

February 2011



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

Продовольствен
ная и
сельскохозяйств
енная
организация
Объединенных

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Agricultura y la
Alimentación

لجنة البرنامج

الدورة السادسة بعد المائة

روما، 21 - 25 مارس/آذار 2011

استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات

موجز

- × طلبت لجنة البرنامج من الأمانة، في دورتها الرابعة بعد المائة، أن تعرض عليها، في دورتها السادسة بعد المائة، خطة تنفيذ لاستراتيجية المنظمة لتنمية القدرات تعالج ثمانية نقاط محددة طرحتها اللجنة.
- × تسلم الأمانة بأن هذه النقاط بالغة الأهمية، ويرد في هذه الوثيقة تعليق على كيفية معالجة خطة التنفيذ لهذه النقاط كما ترد مع التعليق وصلات إلى بنود العمل ذات الصلة التي تتضمنها الخطة.
- × تعرض الوثيقة التحديات الرئيسية المتصلة بالإعداد الناجح لنهج المنظمة الجديد إزاء تنمية القدرات وهي تحديات ينبغي التصدي لها عند تنفيذ استراتيجية المنظمة. وقد أعدت الخطة من قبل وحدات من جميع أرجاء المنظمة وهي تحتاج إلى الحصول على إسهامات مستمرة من هذه الوحدات.
- × ويرد في الوثيقة موجز لأهم النتائج المتوقعة من فئات العمل الرئيسية الخمس التي تتضمنها خطة التنفيذ، من حيث أولويتها النسبية وتوقيتها، وترد الخطة بأكملها في الملحق.

الإجراءات المقترحة اتخاذها من لجنة البرنامج

- × قد ترغب لجنة البرنامج في إبداء رأيها بشأن طبيعة ونطاق خطة تنفيذ استراتيجية تنمية القدرات.
- × وقد ترغب لجنة البرنامج أيضاً في توصية المجلس بأن يحث الحكومات والجهات الفاعلة الأخرى في قطاع الزراعة والتنمية الريفية على الالتزام بنهج تنمية القدرات التي نادى بها إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا، وتشجيع إدراج تنمية القدرات في عمليات البرمجة والتخطيط وتحديد الأولويات. وتعد هذه النهج جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات وضرورة لنجاح تنفيذها.

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ 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

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى :

السيد Anton Mangstl

مدير مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد

هاتف: +39 (6) 570-53579

1- تتضمن هذه الوثيقة الخلفية والقضايا الرئيسية المتصلة باستراتيجية المنظمة لتنمية القدرات وخطة تنفيذها وذلك بقصد توجيه عناية لجنة البرنامج إليها والتماس إرشاداتها بشأنها.

الخلفية

2- نظرت لجنة البرنامج، في دورتها الرابعة بعد المائة المعقودة في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010، في استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات ولاحظت اللجنة " أن استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات تناولت شريحة هامة جدا من عمل المنظمة. وأيدت اللجنة بشكل عام النهج المتبع في المنظمة والمبادئ الواردة في الاستراتيجية، ولكن جرى التعبير عن بعض القلق الشديد إزاء عدم وجود خطة عمل محددة المعالم لتنفيذ استراتيجية المنظمة" وطلبت اللجنة ما يلي: (1) عرض استراتيجية المنظمة مجددا على لجنة البرنامج في دورتها المقرر عقدها في شهر مارس/آذار 2011؛ (2) تضمين الوثيقة المنقحة خطة تنفيذ تشمل بعض الجوانب المحددة على النحو المبين أدناه.

3- نظر المجلس، في دورته الأربعين بعد المائة، في استراتيجية المنظمة وشدد على أهمية الاستدامة. إضافة إلى ذلك، طلب المجلس من الأمانة إعداد خطة تنفيذ لاستراتيجية تنمية القدرات وتقديمها للجنة البرنامج في دورتها المقرر عقدها في شهر مارس/آذار 2011 و"أوصى باستخدام موارد برنامج التعاون التقني المخصصة لتنمية القدرات بصورة أكثر استراتيجية واستدامة". وتلبية لهذا الطلب ترد استراتيجية المنظمة مشفوعة بخطة تنفيذ تفصيلية في الملحق 1.

4- تسلم الإدارة بأن جميع النقاط التي حددتها لجنة البرنامج بالغة الأهمية، ويرد في هذه الوثيقة تعليق بشأن كيفية معالجة خطة التنفيذ لها. وتسلم الإدارة أيضا بأن هناك تحديات رئيسية تقترن بالإعداد الناجح للنهج الجديد الذي تتبعه المنظمة إزاء تنمية القدرات وهي تحديات يلزم التصدي لها لدى تنفيذ استراتيجية المنظمة. وتتصدى جميع المنظمات العاملة في حقل التنمية الدولية لكثير من هذه التحديات، حيث إن القطاع برمته يجاهد لزيادة فعاليته في هذا المجال.

5- هناك، بالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة، ثلاثة تحديات رئيسية. أولا، على جزء من المنظمة اعتراف الأهداف والمفاهيم الجديدة للمنظمة في ميدان تنمية القدرات والالتزام بهذه الأهداف والمبادئ، والقيام بدوره في تنفيذ الاستراتيجية. ثانيا، يعتبر نجاح بعض جداول أعمال الإصلاحات الرئيسية مثل الإدارة المستندة إلى النتائج واللامركزية أساسا لتنفيذ الاستراتيجية تنفيذا فعالا. ثالثا، ينبغي الارتقاء بكفاءات ومعارف كل موظفي المنظمة في جميع المواقع

وكل المتعاونين معها إلى المستويات المطلوبة، إذا كان لهم أن يصبحوا عملاء فعالين حقا لتنمية القدرات. وتشمل خطة التنفيذ بنود عمل صممت للتصدي لهذه التحديات، إلا أن الالتزام على جميع مستويات المنظمة يعتبر رئيسيا للنجاح.

6- يمكن لبعض التحديات الخارجية التي ليس للمنظمة سيطرة عليها أن تعترض سبيل النجاح في تنمية القدرات على الصعيد القطري إذا لم يتم التصدي لها. ومن أهم هذه التحديات أنه على البلدان الأعضاء وغيرها من الجهات الفاعلة تبني نفس الرؤية للتنمية المستدامة للقدرات، وإدراك ضرورة مشاركتها في المسؤولية عن هذه العملية.

خطة تنفيذ الاستراتيجية القطرية

7- أعدت في البداية خطة تنفيذ للاستراتيجية في باكورة سنة 2010 مع الاستفادة من المدخلات التي قدمتها وحدات كثيرة من المنظمة بما فيها المكاتب الميدانية والتي تسهم في وضع بنود عمل ستؤدي إلى تحسين نهج تنمية القدرات الذي تتبعه المنظمة وتحقيق نتائج على الصعيد القطري ثم عدلت الخطة لمعالجة نقاط محددة طرحها كل من لجنة البرنامج والمجلس، وهي تتضمن جميع بنود الإجراءات الواردة في رد الإدارة "لتقييم أنشطة منظمة الأغذية والزراعة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا¹". وستظل الخطة موضع تحديث منتظم مع استعراضها من قبل مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد، وجماعة العمل المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات. وتبين الخطة بنود العمل، والوحدات المشتركة، والأطر التقنية، والاحتياجات من الأموال الإضافية، والحالة الجارية، وبنود الإحالة التبادلية مقابل النقاط التي طرحتها لجنة البرنامج. وسيجري تأمين مشاركة الإدارات الفنية للمنظمة في إجراءات المتابعة من خلال جماعة العمل المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات.

مجالات العمل الرئيسية والجدول الرئيسية

8- ترد خطة التنفيذ في مرفق الملحق 1 وتشمل مجالات العمل الخمسة التي تحددها استراتيجية المنظمة (الملحق 1، الفقرات 16-20). وتبلغ البنود "قيد التنفيذ" زهاء نصف بنود العمل البالغ عددها 69 بندا، مع إنجاز تنفيذ 5 منها. وقد صنف ثلث بنود العمل كبنود "مستمرة" وسوف يتواصل العمل فيها لمدة لا تقل عن الفترتين المالييتين المقبلتين. وتشمل الخطة، بصورة واقعية، بنود عمل مقرر الاضطلاع بها خلال السنتين المقبلتين؛ بيد أنه سيتم تحديثها بصورة مستمرة نظرا لأن التنفيذ الكامل للاستراتيجية هو عملية طويلة الأجل. ويرد فيما يلي عرض موجز للسماح الرئيسية لكل مجال من مجالات العمل.

¹ الوثيقة PC 104/5 Sup.1.

ألف- حوكمة تنمية القدرات والتنسيق على المستوى الداخلي: هذا مجال من مجالات الأولوية العالية في خطة التنفيذ، وقد صُنفت كل بنود العمل فيه تقريبا على أنها بنود مستمرة. ومن الجاري إنشاء آليات لضمان التنفيذ الفعال للخطة، مع تولي مكتب تبادل المعرفة، والبحوث والإرشاد الدور القيادي في هذا المجال.

باء- تنمية القدرات في مجال البرمجة: يشمل هذا المجال قرابة ثلث بنود العمل التي تتضمنها الخطة، والكثير منها أصبح قيد التنفيذ بالفعل أو أن تنفيذها قد يبدأ في سنة 2011. والبنود التي تقررت أولويتها تتعلق بتحسين آليات البرمجة الرئيسية في المنظمة بما في ذلك إطار البرامج القطرية ودليل البرامج الميدانية، الجاري تكييفهما ليشملا عمليات وأدوات دعم ومراحل ترمي إلى كفاءة معالجة تنمية القدرات وتعميمها على النحو الملائم.

جيم- آليات التخطيط والرصد والإبلاغ: لهذا المجال من الخطة أولوية عالية. وهو يتضمن ثلاثة بنود عمل جميعها قيد التنفيذ ومن المقرر إنجازها في سنة 2011. ومن الجاري إعداد نهج سليمة لرصد وتقييم أنشطة تنمية القدرات بغية توفير الإرشاد للأفرقة المعنية بالأهداف الاستراتيجية.

دال- الاتصال: سيتم تعميم الرسائل المستخلصة من استراتيجية المنظمة وُهَّجها الجديدة داخل المنظمة وإبلاغها لأصحاب الشأن الخارجيين. ومن المقرر الاضطلاع بالجانب المتصل بالبعد الداخلي لمجال العمل هذا في سنة 2011، أما الاتصال الخارجي فقد أرجئ إلى سنة 2012.

هاء- إضفاء الطابع المؤسسي على وظيفة تنمية القدرات في سياسات وإجراءات الموارد البشرية: إن مجال العمل هذا ذو أولوية عالية. وقد بدأ العمل، في سنة 2010، في إعداد برنامج لتنمية قدرات الموظفين بشأن النهج الجديدة التي تتبع إزاء تنمية القدرات وسوف يستمر هذا العمل حتى سنة 2012. وسوف يتم إعداد مواد التعلم وإتاحتها لموظفي المنظمة والمتعاونين معها. وسوف يجري، خلال السنتين القادمتين، إدراج موجزات للمهارات والمسؤوليات في بيانات توصيف الوظائف واختصاصاتها، وإطار كفاءة الموظفين، وبيانات تقييم ورصد الموظفين والخبراء الاستشاريين.

9- يجري رصد المهام الرئيسية التي تتضمنها خطة التنفيذ عن طريق نظام الإدارة المستندة إلى النتائج في المنظمة، وذلك في إطار النتيجة التنظيمية خاء-2 الداعية إلى "تنفيذ فعال ومنسق لوظائف المنظمة الأساسية والخدمات المواتية على نطاق النتائج التنظيمية".

النقاط المحددة التي طرحتها لجنة البرنامج

10- عولجت النقاط الثماني المحددة التي أثارها لجنة البرنامج² في أماكن مختلفة من الخطة وهي معروضة في الفقرات التالية.

11- استدامة عمل المنظمة في ميدان تنمية القدرات: إذا كان لتدخلات المنظمة أن تتمتع بمقومات الاستدامة، فمن اللازم أن تقوم على أساس الجهود المشتركة طويلة الأجل التي تدعمها المنظمة. لذلك، فإن الاستدامة تمثل موضوعاً مركزياً في استراتيجية المنظمة ويرمي معظم المبادئ الأساسية لهذه الاستراتيجية إلى تعزيز احتمالات أن يكون لجهود المنظمة آثار مستدامة. ومثال ذلك أنه ينبغي للبرامج والمشروعات أن: (أ) تستهدف على النحو الملائم الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات؛ (ب) تشجع التملك والقيادة الوطنيين، (ج) تشمل استراتيجية للانسحاب التدريجي للمنظمة. وتتناول هذه المسائل أجزاء شتى من خطة التنفيذ. فعلى سبيل المثال ستبحث الأفرقة المعنية بالأهداف الاستراتيجية النهج الخاصة بتنمية القدرات كما أنها ستدرجها في صياغة الأهداف الاستراتيجية. (بنود الخطة: 4-6 و 1-7 و 1-8 و 1-11 إلى 3-11 و 1-12 إلى 3-12). ومن الجاري إدراج مبادئ ملائمة تتعلق بتنمية القدرات في دليل البرامج الميدانية للمنظمة حتى يتم التصدي بالصورة المناسبة للقضايا المتصلة بالاستدامة عند صياغة المشروعات وإقرارها، وسيكفل تنقيح عملية تقدير المشروعات وإقرارها تطبيق هذه النقاط باطراد. (بنود الخطة: 1-5 و 1-9 و 2-9 و 4-11). ويمثل كل من إزكاء الوعي ومواد التعلم وتنظيم الاجتماعات الوسائل الرئيسية لإيصال هذه الرسائل إلى موظفي المنظمة والمتعاونين معها³. (بنود الخطة 1-13 إلى 6-13 و 2-16 إلى 6-16). ويجري في النهاية تيسير النفاذ إلى هذه المبادئ لموظفي المنظمة والمتعاونين معها⁴ الذين يعملون مع المنظمة في برامجها ومشروعاتها الخاصة بتنمية القدرات عن طريق الموقع الشبكي للمنظمة (بنود الخطة: 3-6).

12- توحيد العمل في المنظمة: إن "العمل كمنظمة واحدة" ملمح رئيسي من خطة العمل الفورية، وتتناول الفقرتان التاليتان بعض جوانب هذا الموضوع. وتعتبر إدارات المقر، والمكاتب الميدانية، والأفرقة المعنية بالأهداف الاستراتيجية مسؤولة عن إدماج النهج الفعالة لتنمية القدرات في برنامج عمل المنظمة، وكتدبير عملي لتيسير إجراء التحسينات في جودة الأداء، أصبح النهج المتكامل المتبع إزاء برنامج المنظمة وميزانيتها يشمل الآن جميع تدخلات المنظمة المتصلة بتنمية القدرات الجاري التخطيط لها وتنفيذها ورصدها في البرامج والمشروعات من قبل جميع الوحدات. (بنود الخطة: 1-11 إلى 5-11).

13- التنسيق بين إدارات المقر (بما فيها إدارة التعاون التقني) والمكاتب الميدانية وأفرقة الأهداف الاستراتيجية وبين مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد التي تتولى الدور الخاص بالتنسيق والتيسير: اتخذت

² الفقرة 14(ب) من الوثيقة CL 140/8.

³ المتعاونون مع المنظمة هم الخبراء الاستشاريون والمتعهدون والمنظمات الشريكة الذين يعملون مع المنظمة بشأن برامجها ومشروعاتها.

⁴ بوابة المنظمة الخاصة بتنمية القدرات: <http://www.fao.org/capacitydevelopment>.

المنظمة تدابير ترمي إلى إنشاء حوكمة فعّالة للوظيفة الأساسية لتنمية القدرات، بغية ضمان إمكانية تطور الاستراتيجية تبعاً لطلبات الأعضاء. وتتولى الجماعة المشتركة بين الإدارات ومختلف المجموعات التابعة لها، داخل الأمانة، عملية التنسيق المركزي، بما في ذلك موازنة ورصد خطة التنفيذ. وجميع إدارات المقر (بما فيها إدارة التعاون التقني) والمكاتب الميدانية وأفرقة الأهداف الاستراتيجية ممثلة في الجماعة المشتركة بين الإدارات بما يسمح لها بالقيام بدور نشط فيها، ويتولى معظمها دور الوحدة القائدة بالنسبة لبنود العمل في خطة التنفيذ. وتقع مسؤولية تنسيق أعمال الجماعة المشتركة بين الإدارات والوظيفة الأساسية لتنمية القدرات على عاتق مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد الذي تتمثل مهامه الرئيسية في قيادة عملية تنفيذ الاستراتيجية ورصدها ورفع التقارير عنها (بنود الخطة: 1-1 إلى 2-1 و1-2 إلى 2-2).

14- أدوار المكاتب الميدانية ووظائفها: رغم أنه يمكن القول عموماً إن معظم وحدات المنظمة لها أدوار تقوم بها في تحسين جودة عمل المنظمة في ميدان تنمية القدرات، فإن للممثلات القطرية والمكاتب الإقليمية الفرعية والإقليمية أهمية خاصة في هذا الصدد نظراً لأنها تتفاعل بصورة مباشرة للغاية مع الجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية ولأنها تتولى مسؤولية قيادة استجابة المنظمة للأولويات القطرية والإقليمية. ومن الجاري عرض الأدوار والوظائف المنوطة بالمكاتب الميدانية في التعميم الخاص بالمسؤوليات والعلاقات الذي سيصدر في سنة 2011، كما أنه من الجاري تطبيق الإجراءات المتعلقة بذلك على اللامركزية في خطة العمل الفورية. وللمقر والمكاتب الميدانية أهداف مشتركة لكن أدوارها يكمل بعضها البعض في هذا الشأن حيث تتولى هذه المكاتب قيادة مشاركة المنظمة في العمليات التي تقودها البلدان والرامية إلى تعزيز القدرات الفنية والوظيفية التي تعالج الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات بطريقة متكاملة. وتحتاج المكاتب الميدانية إلى ما يكفي من الموارد والتوجيه وتنمية قدرات الموظفين حتى تتمكن من الاضطلاع بهذا الدور على أكمل وجه (بنود الخطة: 1-11 و5-11 و2-18).

15- إدراج أنشطة لتنمية القدرات في إطار البرمجة القطرية: ستتضمن الخطوط التوجيهية الجديدة لإطار البرمجة القطرية إرشادات واضحة للمكاتب القطرية لضمان إدراج قضايا تنمية القدرات في عمليات البرمجة والتخطيط وتحديد الأولويات (بنود الخطة: 1-8 و2-8).

16- دور مصادر التمويل المختلفة بما فيها برنامج التعاون التقني وصناديق أموال الأمانة: نسقت إدارة التعاون التقني عملية رسم استراتيجية للمنظمة بشأن تعبئة الموارد، وهي استراتيجية عدلت للتعبير عن نقاط رئيسية من استراتيجية تنمية القدرات (بنود الخطة: 1-15 و2-15). وتقوم المنظمة الآن بوضع برامج عملها وتنفيذها بتمويل من الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية على السواء، وتكمل المساهمات الاشتراكات لتحقيق النتائج المقررة للمنظمة في مجالات الأولوية المحددة على المستوى العالمي أو الإقليمي أو القطري. وتشمل هذه الأولويات جوانب وأبعاد مختلفة من عملية تنمية القدرات تشير إليها الاستراتيجية بوضوح. وقد وضعت المنظمة معايير عند استعراضها لاقتراحات المشروعات/البرامج المطلوب تمويلها، وهي تشمل نُهجاً مناسبة لتنمية القدرات ستكفل لها الاستدامة. وستراعى هذه المسائل أيضاً في دليل البرامج الميدانية الجديد الذي تقوم المنظمة بإعداده (بنود الخطة: 1-9). وتسلم الإدارة، فيما يخص برنامج التعاون التقني، بأن هناك حدوداً معينة ترد على استخدام برنامج التعاون التقني من أجل تنمية

القدرات، خاصة فيما يتعلق بمدى المشروعات، وعدم القدرة على إدخال مشروعات متتابعة، وضرورة إجراء مشاورات مكثفة بشأن الأولويات مع فرادى البلدان الأعضاء. وينبغي أن تتناول لجنة البرنامج النقاط المتعلقة بتحسين استخدام برنامج التعاون التقني من أجل تنمية القدرات في سياق تحديد معايير البرنامج (بند الخطة: لا ينطبق).

17- **دور الشراكات:** تعتبر الشراكات مع الجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية ووكالات الأمم المتحدة ومؤسساتها الأخرى ذات أهمية حاسمة لنجاح الجهود المبذولة على المستويين الوطني والإقليمي لتنمية القدرات. أما على مستوى المنظمة، فإن مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية هو الذي يقود عملية رسم الاستراتيجية المؤسسية بشأن الشراكات ونشرها في جميع أرجاء المنظمة. وسيقوم الممثلون الإقليميون بكفالة إقامة الشراكات بصورة أكثر انتظاماً مع المؤسسات الإقليمية والمحلية المشتركة في تنمية القدرات وذلك من أجل استكمال الخبرة المتوافرة في المكاتب الميدانية (بندا الخطة: 6-11 و7-13).

18- **دور التعاون فيما بين بلدان الجنوب:** يعتبر التعاون فيما بين بلدان الجنوب طريقة فعّالة لتعزيز القدرات الوطنية على النحو الوارد في رد الإدارة "لتقييم أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا". وبغية التأكد من أن خبراء التعاون فيما بين بلدان الجنوب مناسبون للبلدان التي يخدمون فيها، فسوف تكفل المنظمة أن تكون خبرات ومهارات الخبراء معبّرة عن معرفة تامة بالسياق المحلي فضلاً عن معرفة وخبرة بتنمية القدرات (بندا الخطة: 7-11 و3-20).

التوجيهات المطلوبة

19- قد ترغب لجنة البرنامج في إبداء آرائها بشأن طبيعة ونطاق خطة تنفيذ استراتيجية تنمية القدرات، 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 بتهج تنمية القدرات التي نادى بها إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا، وتشجيع إدراج تنمية القدرات في عملية البرمجة والتخطيط وتحديد الأولويات. وتعد هذه النهج جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات وضرورية لنجاح تنفيذها.

الملحق 1

استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات

ألف- تعريف تنمية القدرات

1 - تُعرّف 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، جنبا إلى جنب مع خطط التنمية. وتُعرّف 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، والبعد السياسي. 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.

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

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

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 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 كجهة فاعلة في مجال التنمية الدولية. وتشمل هذه التغييرات:

- طلبات متزايدة من المنظمة للمشاركة في نهج قطرية على نطاق منظومة الأمم المتحدة تركز على تنمية القدرات، ولتخطيط وتنسيق تنمية القدرات في إطار آليات متعددة الجهات المانحة؛
- تولي 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 ملحا 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:

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

- 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 القدرات 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 أهداف واستراتيجيات على أساس الاحتياجات المقدرة، والمصالح المتبادلة، والعلاقات التعاونية بين المنظمة والجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية.
- نهجا 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؛ ومصداقية 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

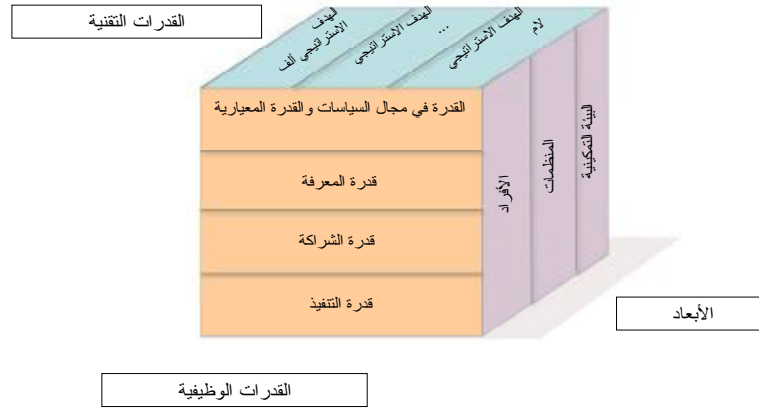
8 - ستصبح المنظمة جهة فاعلة هامة بالنسبة لتنمية القدرات في مجالات عملها في الزراعة والتنمية الريفية (بما في ذلك الحراثة ومصايد الأسماك). وستقوم المنظمة بدور حفاظ في شراكة مع جهات فاعلة وطنية، وإقليمية، وإقليمية فرعية، ودولية عن طريق تقديم دعم عالي الجودة لتنمية القدرات تستند إليه الخطط والاستراتيجيات الوطنية والإقليمية

والعالمية. وسيوجه دور المنظمة في مجال تنمية القدرات نحو تسهيل تنمية قاعدة من القدرات المستدامة للبلدان الأعضاء 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 الأعضاء. 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، والبيئية التمكينية. وتناقش عناصر الإطار في الفقرات التالية.

الشكل 1: - إطار تنمية القدرات في المنظمة



10 - فالقدرات 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 بالسياسات التمكينية، والتنظيم، والأفراد (الشكل 2).

(أ) يتعلق بعد السياسات التمكينية بالالتزام السياسي والرؤية؛ والسياسات والأطر القانونية والاقتصادية؛ ومخصصات ميزانية القطاع العام الوطني وعملياته؛ والحوكمة وهيكل 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.

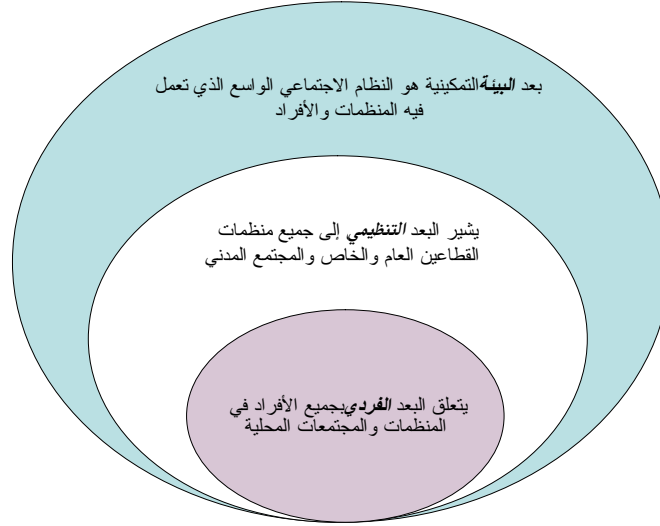
(ج) ويتعلق البعد الفردي¹⁰ بالسكان المعنيين بقطاع الزراعة والتنمية الريفية من حيث: المعرفة، ومستويات المهارة (تقنية وإدارية)، والمواقف التي يمكن التصدي لها عن طريق التسهيل، والتدريب، وتطوير الكفاءة.

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، ورابطة 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، ومفتشي الأغذية وغيرهم.

الشكل 2: الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات



13- تعد جميع الأبعاد الثلاثة مترابطة في حالة التدخلات الخاصة بتنمية القدرات؛ فالأفراد والمنظمات وبيئة السياسات التمكينية هي جزء كامل أوسع بكثير. وغالباً 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 ببيئة السياسات¹¹. 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.

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

الجدول I 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 نُهج 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 والإقليمي الفرعي • الاهتمام بجميع الأبعاد الثلاثة للقدرات • الاهتمام بالقدرات التقنية والوظيفية • الجمع بين طرائق التدخل • تطبيق منهجيات تدريب سليمة مع تعليم ملائم • اعتماد نُهج من متوسطة إلى طويلة الأجل • إنشاء شبكات لتقاسم المعرفة والخبرات 	<ul style="list-style-type: none"> • قيام الجهات الفاعلة الوطنية بإدراج التغيرات في أولوياتها ونظمها وعملياتها • مخصصات استراتيجية مستمرة في الميزانية • وضع نُهج 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.

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 وإجرائها. 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 أيضا في العمليات الجارية في إطار خطة العمل الفورية لإصلاح المنظمة.

17- **تنمية القدرات في مجال البرمجة.** ستمم 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 متفق 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 المساواة 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 (تنقيح 4 فبراير/شباط 2008، القسم 117-2-32 (3)].

المرفق : خطة تنفيذ تنمية القدرات في يناير/كانون الثاني 2011

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
مجال العمل ألف : حوكمة وتنمية القدرات والتنسيق على المستوى الداخلي						
1- إدارة ورصد تنفيذ استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة لتنمية القدرات لتأمين ملاءمتها لاحتياجات الأعضاء وتبنيها من قبل أصحاب الشأن، واتساقها مع الوكالات الأخرى للأمم المتحدة.						
1-1 إدارة ورصد خطة التنفيذ - كفاءة دقتها واستيفائها بآخر البيانات وطرحها بالصورة المناسبة.	التنسيق	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
2-1 رئاسة جماعة العمل المشتركة بين الإدارات (جماعة العمل) وتنظيم اجتماعاتها.	التنسيق	مكتب مدير تبادل المعرفة، والبحوث والإرشاد	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
3-1 تعزيز شبكة جهات تنسيق تنمية القدرات داخل الإدارات.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	لا ينطبق	لا	لا	أنجز
4-1 رسم الاستراتيجية، وتوحيد المدخلات المقدمة من المقر والمكاتب الميدانية، ودراسات الحالة، والبعثات القطرية.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية مع مشاركة في صورة مدخلات من جانب جماعة	لا ينطبق	لا	نعم	أنجز

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
		العمل المشتركة بين الإدارات - المعنية بتنمية القدرات				
1-5 تنسيق التقارير المرحلية التي ترفع إلى المدير العام بشأن تنمية القدرات.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
1-6 الاشتراك في الاجتماعات التي تعقد مع الأجهزة الرئاسية.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية ووحدات أخرى	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
2- التعاون الوثيق مع الوظائف الأساسية الأخرى والوحدات الأخرى مع موازنة الاستراتيجيات والأنشطة وتنمية قدرات الموظفين حيثما أمكن ذلك.						
2-1 الموازنة مع الوظائف الأساسية الأخرى والوحدات الأخرى لضمان كون الاستراتيجيات والأنشطة والمبادرات الخاصة بتنمية قدرات الموظفين متوافقة ومتكاملة حيثما أمكن ذلك.	التنسيق	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية وجماعة العمل المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
2-2 تعزيز الاتصال بين المجموعات المعنية بالوظائف الأساسية لتحسين الإثراء المتبادل بين النهج المتبعة	التنسيق	مكتب المعرفة وبناء	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
لاسيما النهج الخاصة بإدارة المعرفة والسياسات.		القدرات من أجل التنمية				
3- تشجيع زيادة تبادل المعرفة والممارسات الجيدة لتنمية القدرات مع الجهات الفاعلة التي تحتل موقعا مشابها في ميدان تنمية القدرات.						
1-3 تأمين الاتصال مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بخصوص البرمجة وتقدير القدرات والرصد والتقييم والاستراتيجيات. وإتاحة المعلومات المرتدة بشأن مواد التعلم التي يصدرها البرنامج.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
2-3 تأمين الاتصال مع برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بشأن استراتيجيات تنمية القدرات وتنفيذها.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
3-3 تأمين الاتصال مع منظمات تنمية القدرات ومجتمعات الممارسة في هذا المجال (شبكة التعلم المعنية بتنمية القدرات، المؤسسة الألمانية الدولية لبناء القدرات، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلخ) بخصوص أدوات تقييم القدرات والرصد والتقييم وغير ذلك من القضايا الملحة. وحضور حلقات العمل ومناسبات التعلم والاجتماعات الخاصة به. وإنشاء وصلات مع البنك الدولي بشأن تنمية القدرات - تبادل الاستراتيجيات والأدوات والأفكار.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
4- مواصلة العمل مع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية من أجل دعم الأفرقة القطرية للأمم المتحدة بغية إدراج تنمية القدرات بمزيد من الفعالية في عملية البرمجة القطرية.						
1-4 تقديم إسهامات لمبادرات توحيد الأداء لكفالة اتسام نهج المنظمة بالاتساق. وإدماج نهج تنمية القدرات المتفق عليها داخل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في نهج المنظمة.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
		التنمية وتنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج				
مجال العمل بآء: تنمية القدرات في مجال البرمجة						
5- الدعوة إلى تبني نهج منتظم إزاء تنمية القدرات في كل الإدارات الفنية عن طريق تشجيع إدماج مشروعات المساعدة التقنية ضمن المساعي الأوسع نطاقا لتنمية القدرات.						
1-5 كفالة أن تتيح سياسات المنظمة وإجراءاتها الفرصة للبرمجة متوسطة/طويلة الأجل لتنمية القدرات، مع التصدي لقضايا مثل التصميم، والمدة، والحجم، والطرائق في جميع المشروعات والبرامج.	الاستدامة	المدير العام المساعد المسؤول عن إدارة التعاون التقني	بحلول نهاية سنة 2011	استجابة الإدارة 1-3	لا	قيد التنفيذ
6- إعداد منهجيات وعمليات وما يتصل بها من خطوط توجيهية لتدخلات التخطيط والتنفيذ الداعمة لتنمية القدرات الوطنية، بما في ذلك تقييم القدرات ووضع معايير للتصميم المتسم بالجودة لمشروعات/برامج تنمية القدرات.						
1-6 إعداد أداة لتقييم القدرات من أجل تنمية القدرات على المستوى القطري على نحو يتسق مع عملية البرمجة القطرية (النشاط المرجعي 8) وعلى المستوى القطاعي.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	لا ينطبق	لا	لا	أنجز
2-6 فيما يتعلق بأداة تقييم القدرات، كفالة التنفيذ الناجح لما يلي:		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية ودورات	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> تأمين الاتصال بالمؤسسة الألمانية الدولية لبناء القدرات، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي، وهيئة وصلة التعلم وغير ذلك من الجهات الخارجية للتحقق من الجودة؛ إجراء تقدير 						

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
	للاحتياجات من القدرات في إطار تقييم البرامج والمشروعات؛	أخرى من المنظمة				
	<ul style="list-style-type: none"> تجريب أداة تقييم القدرات على الصعيد القطري؛ دعم تنفيذ أداة تقييم القدرات عن طريق تقديم المساعدة المستمرة لشعب المنظمة والمكاتب الميدانية حسب الاقتضاء. 					
3-6 الاحتفاظ بجدد موارد التعلم والممارسات الجيدة الحالية في المنظمة ونشرها في بوابة بناء القدرات.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
4-6 وضع خطوط توجيهية وأدوات للمشاريع وتوفير إرشادات محددة بشأن تنمية القدرات لتكملة الخطوط التوجيهية للمنظمة المستندة إلى النتائج لإعداد البرامج، كي يتمكن موظفو المنظمة والمتعاونون معها من:	<ul style="list-style-type: none"> إجراء تقييمات للاحتياجات في مجال القدرات في تصميم البرامج والمشروعات؛ فهم السياق التنظيمي والمؤسسي؛ تشجيع الجهات المستفيدة وأصحاب المصلحة الآخرين على المشاركة في تصميم المشروعات وتنفيذها؛ تشجيع النهج المشتركة بين التخصصات والمتسقة داخليا؛ استخدام استراتيجيات تنفيذ تستفيد بانتظام ولأقصى حد من الخبراء المحليين والمؤسسات المحلية؛ 	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية مع دعم من مكتب خدمات المشروعات ووحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج وجماعة العمل المشتركة بين الإدارات - تنمية القدرات	بحلول نهاية سنة 2011	استجابة الإدارة 3-4	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
	• توفير التوجيه والرصد والتقييم واستراتيجيات الانسحاب التدريجي التي تأخذ في عين الاعتبار الطبيعة المتكررة لتنمية القدرات.					
5-6 إعداد وإقامة خطوط توجيهية بين الجنسين في جميع مراحل تصميم المشروعات والبرامج وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها.		شعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية	بحلول نهاية سنة 2011	استجابة الإدارة 4-6	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
6-6 التشاور مع أصحاب الشأن وتنفيذ تحليلات ميدانية للتأكد من العوامل التي تتسبب في تحسين أو خفض نوعية عملية مدارس تدريب المزارعين لدى توسيعها/تقليصها.		شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 3-7	نعم	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
6-7 القيام، بالتعاون مع الأقسام الأخرى ومع المشروعات الميدانية التي تنفذ عملية مدارس تدريب المزارعين، بوضع خطوط توجيهية بشأن التخطيط لمدارس تدريب المزارعين وتصميمها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها مع وثائق مستقاة من أمثلة ميدانية، وذلك بهدف تعزيز الشبكات المحلية والقطرية والإقليمية والعالمية لمدارس تدريب المزارعين وضمان المعايير العالية والاستدامة في البرامج الواسعة النطاق.		شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 4-7	نعم	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
6-8 وضع خطوط توجيهية لضمان توزيع المطبوعات الرئيسية بشكل فعال وذلك عبر الطلب من أقسام المقر الرئيسي والقيام بما يلي:	• إعداد خطط للإعلام والتوزيع بالنسبة للمطبوعات الرئيسية مع التركيز، عند الاقتضاء، على الجماهير الأفريقية، بمن فيها أصحاب الشأن في تنمية القدرات؛	مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	بحلول نهاية سنة 2011	استجابة الإدارة 1-8	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
• الاتصال بالشبكات الشريكة التي تساعد على توزيع مطبوعات المنظمة ونشرها؛						

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
	<ul style="list-style-type: none"> • تعقب توزيع واستخدام المواد حيثما أمكن؛ • تجاوز أو التعويض على القيود المفروضة على الوصول إلى الإنترنت في مناطق متعددة من أفريقيا عبر التوزيع الهادف للمطبوعات أو المواد الرقمية مثل الأقراص المضغوطة - ذاكرة قراءة فقط (CD-ROMs). 					

7- تيسير إعداد قدرة وطنية في مجال تحليل وتنفيذ السياسات وميدان المسائل الفنية.

من المقرر أن يبدأ في سنة 2011	لا	استجابة الإدارة 6-1	بحلول نهاية سنة 2011	شعبة دعم إعداد السياسات والبرامج	1-7 مواصلة إعداد الخطوط التوجيهية والنصوص الإعلامية والحلول التعليمية بما يكفل المشاركة الوثيقة للجهات النظرية القطرية في الأنشطة المتعلقة بمشاريع سياسات المنظمة، وإتاحة الفرصة لها لتحسين مهاراتها التحليلية، مما يوسع بالتالي برنامج تعلم السياسات، وإدراج هذه التوصيات في الخطوط التوجيهية للبرامج القطرية. وستبين الخطوط التوجيهية أن:	<ul style="list-style-type: none"> • كل مشاريع المساعدة في مجال السياسات تتضمن ما يكفي للمتابعة الوافية وتنطوي على تنمية القدرات من أجل تطوير الاستثمارات والخطط التشغيلية لتطبيق السياسات؛ • وجود الخبرة والكفاءات في مجال تنمية القدرات في اختصاصات أي خبير استشاري يوظف لتقديم الدعم المؤسسي في البلدان؛ • وجوب تحديد الوسائل اللازمة، بما في ذلك من خلال عقد الشراكات مع الجهات الفاعلة المحلية، حيثما يمكن ذلك، من أجل دعم تنمية القدرات على المستوى الوطني الفرعي في البلدان التي هي في طور اعتماد اللامركزية.
-------------------------------	----	---------------------	----------------------	----------------------------------	---	---

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
7-2 مواصلة استحداث الأنظمة والآليات اللازمة للموظفين القطريين والإقليميين والعاملين في المقر الرئيسي من أجل تحديد الاحتياجات الناشئة في مجال السياسات وتوقعها.		شعبة دعم إعداد السياسات والبرامج	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 6-2	نعم	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
7-3 الذهاب إلى مدى أبعد في تطوير التعليم الإلكتروني والاستمرار في زيادة الشراكات مع المؤسسات التعليمية.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ

8- تعزيز أطر البرمجة القطرية وإسباغ الطابع المؤسسي عليها كأدوات لتحسين الحوار بشأن تنمية القدرات، وتحديد أولويات تنمية القدرات على الصعيد الوطني والتفاوض بشأن النهج، أو خليط النهج، التي تتبع إزاء تنمية القدرات والتي تكون الأكثر مناسبة لقيام المنظمة بدعم تنمية القدرات الوطنية.

8-1 كفالة أن تتضمن الخطوط التوجيهية للمنظمة الخاصة بالبرامج القطرية تخطيطاً لأهداف وأولويات طويلة الأجل متفق عليها بشكل متبادل ويتعلق بتنمية القدرات وتتناول مواطن الضعف والقوة بما يمكن الجهات الفاعلة الوطنية من تخطيط وقيادة أنشطتها الخاصة بتنمية القدرات.	أطر البرمجة القطرية	شعبة دعم السياسات وإعداد البرامج مع إسهام من مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 4-4	لا	قيد التنفيذ
8-2 تقديم معلومات مرتدة بشأن نوعية جوانب تنمية القدرات في أطر البرمجة القطرية وحضور اجتماعات مجموعات العمل المعنية بأطر البرمجة القطرية.	أطر البرمجة القطرية	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
-----------	-----------------------------------	------------------	------------------------	--	--------------------------	-------------

9- إدماج تنمية القدرات في أدوات البرمجة الحالية (الإطار المنطقي وإدارة دورة المشروعات، والشكل الموحد لوثائق المشروعات)، بما في ذلك استعراض معايير إقرار المشروعات الممولة من برنامج التعاون التقني ومن موارد خارجه عن الميزانية.

قيود التنفيذ	لا	استجابة الإدارة 4-2	بحلول نهاية سنة 2010 (استكمال مشروعات النصوص الأولى مع تقديم النص النهائي في منتصف سنة 2011)	وحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج بدعم من مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	الاستدامة ومصادر التمويل	9-1 بما أن تنمية القدرات هي أحد المبادئ الاستراتيجية الجامعة الخمسة للبرمجة القطرية للأمم المتحدة في إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، فعلى المنظمة أن تعتبرها مكوناً أساسياً لضمان إتباع نهج شامل إزاء البرامج القطرية المشتركة للأمم المتحدة. وسوف يتم ذلك من خلال: تعميم تنمية القدرات ضمن دورة المشروعات عبر تعديل دليل البرامج الميدانية ومراقبة الخطوط التوجيهية والمعايير الأخرى للمشاريع.
قيود التنفيذ	لا	لا	بحلول نهاية سنة 2011	وحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج بدعم من مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	الاستدامة	9-2 إعادة النظر في دليل التدريب المتصل بالرؤية الشاملة لدورة المشروعات، والشكل الموحد لوثائق المشروعات، وصحائف استعراض المشروعات، ولجنة استعراض البرامج والمشروعات، وقوائم التحقق اللازمة للإجازة التشغيلية لتصميم المشروعات/البرامج وتنفيذها.

10 - إعادة النظر في النهج التي تتبعها المنظمة إزاء استجابة الإدارة والإصلاحات المؤسسية والارتقاء بهذه النهج.

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
1-10 إعداد أدوات وخطوط توجيهية بشأن الدعم المؤسسي والتنمية التنظيمية. وينشر مكتب تبادل المعرفة، والبحوث والإرشاد ويدمج المواد في مجموعة الأدوات المتصلة بتنمية القدرات (يرجى الرجوع إلى البند 3-16 الخاص بنماذج التعلم بشأن التنمية التنظيمية).		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية، والجماعة المشتركة بين الإدارات المعنية بالدعم المؤسسي	بحلول نهاية سنة 2012	لا	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011

11- ضمان تنفيذ النهج المعزز تجاه تنمية القدرات في برامج المنظمة ومشروعاتها.

1-11 التأكد من أن عمليات التخطيط والبرمجة اللامركزية للمنظمة، لا سيما أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل ومجالات الأولوية الإقليمية (الفرعية)، تعطي أهمية كافية لمسألة تنمية القدرات.	الاستدامة والعمل كمنظمة واحدة، والمكاتب الميدانية	المديرين العامون المساعدون/الممثلون الإقليميون بدعم من مكتب الاستراتيجية والتخطيط ومكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول مطلع سنة 2012 وبعد ذلك ومستمر خلال جميع المؤتمرات الإقليمية	استجابة الإدارة 2-3	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
---	---	--	---	---------------------	----	-------------------------------

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
2-11 إعادة النظر في تضمين مبادرات تنمية القدرات في إطار العمل المستند إلى النتائج مع وضع الطبيعة الطويلة الأجل لتنمية القدرات في الحسبان.	الاستدامة والعمل كمنظمة واحدة	قادة الأهداف الاستراتيجية	مستمر خلال كل دورة تحضيرية لبرنامج العمل والميزانية	استجابة الإدارة 3-3	لا	قيد التنفيذ
3-11 ضمان أن تعزيز نهج تنمية القدرات يحظى بالأولوية والاهتمام المناسبين وبأن ينفذ بالتالي في برامج المنظمة ومشروعاتها وبأن يظهر في الإطار الاستراتيجي للمنظمة. والحرص، بصورة محددة، على توعية الموظفين إلى أهمية البرنامج المعدل والخطوات التوجيهية للمشاريع والالتزام بها.	الاستدامة والعمل كمنظمة واحدة	نائب المدير العام (للمعاملات) ونائب المدير العام (للمعرفة)	مستمر	استجابة الإدارة 1-4	لا	قيد التنفيذ
4-11 ضمان التزام مشاريع المنظمة بالخطوات التوجيهية للمشاريع.	الاستدامة والعمل كمنظمة واحدة	عملية لجنة استعراض البرامج والمشروعات	مستمر ابتداءً من منتصف 2011	استجابة الإدارة 5-4	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا (نعم/لا)	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
5-11 العمل، في سياق تحضير برنامج العمل والميزانية وتنفيذه، على إيلاء الاهتمام اللازم إلى تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتمكين المكاتب الميدانية في أفريقيا من إدماج مسائل تنمية القدرات في أعمالها. وبالنسبة إلى الموظفين الفنيين في المكاتب الميدانية قد يشمل ذلك توفير التوجيه والتدريب وإعادة التجهيز وزيادة الإطلاع على أنشطة المقر الرئيسي والتوجهات الحالية في المجالات الخاصة بالموظفين والحوافز والدوافع بما يضمن منح تنمية القدرات أهمية أكبر في عملهم.	العمل كمنظمة واحدة؛ والمكاتب الميدانية	المكاتب الإقليمية و مكتب دعم اللامركزية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	مستمر خلال كل دورة تحضيرية لبرنامج العمل والميزانية	استجابة الإدارة 9-1	نعم	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
6-11 ضمان المزيد من الشراكات المنتظمة مع المؤسسات الإقليمية والمحلية التي تعنى بتنمية القدرات من أجل سد الفجوات وتكميل الخبرات المتوفرة في المكاتب الميدانية.	الشراكات	المديرون العامون المساعدون/ الممثلون الإقليميون بدعم من مكتب تبادل المعرفة، والبحوث والإرشاد	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 9-2	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
7-11 العمل، لدى إجراء التبادلات بين بلدان الجنوب، على ضمان أن المواصفات والمهارات تبرز معرفة وافية بالسياق المحلي فضلاً عن بعض المعارف والخبرة في مجال تنمية القدرات لاسيما في أفريقيا).	التعاون فيما بين بلدان الجنوب	دائرة الدعم المتكامل للأمن الغذائي بدعم من مكتب	مستمر ابتداءً من 2011	استجابة الإدارة 9-3	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
		المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية				
8-11 العمل، لدى الاستعانة بالمتطوعين، على كفالة أن أوصافهم ومهاراتهم الوظيفية تبرز فهما وافيا للسياق الأفريقي فضلاً عن بعض المعارف والخبرات في مجال تنمية القدرات.		المكاتب الميدانية بدعم من مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية وشعبة إدارة الموارد البشرية	مستمر ابتداءً من 2011	استجابة الإدارة 4-9	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
9-11 توفير المعلومات المرتدة والمشورة والتوجيه بشأن الجوانب المتصلة بتنمية القدرات في مشروعات المنظمة.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر ابتداءً من 2011	لا	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
مجال العمل جيم: آليات التخطيط والرصد الإبلاغ						

12- استعراض وترويج نظام مؤسسي للتتبع تدخلات المنظمة المتصلة بتنمية القدرات داخل الإطار الاستراتيجي للمنظمة ولرفع التقارير عن هذه التدخلات وضمان أن تكون أنشطة المنظمة في ميدان تنمية القدرات مرتبطة بمخرجات محددة وأن يجري تحسين عمليات رصد وتتبع أنشطة المنظمة المتصلة بتنمية القدرات.

12-1 إعداد نهج للرصد والتقييم، كجزء من عملية إعداد نموذج التعلم رقم 2، وذلك عن طريق التعاون الوثيق مع مكتب التقييم ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، ومكتب المدير العام المساعد المسؤول عن التعاون التقني، ومنظمة دعم القدرات الدولية. والقيام، بصفة محددة، بتقديم اقتراحات وعينات وخطوط توجيهية لمؤشرات تنمية القدرات التي تستخدم في رصد وتقييم تنمية القدرات على مستوى البرامج والمشروعات. وتأمين الاتصال مع الوظائف الأساسية الضرورية بقصد كفالة اتساق النهج.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية ووحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج	بحلول نهاية سنة 2011	لا	لا	قيد التنفيذ
12-2 توفير الإرشاد لأفرقة الأهداف الاستراتيجية والوحدات التنظيمية والمكاتب الميدانية بغية اعتماد نهج منظم لتنمية القدرات بقصد اتباعه في عمليات التتبع والإبلاغ.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2011	لا	لا	قيد التنفيذ
12-3 الإسهام في عمليات صياغة/استعراض النتائج التنظيمية ونتائج الوحدات في إطار تحديد الأهداف الاستراتيجية عن طريق تنظيم الاجتماعات الرامية إلى استثارة الوعي أو العمل مع أفرقة الأهداف الاستراتيجية.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2011	لا	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
مجال العمل دال: الاتصال						

13- القيام، في سياق استراتيجية المنظمة للاتصال بترويج فهم واسع للوظيفة المعززة التي تنهض بها المنظمة في مجال تنمية القدرات وما لهذه الوظيفة من آثار تشغيلية عبر العمل الفني للمنظمة في كل من المقر والمكاتب الميدانية، بما في ذلك تقديم الإرشاد للمكاتب القطرية بشأن النهج الذي تنتهجه المنظمة إزاء الاتصال في ميدان تنمية القدرات.

1-13	إعداد خطة لإذكاء الوعي باستراتيجية تنمية القدرات للأطراف الداخلية والخارجية.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	لا ينطبق	لا	لا	أنجز
2-13	تنسيق عملية إعداد مواد الاتصال المعنية بتنمية القدرات للاستخدام الداخلي في المنظمة.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول منتصف سنة 2011	لا		قيد التنفيذ
3-13	القيام، عن طريق أنشطة إذكاء الوعي، بتوضيح المقصود بتنمية القدرات، وطبيعة النهج التي ستتبعها المنظمة، لموظفي المنظمة والمتعاونين معها وذلك في كل أرجاء المنظمة. والقيام، تحديداً، بتنظيم لقاءات للتبادل في المقر والمكاتب الميدانية.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية مع إسهام من الجماعة المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية	بحلول نهاية سنة 2011	استجابة الإدارة 1-1	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
		القدرات				
4-13 نشر الاستراتيجية المؤسسية في كل أرجاء المنظمة.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية مع إسهام من الجماعة المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات	في وقت متأخر من سنة 2010 (نظرا للأحداث المقبلة سيكون تاريخ الإنجاز هو آخر سنة 2010)	استجابة الإدارة 1-2	لا	قيد التنفيذ
5-13 تقديم موجزات قصيرة وخالية من المصطلحات المتخصصة تعرض المبادئ الرئيسية وتقدم أمثلة لكيفية تطبيقها على موظفي المنظمة والمتعاونين معها.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية مع إسهام من الجماعة المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات	في باكورة 2011	استجابة الإدارة 1-3	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
6-13 إعداد بوابة تنمية القدرات والمحافظة على هذه البوابة لتيسير النفاذ إلى المعلومات والموارد الخاصة بتنمية القدرات داخل المنظمة وخارجها.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
7-13 نشر استراتيجية المنظمة بشأن الشراكات بين موظفي المنظمة والمتعاونين معها فضلا عن إتاحة الإرشادات بشأن تقييم الشراكات.	الشراكات	مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية بدعم من مكتب دعم اللامركزية ومكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2013	استجابة الإدارة 5-1	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2012

14- ضمان أن تصبح الاتصالات المتعلقة بجهود المنظمة وإنجازاتها بخصوص تنمية القدرات جزءا لا يتجزأ من أولويات الاتصالات المؤسسية للمنظمة بالجهات المانحة والبلدان الأعضاء والجمهور العام.

1-14 إعداد مواد تسويق استراتيجية بناء القدرات من أجل أصحاب الشأن.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية والجماعة	بحلول نهاية سنة 2012	لا	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
---	--	--	----------------------	----	----	-------------------------------

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
		المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات				
2-14 اشترك كبار الموظفين في الاجتماعات الخاصة ببناء القدرات مع الجهات المانحة والبلدان الأعضاء والجمهور العام.		لم يتقرر بعد	بحلول نهاية سنة 2012	لا	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2012
3-14 دعم ممثلي المنظمة وموظفيها الذين يعقدون حلقات عمل لإزكاء الوعي لأصحاب الشأن الخارجيين.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2012	لا	نعم	من المقرر أن يبدأ في سنة 2012
4-14 توثيق وعرض ونشر دراسات الحالة الناجحة على نطاق واسع بين الشركاء الإنمائيين (الوكالات الحكومية، والجامعات ومنظمات البحوث، والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمعات المحلية).		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 1-7	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2012
5-14 توثيق ونشر المبادئ الأساسية لنهج المنظمة إزاء تنمية القدرات، لا سيما تلك التي تبنتها أو يمكن أن تتبناها الوكالات الأخرى على نطاق واسع.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 2-7	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2012

15- مواءمة استراتيجية المنظمة في تعبئة الموارد لممارسة محسنة للتتبع والإبلاغ والاتصال في ميدان تنمية القدرات.

1-15 كفاءة تعبير التقارير المرفوعة إلى الجهات المانحة عن نتائج تنمية القدرات وذلك عن طريق إيلاء العناية الواجبة لتنمية القدرات في استراتيجية المنظمة وإجرائها بخصوص تعبئة الموارد.	مصادر التمويل	داثرة دعم العمليات وتعبئة	بحلول نهاية سنة 2011	لا	لا	قيد التنفيذ
--	---------------	---------------------------	----------------------	----	----	-------------

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
		الموارد بدعم من مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية				
2-15 كفالة تضمن الخطوط التوجيهية لتعبئة الموارد والعروض الموجزة لممثلي المنظمة وأفرقتها الاستراتيجية، إلخ، نهج خاصة بتنمية القدرات.	مصادر التمويل	دائرة دعم العمليات وتعبئة الموارد بدعم من مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2011	لا	لا	قيد التنفيذ
<p>مجال العمل هاء: إضفاء الطابع المؤسسي على وظيفة تنمية القدرات في سياسات وإجراءات الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة</p>						

16- القيام، استنادا إلى تقدير الحاجة إلى برنامج لتطوير الكفاءات الداخلية فيما يتعلق بتنمية القدرات، بإعداد مواد ودورات التعلم ذات الصلة على نحو يتفق مع عمليات تنمية الكفاءات في الأفرقة القطرية للأمم المتحدة.

1-16 إجراء تقدير لاحتياج المجموعة المستهدفة إلى عقد اجتماعات تعلم في ميدان تنمية القدرات عن طريق المقابلات الشخصية وجماعات التركيز في المقر والاستقصاءات والاجتماعات الإلكترونية بالنسبة للمكاتب الميدانية.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	لا ينطق	لا	لا	أنجز
2-16 القيام، بناء على تقدير الاحتياجات، بتصميم برنامج تدريب مصمم من أجل تعزيز كفاءات	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء	بحلول منتصف سنة 2011	استجابة الإدارة 1-4	لا	قيد التنفيذ

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
		القدرات من أجل التنمية				
		القدرات من أجل التنمية				
3-16 إعداد نموذج تعلم إضافي بشأن التحليل التنظيمي وإدارة التغيير يجري تنفيذه بخليط من الطرق (الفصول الدراسية والتعلم الإلكتروني).	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية والجماعة المشتركة بين الإدارات المعنية بالدعم المؤسسي	بحلول نهاية سنة 2011	استجابة الإدارة 1-4	نعم	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
4-16 إعداد نموذج تعلم وطني بشأن المهارات الاستشارية.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 1-4	نعم	من المقرر أن يبدأ في سنة 2012
5-16 إتاحة التدريب، في إطار الدورات النموذجية المتعلقة بتنمية الموارد، للموظفين والمتعاونين، خاصة العاملين في المكاتب الميدانية.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2012	استجابة الإدارة 1-5	نعم	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
6-16 إنتاج وإتاحة دورات تعلم إلكتروني. وتصميم وتجريب لقاءات مباشرة تتعلق بنماذج التعلم.	الاستدامة	مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2012	لا	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
-----------	-----------------------------------	------------------	------------------------	--	--------------------------	-------------

17- تحديد العناصر ذات الصلة من نظم الموارد البشرية الحالية التي تحتاج إلى مواءمة لتلاءم وظيفة محسنة لتنمية القدرات، بما في ذلك إطار الكفاءة، وفرص تطوير الحياة الوظيفية، وأطر المساءلة، ونظم إدارة الأداء وحوافز الموظفين. وإعادة النظر في العمليات الحالية لتقييم الأداء بقصد مساءلة موظفي المنظمة عما يقومون به من عمل في ميدان تنمية القدرات فضلا عن تعزيز حوافز التقدم الوظيفي.

1-17 ضمان التعبير الكامل عن الكفاءات المطلوبة للتنمية الجيدة للقدرات في إطار الكفاءة التابع للمنظمة.	شعبة إدارة الموارد البشرية بدعم من مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2013	استجابة الإدارة 2-3	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2012
17-2 إصدار خطوط توجيهية بحيث تدرج تنمية القدرات إدراجا منتظما في واجبات الموظفين الفنيين ذوي الصلة واستمارة نظام إدارة تقييم الأداء لكل منهم.	شعبة إدارة الموارد البشرية بدعم من مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2011	استجابة الإدارة 2-1	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2012

18 - إعادة النظر في توصيفات الوظائف المتصلة بتنمية القدرات وتعزيز لا مركزية المسؤوليات المتصلة بها وضمان اتسام المسؤولية عن وظائف تنمية القدرات في المكاتب الميدانية بالوضوح وتخصيص الموارد الكافية لها. وتحسين نظم الموارد البشرية لضمان وجود الموظفين اللازمين وضمان وجود عمليات واضحة لتنمية القدرات في المنظمة لكفالة الجودة في التنفيذ.

1-18 ضمان أن يكون توافر المستويات الدنيا من الخبرة الميدانية بتنمية القدرات أحد المتطلبات اللازمة للتعيين في وظائف المكاتب الميدانية الإقليمية والإقليمية الفرعية عن طريق كفالة توصيفها بالصورة المناسبة	شعبة إدارة الموارد البشرية بدعم من	بحلول نهاية سنة 2011	استجابة الإدارة 2-2	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
--	------------------------------------	----------------------	---------------------	----	-------------------------------

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي تتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
في إطار توصيفات الوظائف والإعلان عنها.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية				
18-2 إعادة النظر في التصميم الخاص بالمسؤوليات والعلاقات ليتضمن تشديدا جديدا على تنمية القدرات.	المكاتب الميدانية	مكتب دعم اللامركزية	بحلول نهاية سنة 2010 (إنجاز مشروع النص الأول وتقديم النص النهائي في منتصف سنة 2011)	استجابة الإدارة 2-4	لا	قيد التنفيذ

19- مراجعة وتحسين النظم الحالية لاختيار وتعيين وتكليف استشاريي المساعدة التقنية في البرامج الموجهة بصورة محددة صوب تنمية القدرات ،

لاسيما المجالات المعقدة التي تنطوي على تغيير تنظيمي وإصلاح مؤسسي.

19-1 إعداد عينة اختصاصات بقصد استخدامها في عمليات تدبير واختيار الموظفين.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2011	لا	لا	قيد التنفيذ
---	--	---	----------------------	----	----	-------------

20 - تقديم الدعم لتعزيز قدرات موظفي البلدان النامية عن طريق إتاحة الفرص التعليمية وتعزيز القدرة المؤسسية على استخدام الشبكة.

1-20 تنظيم وترويج برنامج المنظمة/وزارة التنمية الريفية المجرية لتقديم المنح الدراسية ، وبرنامج المنظمة/البرازيل لتقديم المنح الدراسية في إطار مشروع الجامعة الأفريقية البرازيلية للتكامل الدولي للناطقين باللغة البرتغالية وغير ذلك من برامج المنح الدراسية.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	مستمر	لا	لا	قيد التنفيذ
--	--	---	-------	----	----	-------------

بند العمل	نقطة لجنة البرنامج التي يتعلق بها	الوحدات المشاركة	تاريخ الإنجاز المستهدف	التوصية ذات الصلة في رد الإدارة على تقييم تنمية القدرات في أفريقيا	التمويل الإضافي (نعم/لا)	حالة التقدم
20-2 تقييم مدى ونوعية المنح الدراسية المدعومة من صناديق أموال الأمانة التابعة للمنظمة، والتي تديرها المكاتب الميدانية، وتقييم التدريب قصير الأجل الذي تتيحه المنظمة مع مراكز البحوث الزراعية الدولية التابعة للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية بغية تحديد الآليات التي تسمح بالتوسع فيه.		مكتب المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	بحلول نهاية سنة 2011	لا	لا	من المقرر أن يبدأ في سنة 2011
20-3 تعزيز وتشغيل مراكز التدريب المواضيعية الدولية (في الصين) من خلال التعاون فيما بين بلدان الجنوب بقصد إتاحة التدريب قصير الأجل للموظفين الفنيين من مواطني البلدان النامية.	التعاون فيما بين بلدان الجنوب	شعبة دعم إعداد السياسات والبرامج	بحلول نهاية سنة 2012	لا	لا	قيد التنفيذ