

المركز الدولي للزراعة الملحية

التقييم الخارجي لأصحاب الشأن المعنيين بالمركز التقرير الختامي للمشروع



يناير/كانون الثاني ٢٠١٦

قائمة المحتويات

٢	القسم الأول: الموجز التنفيذي.....
٢	القسم الثاني: مقدمة.....
٤	القسم الثالث: منهجية الدراسة الاستقصائية وتحليل البيانات.....
٤	١-٣ منهجية الدراسة الاستقصائية.....
٥	٢-٣ تجميع البيانات والمنهجية التحليلية.....
٦	القسم الرابع: نتائج الدراسة الاستقصائية.....
٦	١-٤ معدل الإجابات.....
١١	٣-٤ معرفة نطاق عمل إكبا ومهمته وأولويات الشركاء.....
١٢	١-٣-٤ العمل التنظيمي والأولويات والتواصل لتحقيق الأهداف.....
١٤	٢-٣-٤ الأهداف والمستخدمون النهائيون والمستفيدون.....
١٥	٤-٤ مناطق العمل وفرص الشراكات.....
١٧	٥-٤ الشراكات والعلاقات المتبادلة ومنافعها.....
٢٠	٦-٤ عمليات التواصل.....
٢٢	القسم الخامس: النتائج النوعية.....
٢٢	١-٥ نقاط القوة لدى إكبا.....
٢٥	٢-٥ نقاط الضعف لدى إكبا.....
٢٥	٣-٥ مقترحات لتطوير إكبا.....
٢٧	القسم السادس: الاستنتاجات.....
٢٩	المرفقات:.....
٢٩	شركاء في تمويل المشاريع.....
٣٠	شركاء المشاريع.....
٣١	شركاء التمويل الاستراتيجيين.....
٣٢	شركاء المشاريع الاستراتيجية.....
٣٣	المانحين للموازنة الرئيسية.....

أعد التقرير الخاص بتقييم أصحاب الشأن المعنيين بالمركز من قبل المستشار الخارجي المستقل السيد ستيفن فراغازي، الذي وظفه إكبا لإجراء دراسة استقصائية لتقييم أصحاب الشأن المعنيين بالمركز وإعداد التقرير الختامي المشتمل على النتائج والاستنتاجات الرئيسية.

القسم الأول: الموجز التنفيذي

خلصت نتائج التقييم الأولي الخارجي التي قام بها أصحاب الشأن المعنيين بإكبا إلى أن المركز يتمتع بسجل متأصل على صعيد الجوانب الجوهرية المتعلقة بإدارة الشراكات. إذ أعطى أفراد ينتمون إلى ٤٠ من شركاء التمويل والبحوث وتنفيذ المشاريع على المستوى العالمي آراءهم الشاملة، فضلاً عن تقديم معلومات ضرورية لتحديد الدرجة الأساسية التي نالها إكبا على صعيد نجاحه في الشراكات تبعاً لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية.

ووجد وفقاً لنتائج الدراسة الاستقصائية أن إكبا يفي بالهدف المحدد أو يتجاوزه، حيث يجب أن يحقق نجاحاً في الشراكات بنسبة ٧٥ في المائة وذلك وفق عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالشراكات. ما يظهر أن إكبا قوي على وجه الخصوص من حيث التكيف التنظيمي والتواصل واقتسام المعلومات، ناهيك عن عمليات إدارة العلاقات. أما نقاط الضعف المحددة فتكمن في اقتسام المنافع ومراقبة المشاريع وتقييمها، حيث يجب على إكبا النظر فيها مستقبلاً.

وتشير النتائج إلى أن جلّ القنوات البحثية لإكبا معروفة جيداً وتلقى الاحترام من جانب الأقران في المجتمع البحثي، وكذلك من جانب أصحاب شأن آخرين. ويعد إكبا مركزاً بحثياً للامتياز يعمل على إدارة الملوحة ويلقى تقديراً متزايداً على عمله في مجالات أخرى ذات صلة. ويرى أصحاب الشأن أن الخبرات العلمية الملائمة لدى المركز وقدرته على إجراء تجارب عقلية شاملة وواسعة متحكم بها تمثل المصدر الرئيسي لسمعته الحسنة. إلا أن إكبا غير ذائع الصيت على المستوى العالمي بصفة عامة ويفتقر إلى سجل حافل بالمطبوعات، وهو ما يجب العمل على تحسينه.

يقدر أصحاب الشأن الروابط الفريدة لإكبا مع مؤسسات عالمية للبحوث وجهات مانحة دولية، حيث تحدد الدراسة الاستقصائية عدداً من فرص التعاون المحتملة لإكبا اعتماداً على قدرته على الاستفادة من هذه الروابط وكذلك على خبراته في مجال إدارة البحوث والمشاريع كي تكون عقدة محورية تعمل على ربط وتسهيل انخراط المانحين مع شركاء تنفيذ المشاريع. ولعل هذه الفرص تبرز بالدرجة الأكبر في حال عدم التوافق بين المشاريع وأولويات شركاء التمويل، حيث يمكن لإكبا أن يعمل كواسطة تربط ما بين شتى المؤسسات المعنية. وجاء عن كافة الشركاء المحتملين، الممثلين للمجموعة الوحيدة التي طلب منها إبداء رأيها بصراحة حيال سمعة إكبا بصفة عامة، أن إكبا يتمتع بسمعة حسنة إلى حد كبير.

وورد في التقييم الافتقار إلى نشر نتائج المشاريع وتأثيراتها، وهي النقطة الأضعف للمركز. ولعل الإخفاق في بلوغ الأهداف الطموحة لإكبا في زيادة الأمن الغذائي والمائي لسكان المناطق الهامشية يأتي نتيجة توليفة من العوامل بحسب المستجيبين: فإكبا يفقر إلى التطور البرنامجي طويل الأجل، مع نهج غير مننظم لإقامة شراكات مع مؤسسات تنفيذية محلية، إلى جانب الافتقار الواضح إلى استمرارية العلاقات لدى إدارة إكبا، وكذلك غياب عمليات المراقبة والتقييم خلال مرحلة ما بعد تنفيذ المشاريع.

بصفة عامة، يوفر تقييم أصحاب الشأن رؤى ومعلومات أساسية من شأنها أن تساعد إكبا على الاضطلاع بدور محوري في أعمال التنمية التشاركية المستقبلية، وتحسين التواصل من خلال خبراته وقدراته، واستهداف إيصال رسائل إلى متابعيه المحددين، فضلاً عن معالجة النقائص التي يرى أصحاب الشأن أنها موجودة لدى المركز. كما يشكل هذا التقييم اللبنة الأساسية نحو تحول إكبا إلى منظمة موجهة بالشراكات، حيث تظهر النتائج أن إكبا يمتلك أرضية راسخة تمكنه من المضي قدماً في هذا الطريق.

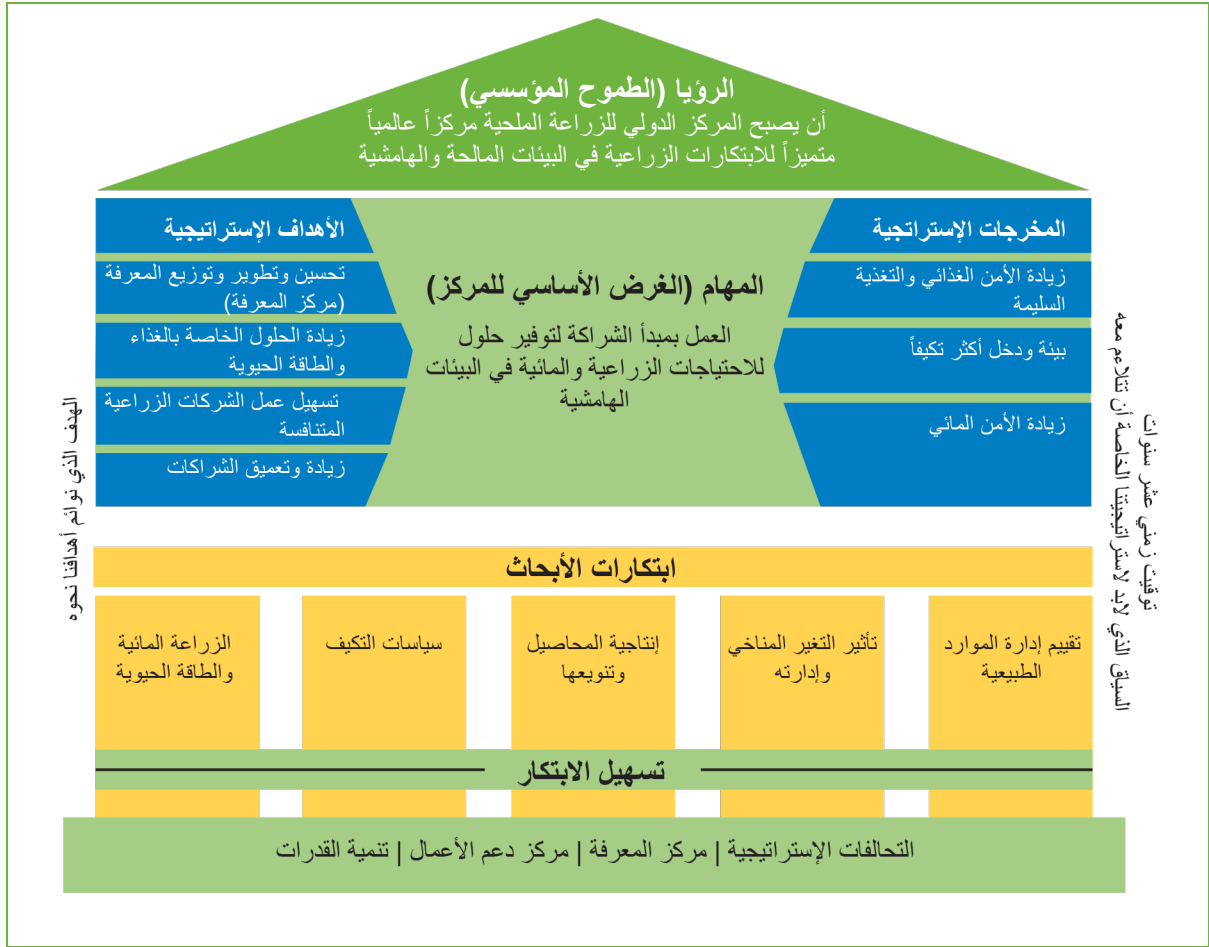
القسم الثاني: مقدمة

شهدت توجهات إكبا وطموحاته العالمية على صعيد المهمة المنوطة به تطوراً سريعاً منذ تأسيسه عام ١٩٩٩. وانطوت مسؤولية إكبا في الخطة الاستراتيجية الأولى (٢٠٠٠-٢٠٠٧) على عرض وإثبات مفاهيم وقيم وطرائق متعلقة بالزراعة

المتأثرة بالملوحة^١، في حين يسعى إكبا الآن إلى الارتقاء إلى "مركز عالمي للامتياز في مجال الابتكارات الزراعية ضمن البيئات المالحة والهامشية"^٢.

ويتطلب توسيع النطاق الرئيسي لإكبا ومسؤولياته وتطلعاته توسيعاً مماثلاً على مستوى شراكاته. وعليه، فإن تحوله إلى منظمة موجهة نحو الشركاء يمثل واحدة من الدعائم الأساسية الأربعة لاستراتيجية إكبا للفترة ٢٠١٣-٢٠٢٣. فمن خلال زياد كفاءاته الأساسية والمنافع التنافسية في التعاون مع شركاء التمويل والبحوث والتنفيذ، يؤمن إكبا بقدرته على توسيع نطاقه الجغرافي وتأثيرات برامجه البحثية التطبيقية.

الشكل ١: رؤية إكبا ومهمته



يمثل هذا التقرير مكوناً عاماً لمبادرة التقييم الخارجي لأصحاب الشأن المعنيين بإكبا (التي يشار إليها لاحقاً "بالتقييم")، وهو مكون جوهري يتعلق بجهود إكبا على صعيد توسيع وتعميق وإغناء العلاقات التعاونية للمركز. ويتبع التقييم تصميم

^١ تطور إكبا: ١٩٩٩-٢٠١٢

^٢ المركز الدولي للزراعة الملحية: استراتيجية ٢٠١٣-٢٠٢٣

^٣ راجع التقرير الختامي لتصميم التقييم الأساسي لأصحاب الشأن المعنيين بإكبا للحصول على تعريف لما يقصد بمنظمة موجهة نحو الشركاء، وكيف ستصبح مناسبة للأهداف الاستراتيجية لإكبا والمعوقات الداخلية لإكبا أمام تحقيق ذلك.

"التقييم الأساسي لأصحاب الشأن" (المشار إليه لاحقاً بـ "المرحلة الأولى")، حيث هدف إلى تحديد المعوقات الداخلية أمام الشركات وجمع معلومات عامة عن الشركات التعاونية لإكبا؛ حيث استكمل في يناير/كانون الثاني ٢٠١٥، بعد أن طلب من مستشار مستقل خارجي، السيد ستيفن فراغازي، تنفيذ كلتا المرحلتين. وتشكل هاتان المرحلتان مجتمعان التقييم الأول الشامل لإكبا من قبل أصحاب الشأن المعنيين، وذلك بهدف استعراض أوسع للنقاط التالية:

١. فهم أصحاب الشأن لعمليات إكبا ومهمته وأهدافه؛
٢. تقاطع مهام أصحاب الشأن وأهدافهم مع تلك الخاصة بإكبا؛
٣. المنافع التي يجنيها أصحاب الشأن من الشراكة؛
٤. فعالية المشاريع الراهنة لإكبا والممارسات المتعلقة بإدارة العلاقات؛
٥. عمليات وقنوات التواصل مع الشركاء.

ومن المتوقع أن تساعد النتائج على رسم الاستراتيجية المستقبلية لإشراك أصحاب الشأن المعنيين بإكبا ومساعدة المركز على الإيفاء بالأهداف التالية:

- قياس أداء إكبا كمنظمة موجهة نحو الشركاء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية الموصوفة في القسم الثالث؛
- قياس فهم المنظمات الخارجية لمسؤولية إكبا ورؤيته؛
- تقييم الاحتياجات القصوى للشركاء الراهنين والمتوقعين لتمكين إكبا من تفصيل مقترحات تتمحور حول مشكلات مستخدميها النهائيين وشركاء التنفيذ؛
- تحديد البحوث والخبرات الفنية المتوافرة لدى الشركاء، وتسليط الضوء على الفجوات فيها بغرض مشاركة شركاء إكبا في المنافع المتبادلة؛
- تقييم فعالية إدارة شركات إكبا وعمليات التنمية المشتركة.

القسم الثالث: منهجية الدراسة الاستقصائية وتحليل البيانات

٣-١ منهجية الدراسة الاستقصائية

تألف التقييم من سبعة دراسات استقصائية، استهدفت كل منها مجموعة مختلفة من أصحاب الشأن. فخلال المرحلة الأولى، تم تحديد فئات أصحاب الشأن، حيث تمثلت في: المانحين للموازنة الرئيسية، شركاء التمويل الاستراتيجيين، شركاء البحوث الاستراتيجيين، شركاء تنفيذ المشاريع، شريك تمويل المشاريع، شريك بحوث المشاريع، شريك التمويل المحتمل، شريك البحوث المحتمل، شريك التنفيذ المحتمل، شريك تمويل المشاريع. وقد وُضع استبيان خاص بكل من هذه الفئات.

غير أن في بداية مرحلة التنفيذ، ومع شروع إكبا في تحديد المؤسسات العاملة معه وفق كل فئة، تبين وجود تقاطع بين الكثير من الشركاء ضمن فئتين (فئة الشريك المنفذ وفئة شريك المشروع). وعليه، تم الجمع بين هاتين الفئتين ودمج الاستبيانين الخاصين بهما، ما تمخض عن سبع فئات متباينة لأصحاب الشأن: مانحين للموازنة الرئيسية، شركاء التمويل الاستراتيجيين، شركاء تمويل المشاريع، شركاء المشروع الاستراتيجيين، شركاء المشاريع، وشركاء التمويل المحتمل وشركاء المشاريع المحتملة.

تألفت الدراسات استقصائية من أسئلة متفاوتة للإجابة بنعم أو لا، وأخرى تصنيفية لتحليل كمي، فضلاً عن أسئلة مفتوحة صممت لتوضيح الإجابات بغرض وضعها ضمن سياقات كمية وتفسير المواضيع الأساسية.

قدمت الدراسات الاستقصائية لنحو ١٨٣ من أصحاب الشأن في منتصف أغسطس/آب ٢٠١٥. ولزيادة معدل الاستجابات إلى الحد الأقصى، أرسلت رسائل متابعة عبر البريد الإلكتروني إلى أصحاب الشأن في مطلع سبتمبر/أيلول، أعقبتها رسالة من مدير عام إكبا في منتصف سبتمبر/أيلول، ومن ثم اتصالات من كادر إكبا في مطلع أكتوبر/تشرين الأول. وتوقفت عملية جمع الإجابات في تلك الدراسات الاستقصائية بتاريخ ١٨ أكتوبر/تشرين الأول، أي بعد قرابة شهرين من البدء في عملية توزيع الاستبيانات.

أوليت عناية خاصة خلال وضع قائمة أصحاب الشأن لتحديد الأفراد في المؤسسات الشريكة وضمان تغطية الدراسات الاستقصائية للشركاء الموجودين. وبلغ معدل إجمالي استجابة الشركاء ٣٣ في المائة، أي أن الدراسات الاستقصائية الخاصة بالتقييم من جانب أصحاب الشأن جاءت أعلى من المعدل العالمي بنسبة ١٥-٣٠ في المائة^٤.

٢-٣ تجميع البيانات والمنهجية التحليلية

وضعت إجابات كل مجموعة شاركت في الدراسة الاستقصائية ضمن جدول لتحديد الأداء الأساسي لإكبا وفق مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالشراكة. ومن ثم جمعت بيانات الدراسة الاستقصائية بطرائق عديدة لمقارنة الإجابات ضمن صفوف العلاقة (الشركاء الاستراتيجيين مقابل شركاء المشاريع مقابل الشركاء المحتملين) وأنماط العلاقة (شركاء تمويل مقابل شركاء تنفيذ المشاريع/البحوث). وأدرج كل نمط وصف للعلاقة مع أصحاب الشأن بشكل واضح ضمن قائمة لأصحاب الشأن قدمها إكبا إلى المستشار قبل البدء بالدراسة الاستقصائية.

أداء المجموعات الشريكة وفق مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال الخطوات التالية:

١- جدولة الإجابات عن كل سؤال فرعي خاص بمؤشرات الأداء الرئيسية لكل مجموعة من الشركاء؛

٢- حساب معدل عينات الأسئلة الفرعية الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية؛

٣- حساب متوسط مؤشرات الأداء الرئيسية - معدل متوسطات الأسئلة الفرعية الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية.

ويمكن لهذه الطريقة البسيطة والفعالة الرامية إلى تحديد مدى إيفاء إكبا بأهدافه المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية مع كل

^٤ انظر على سبيل المثال الدراسات الواردة في القسم ٤-١

مجموعة من الشركاء أن تكرر على مستوى الشريك الفردي، كما يمكن توسيع نطاقها بسهولة مع اتساع فضاء شركاء إكبا. أما التحليلات الأخرى الواردة في القسم السادس فتستخدم خليطاً من التقنيات الإحصائية والبيانية لإيضاح بيانات الدراسة الاستقصائية.

تعرض الإجابات عن الأسئلة المفتوحة التي أدلى بها المستجيبون للدراسة استقصائية في هذا التقرير من خلال وصف روائي حول كيفية توافرها وتفسيرها للنتائج التحليلية الكمية، وكذلك من خلال مخططات شجرية للأفكار والتي تظهر روابط متداخلة مع الاستجابات النوعية. كما قدمت استجابات مفصلة في تقرير داخلي منفصل إلى إكبا.

القسم الرابع: نتائج الدراسة الاستقصائية

٤-١ معدل الإجابات

حُد كمال الدراسات الاستقصائية من خلال الإجابات عن الأسئلة الكمية فقط، حيث كانت الإجابة عن الأسئلة النوعية اختيارية. وكانت الدراسات الاستقصائية غير المستكملة بشكل تام هي تلك التي وردت من أولئك الذين أجابوا عن الجزء الذي يتناول أكثر من العلاقة مع إكبا في الدراسة الاستقصائية، والذي منه اشتقت درجات مؤشرات الأداء الرئيسية. أما الدراسات الاستقصائية المتروكة فهي التي لم يصل فيها المستجيب إلى نقطة الفصل. وأخذت الدراسات الاستقصائية غير المستكملة بشكل تام بعين الاعتبار ضمن تحليلات الاستجابة، في حين لم تؤخذ الدراسات الاستقصائية المتروكة.

بصفة عامة، بدأ في الإجابة عن الدراسة الاستقصائية ٣١ في المائة من المستجيبين (٥٧). أكمل منهم ٧٠ في المائة (٤٠) هذه الدراسة، و٧ في المائة أكمل جزءاً منها، في حين ترك الدراسة الاستقصائية ٢٣ في المائة (١٣). يعرض الجدول ١ أدناه نتائج مجموعات مختلفة لأصحاب الشأن، حيث أكملوا في أربع مؤسسات شريكة دراستين استقصائيتين كاملتين وأخذت درجات مؤشرات الأداء الرئيسية بعد حساب المعدل من كلا جانبي المستجيبين.

الجدول ١: المستجيبون للدراسة الاستقصائية

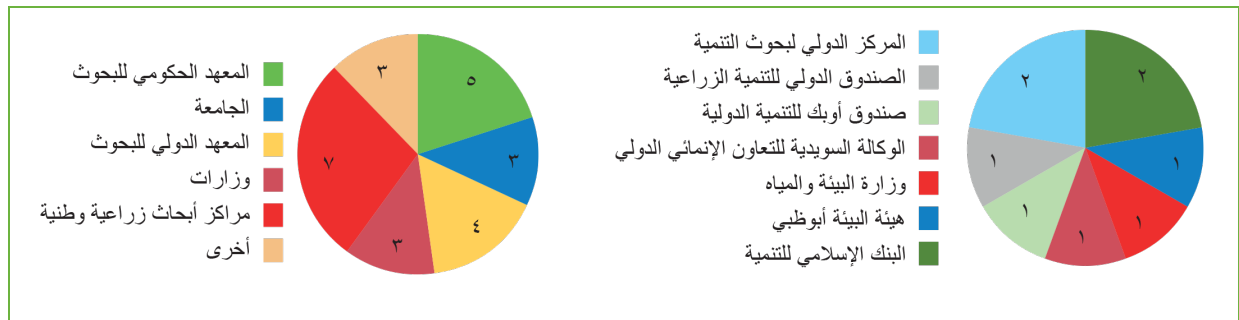
المجموعة المستجيبة للدراسة الاستقصائية	إجمالي الشركاء	متلقو الدراسة الاستقصائية	دراسات استقصائية مستكملة	دراسات استقصائية غير مستكملة بشكل تام	دراسات استقصائية متروكة	إجابة الشركاء	نسبة إجابة الشركاء	نسبة الإجابة عن الدراسة الاستقصائية
المانحون للموازنة الرئيسية	٣	١٠	٤	٠	٢	٣	١٠٠%	٤٠%
شركاء التمويل الاستراتيجيون	٦	١٨	٣	٠	٠	٣	٥٠%	١٧%
شركاء التمويل	٨	١١	٢	٠	٢	١	١٢.٥%	١٨%
شركاء التمويل المحتملون	١٧	٢٦	٣	٠	٢	٣	١٧.٦%	١٢%
شركاء المشاريع الاستراتيجيون	٢٣	٣١	٨	٢	٣	٩	٣٩.١%	٣٢%
شركاء المشاريع	٤٤	٥٨	١٤	٢	٣	١٥	٣٤.١%	٢٨%
شركاء المشاريع المحتملون	١٩	٢٧	٦	٠	١	٦	٣١.٦%	٢٢%
الإجمالي	١٢٠	١٨٣	٤٠	٤	١٣	٤٠	٣٣.٣%	٢٤%

شكل شركاء المشاريع الموجودين ٥٩ في المائة (٢٦) من المستجيبين، في حين بلغت نسبة كل من شركاء التمويل والشركاء المحتملين الموجودين ٢٠.٥% (٩) من المستجيبين. وسجل المشاركون في الدراسة الاستقصائية من فئة شركاء المشاريع نسبة الإجابة الأعلى بشكل بارز مقارنة مع شركاء التمويل. وقد ارتبط المستجيبون للدراسة الاستقصائية مع إكبا عن طريق عدد متنوع من تجارب العمل، حيث عمل ٩% (٤) منهم مع إكبا لأكثر من ١٠ سنوات، ٢٥% (١١) لفترة بين ٥-١ سنوات، و ٢٣% لفترة من ٣-٥ سنوات، و ٣٠% (١٣) لفترة من ١-٣ سنوات، و ٥% لفترة دون السنة. ومن بين إجمالي عدد المستجيبين الـ ٤٠، عمل ٦٠% مع إكبا مباشرة، و ٣٠% بشكل غير مباشر، في حين لم يعمل ١٠% مع المركز إطلاقاً. وتعرض الأشكال من ١-٥ أدناه مزيداً من توصيف الإجابات.

يمكن مقارنة المعدل العام للاستجابات والبالغ ٣٣.٣% للشركاء (٤٠)، و(٤٤) من إجمالي المستجيبين مع دراسات أخرى أجريت باشتراك مجموعات أقران مشابهة. فعلى سبيل المثال، وصلت معدلات الاستجابة للدراسات الاستقصائية التي أجريت على أصحاب الشأن بالمجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (٢٠٠٦-٢٠١٢) إلى قرابة ٢٧%،^٦ وبلغت نسبة الاستجابة لدراسات استقصائية حول تصورات أصحاب الشأن الخارجيين^٧ بمنظمة الصحة العالمية ٢٠.٥%، في حين بلغت نسبة الاستجابة لدراسة أجرتها مؤسسة أوكسفام عام ٢٠١٣^٨ ١٨%.

الشكل ٣: استجابة شركاء المشاريع

الشكل ٢: استجابة شركاء التمويل



^٥ المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، دراسات استقصائية لتصورات أصحاب الشأن لعام ٢٠٠٦ (٢٠٠٦): تقرير حول المجموعة الاستشارية ككل. سبتمبر/أيلول

٢٠٠٦: http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/4170/agm06.cgiar_perception_survey_overall_report.pdf?sequence=1

^٦ المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، دراسات استقصائية لتصورات أصحاب الشأن لعام ٢٠١٣ (٢٠١٢): التقرير الختامي العام. مايو/أيار ٢٠١٣:

http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2802/CGIAR_2012_Stakeholder_Perceptions_Survey.pdf?sequence=4

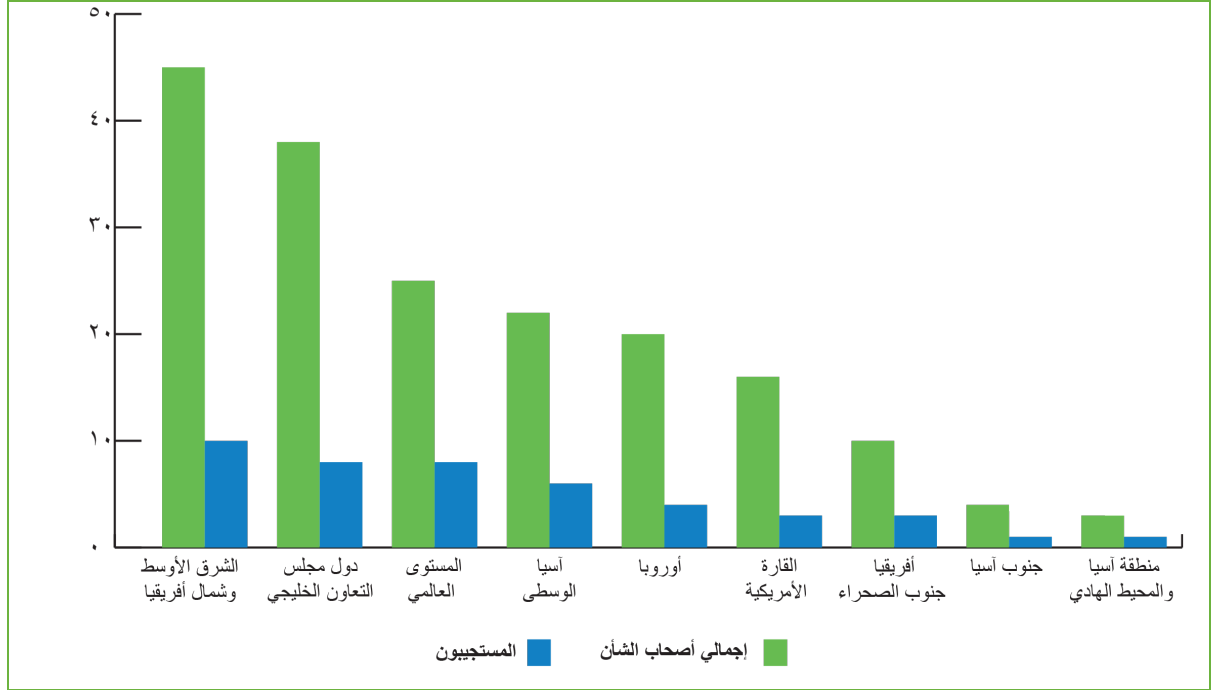
^٧ منظمة الصحة العالمية، دراسات استقصائية لتصورات أصحاب الشأن (٢٠١٢): مراجعة عالمية لاستراتيجية التواصل.

http://www.who.int/about/who_perception_survey_2012.pdf

^٨ أوكسفام (NOVIB)، (٢٠١٣) دراسة استقصائية لشراكات التنمية ٢٠١٣.

http://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Downloads/Rapporten/Oxfam_partnerfeedbackreport_2013.pdf

الشكل ٤ : أصحاب الشأن والمؤسسات المستجيبة وفقاً لتركيزها الجغرافي



٤-٢ مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً للشركات

تركز نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية الواردة هنا على إجمالي مجموعة الشركاء بدلاً من شركاء فرديين. فقد تم تقييم كافة أنماط الشركاء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية من ١-٧. إلى جانب ذلك، أعطيت درجة ٨ على مؤشرات الأداء الرئيسية لشركاء التمويل الاستراتيجيين، وشركاء المشاريع الاستراتيجية، في حين أعطيت درجة ٩ لشركاء المشاريع وشركاء التمويل، بينما أعطيت درجة ١٠ لمانحي الموازنة الرئيسية. وتم تصنيف الأسئلة المستخدمة لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية على مقياس من ١-٥، حيث تمثل درجة ٣.٧٥ معدل نجاح بنسبة ٧٥%.

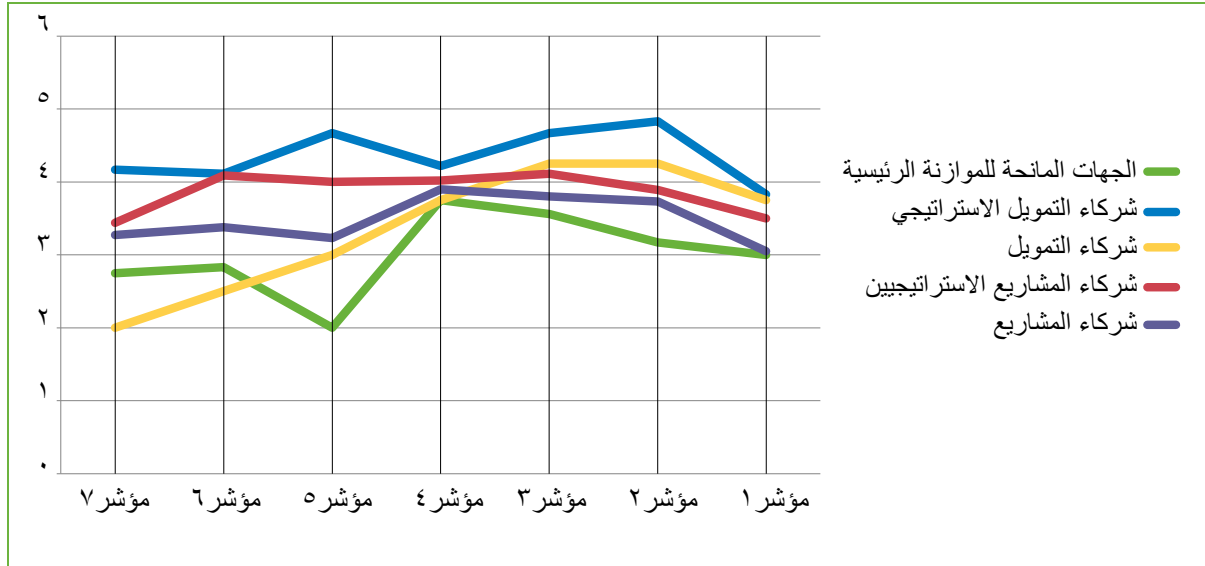
يظهر التقييم أن "خطة عمل إكبا" التي تستهدف نسبة النجاح في العمل مع الشركاء والبالغة ٧٥% لكل فئة من فئات أصحاب الشأن تبعاً لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية الواردة في هذه الدراسة كانت نسبة معقولة ويمكن تحقيقها من خلال الجهود الحثيثة التي يبذلها إكبا. وقد أعطي اللون الأخضر لنتائج مؤشرات الأداء الرئيسية الراهنة البالغة ٧٥% أو أعلى، بينما أعطي اللون الأصفر لتلك التي سجلت دون ٦٠%، أي حظيت بدرجة ٣ أو أدنى، حيث تدل على وجود مشكلة في العلاقة مع تلك الجهة.

الجدول ٢: النتائج العامة لمؤشرات الأداء الرئيسية

شركاء المشاريع	شركاء المشاريع الاستراتيجيون	شركاء التمويل	شركاء التمويل الاستراتيجيون	مانحون للموازنة الرئيسية	
٣.٢٧	٣.٤٤	٢	٤.١٧	٢.٧٥	مؤشر الأداء الرئيسي الأول: تأثير الشراكة في موثوقية المؤسسة
٣.٣٨	٤.٠٩	٢.٥	٤.١١	٢.٨٣	مؤشر الأداء الرئيسي الثاني: تأثير الشراكة في عمل المنظمة
٣.٢٣	٤	٣	٤.٦٧	٢	مؤشر الأداء الرئيسي الثالث: فعالية الشراكة بصفة عامة
٣.٩	٤.٠٢	٣.٧٥	٤.٢٢	٣.٧٥	مؤشر الأداء الرئيسي الرابع: تكيف إكبا مع المنظمات
٣.٨	٤.١١	٤.٢٥	٤.٦٧	٣.٥٦	مؤشر الأداء الرئيسي الخامس: التواصل واقتسام المعلومات لدى إكبا
٣.٧٣	٣.٨٩	٤.٢٥	٤.٨٣	٣.١٧	مؤشر الأداء الرئيسي السادس: إدارة العلاقات في إكبا
٣.٠٥	٣.٥	٣.٧٥	٣.٨٣	٣	مؤشر الأداء الرئيسي السابع: اقتسام المنافع لدى إكبا
لا ينطبق	٣.٥	لا ينطبق	٢.٣٣	لا ينطبق	مؤشر الأداء الرئيسي الثامن: تطوير مقترحات مشتركة والتقييم ما بعد المشروع
٢.٨٢	لا ينطبق	٣.٥	لا ينطبق	٤.١٧	مؤشر الأداء الرئيسي التاسع: تقييم المشاريع
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٤.١١	مؤشر الأداء الرئيسي العاشر: التخطيط الاستراتيجي
٣.٤	٣.٨٢	٣.٣٨	٤.١	٣.٢٦	معدل مؤشرات الأداء الرئيسية

تألفت مؤشرات الأداء الرئيسية من خصائص تحدد العلاقات المتبادلة بين إكبا وشركائه. وتظهر مواصفات مؤشرات الأداء الرئيسية في الجدول ٣ أدناه تحت فئة الأسئلة وتتباين اعتماداً على نمط ونسق العلاقة المحددة.

الشكل ٥: إجمالي نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية



الجدول ٣: نتائج الأسئلة الفرعية الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشر الأداء الرئيسي	الأسئلة	مانحون للموازنة الرئيسية	شركاء التمويل الاستراتيجيون	شركاء التمويل	شركاء المشاريع الاستراتيجية	شركاء المشاريع
١	زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الداخليين	٢,٦٧	٤,٠٠	٢,٠٠	٣,٤٤	٣,٥٧
	زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الخارجيين	٢,٨٣	٤,٣٣	٢,٠٠	٣,٤٤	٢,٩٧
٢	نجحت الشراكة في التعريف بمواضيع تهم منظمتي	٢,٦٧	٤,٠٠	٢,٠٠	٣,٨٩	٣,٠٠
	أعطت منظمتي امكانية الوصول إلى طيف أوسع وأكثر تنوعاً من المنظمات والأشخاص	٣,٠٠	٣,٦٧	٢,٥٠	٤,٣٩	لا ينطبق
	بعد العمل مع إكبا، أضحت منظمتي أفضل فهماً للمستخدمين/المستفيدين النهائيين	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٣,٥٠
	ساعدت الشراكة مع إكبا منظمتي على الاستجابة للقضايا التي تظهر على مستوى كفاءاتها الرئيسية	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٣,٨٠
٣	أعطت الشراكة منظمتي امكانية التحول إلى فعالية أكبر في عملها	٢,٠٠	٤,٦٧	٣,٠٠	٤,٠٠	٣,٢٣
٤	يستجيب إكبا إلى الأفكار الجديدة المتعلقة بحل المشكلات	٣,٦٧	٤,٣٣	٣,٠٠	٤,١١	٣,٧٣
	إكبا يأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب شأن آخرين بخصوص المشروع	٣,٨٣	٤,٠٠	لا ينطبق	٤,٠٦	لا ينطبق
	إكبا منظمة تتسم بالمرونة وتتكيف بسهولة مع خصائص المشروع	لا ينطبق	٤,٣٣	٤,٥٠	٣,٨٩	٤,٠٧
٥	شروط الشراكة بين منظمتي وإكبا تتسم بالوضوح	٣,١٧	٥,٠٠	لا ينطبق	٤,٣٣	٣,٩٠
	يقتسم إكبا المعلومات والبيانات والمعرفة بفعالية	٣,٥٠	٤,٣٣	٤,٠٠	٤,٢٨	٣,٥٧
	فتح قنوات التواصل يتم بشكل مستمر حتى عقب استكمال المشروع	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٣,٥٦	لا ينطبق
	إكبا منظمة جديرة بالثقة	٤,٠٠	٤,٦٧	٤,٥٠	٤,٢٨	٣,٩٣
٦	إكبا يولي اهتماماً كافياً بإدارة العلاقات مع منظمتي	٣,٠٠	٥,٠٠	٤,٠٠	٣,٩٤	٣,٧٢
	إدارة إكبا فعالة على مستوى إدارة العلاقات مع الشركاء	٣,٣٣	٤,٦٧	٤,٥٠	٣,٨٣	لا ينطبق
٧	يتعاون باحثو إكبا، حيثما يكون مناسباً، في مجال المطبوعات ومحاضر المؤتمرات	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٣,٣٣	لا ينطبق
	يفتح إكبا الباب أمام منظمتي لاقتسام نجاحها والاعتراف بها بدرجة أكبر	٢,٥٠	٣,٦٧	٤,٠٠	٣,٤٤	٣,١٧
	يولي إكبا فضلاً كافياً لشركائه	٢,٣٣	٤,٠٠	٣,٥٠	٣,٧٢	٢,٩٣
٨	تشارك منظمتي بدرجة كبيرة إكبا في وضع خطط لمشاريع جديدة	لا ينطبق	١,٣٣	لا ينطبق	٣,٧٢	لا ينطبق
	لدى إكبا إجراءات كافية للرصد والتقييم	لا ينطبق	٣,٣٣	لا ينطبق	٣,٢٨	لا ينطبق
٩	لدى إكبا إجراءات كافية للرصد والتقييم	٤,١٧	لا ينطبق	٣,٠٠	لا ينطبق	٢,٦٧

٢,٩٧	لا ينطبق	٤,٠٠	لا ينطبق	لا ينطبق	أنا مطلع على معايير تقييم مشاريع إكبا الممولة من قبل منظمتي
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٤,١٧	١٠. تشارك منظمتي بدرجة كبيرة إكبا في وضع خطط لمشاريع جديدة
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٤,٣٣	تسهم منظمتي بدور جوهري في قرارات التخطيط الاستراتيجي لإكبا
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	٣,٨٣	تسهم منظمتي بدور جوهري في تشكيل التوجه الاستراتيجي لإكبا

تظهر نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية بوضوح تام أن إكبا يحظى بنقاط قوة وضعف تبعاً لمختلف أنماط الشركاء.

لدى **المانحين للموازنة الرئيسية** تصورات قوية بخصوص إكبا ضمن فئتي التخطيط الاستراتيجي وتقييم المشاريع (مؤشرا الأداء الرئيسيان ٩ و ١٠)، وتصوراً إيجابياً، لكن بدرجة أقل بالنسبة لفئتي صياغة المشاريع وتنفيذها (مؤشرا الأداء الرئيسيان ٤، ٥). ويتعلق الضعف المذكور بالمنافع المشتركة واستخدام الشراكة من حيث تأثيرها في عمل الشركاء وفعاليتها بالنسبة لأصحاب الشأن الداخليين والخارجيين (مؤشرات الأداء الرئيسية ١، ٣، ٧).

لدى **شركاء التمويل الاستراتيجيين** تصورات جيدة للشراكات مع إكبا (المؤشران ١، ٧) باستثناء وحيد متعلق بوضع مقترحات مشتركة والتقييم ما بعد المشروع (المؤشر ٨). أما الجوانب الأقوى للعلاقات فتجسدت في تأثيرها في فعالية عمل الشركاء (المؤشر ٣ - ٤.٦٧)، والتواصل واقتسام المعلومات (المؤشر ٥ - ٤.٦٧) وعمليات إدارة العلاقات بصفة عامة (المؤشر ٦ - ٤.٨٣).

كان للمستجيبين من فئة **شركاء التمويل** (اثنان من المركز الدولي لبحوث التنمية) تصورات للشراكة مع إكبا تشابهت بدرجة كبيرة مع تلك الخاصة بالمانحين للموازنة الرئيسية. وكان للجهتين المستجيبتين تصورات قوية حول تنفيذ إكبا للمشاريع وعمليات الإدارة (المؤشران ٤ و ٦)، إلى جانب آراء جيدة بخصوص قدرة إكبا على اقتسام المنافع (المؤشر ٧). لكن التأثير في العمل والفعالية مع أصحاب الشأن الداخليين والخارجيين (المؤشران ١ و ٣) كان ضعيفاً.

كان لدى **شركاء المشاريع الاستراتيجيين**، المصنفين جميعاً كشركاء في البحوث خلال المرحلة الأولى، تصورات جيدة حيال شراكتهم مع إكبا. وتشير الإجابات إلى تقدير عالٍ لتأثير إكبا في فعالية عملهم (المؤشران ٢ و ٣ بصورة خاصة) والعلاقات الإيجابية وملامح التواصل (المؤشران ٤ و ٦). وكان مؤشرا اقتسام المنافع ومراقبة المشاريع وتقييمها قريبان من العتبة ٧٥% دون تخطيها (المؤشران ٧ و ٨ - ٣.٥).

كان **لشركاء المشاريع**، المجموعة الوحيدة الأكبر من المستجيبين (١٤)، تصورات إيجابية جداً بصفة عامة حيال التكيف التنظيمي لإكبا، وعمليات إدارة التواصل والعلاقات (المؤشران ٤ و ٦). أما نقطة الضعف الرئيسية الوحيدة فتمثلت في تقييم المشاريع (المؤشر ٨)، في حين تتطلب قدرة إكبا على اقتسام المنافع المزيد من الاهتمام (المؤشر ٧).

٤-٣ معرفة نطاق عمل إكبا ومهمته وأولويات الشركاء

اشتملت الأقسام الأولى للدراسة الاستقصائية على أسئلة هدفت إلى توفير معلومات حول فهم المستجيبين لنطاق عمل إكبا ومهمته والمستفيدين منه، فضلاً عن أهداف التواصل، ونطاق عمل منظمة الشريك نفسه، وأولوياتها والمستفيدين منها. ومن بين الأسئلة المطروحة نورد ما يلي:

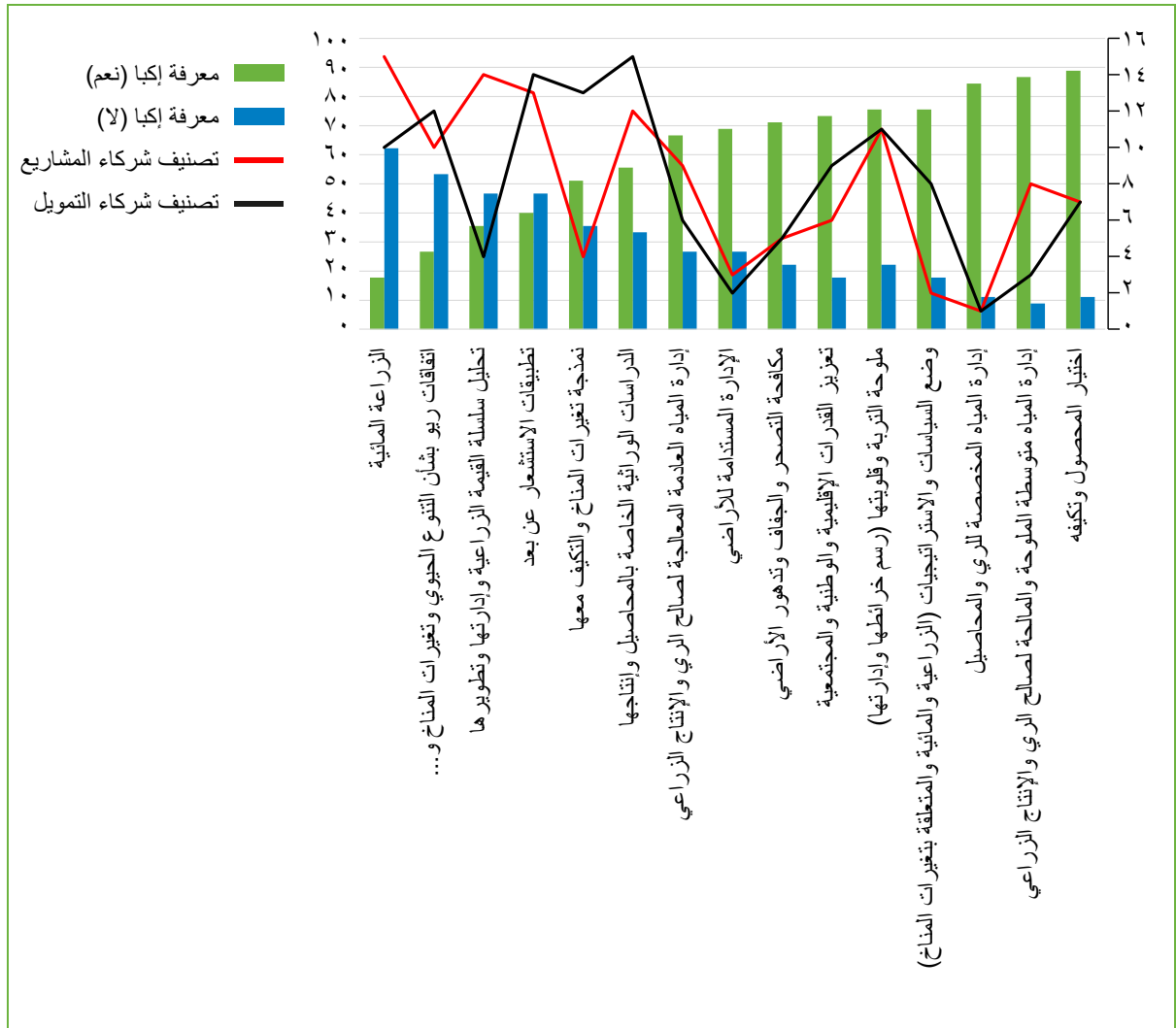
أ) ما مدى معرفتك بمهمة إكبا؟

ب) ما مدى شرح إكبا لأعماله الرامية إلى تحقيق مهمته؟

٤-٣-١ العمل التنظيمي والأولويات والتواصل لتحقيق الأهداف

وُجه سؤال إلى كافة المستجيبين حول معرفتهم بعمل إكبا ضمن ١٥ فئة مختلفة بصيغة إجابة نعم أو لا. بعدها طلب من كافة المستجيبين تحديد أولوية كل فئة بالنسبة لمنظماتهم التي يعملون فيها على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ تمثل الأولوية القصوى). يبين الشكل ٦ أدناه الاستجابات لهذه الأسئلة، حيث وضحت أولويات الشركاء على مقياس من ١-١٥ (الأولوية القصوى) من معدلات الأولويات المحسوبة لكل فئة.

الشكل ٦: المعرفة بعمل إكبا وأولويات الشركاء

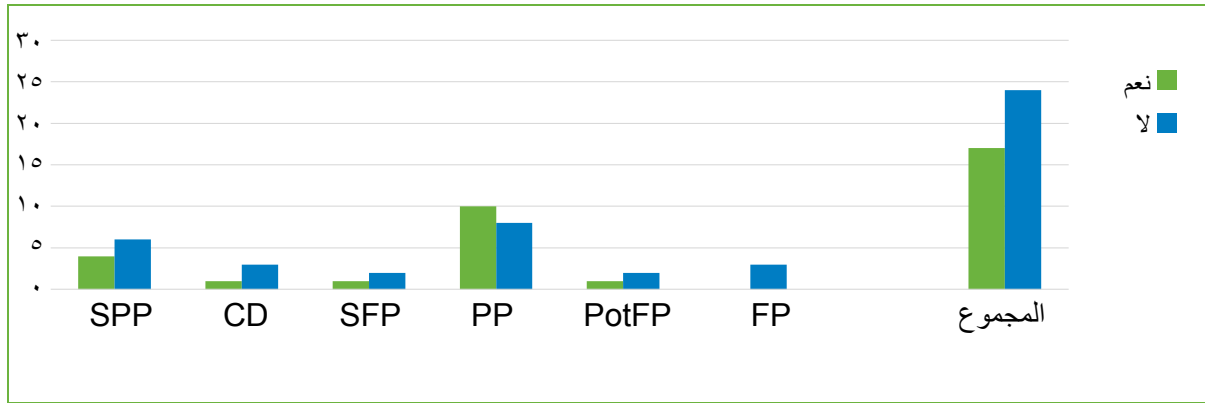


تشير النتائج إلى أن جلّ مجالات عمل إكبا معروفة بصفة عامة، باستثناء الزراعة المائية، واتفاقيات ريو، وتحليل سلسلة القيمة الزراعية وتطبيقات الاستشعار عن بعد، حيث اقتصرت نسبة المطلعين عليها على ما دون ٤٥%. وتوجد العديد من الفجوات المهمة بين أولويات شركاء المشاريع وأولويات شركاء التمويل. فعلى سبيل المثال، لا يولي شركاء التمويل

أهمية كبيرة لتحليل سلسلة القيمة الزراعية، بينما شركاء المشروع على عكس ذلك، وفي حين يركز شركاء التمويل بشكل كبير على نمذجة تغيرات المناخ والتكيف مع تلك التغيرات، لا يفعل شركاء المشاريع ذلك. وعلى نحو مماثل، ثمة فجوات واضحة بين الرغبة القوية لدى شركاء المشاريع في العمل على تطوير السياسات والاستراتيجيات، في حين أنها لا تشكل أولوية تمويلية، والعكس صحيح بالنسبة لإدارة المياه متوسطة الملوحة والمالحة لصالح الري، حيث تحظى هذه الجزئية بأولوية تمويلية، لكنها ذات أولوية متدنية بالنسبة لشركاء تنفيذ المشاريع.

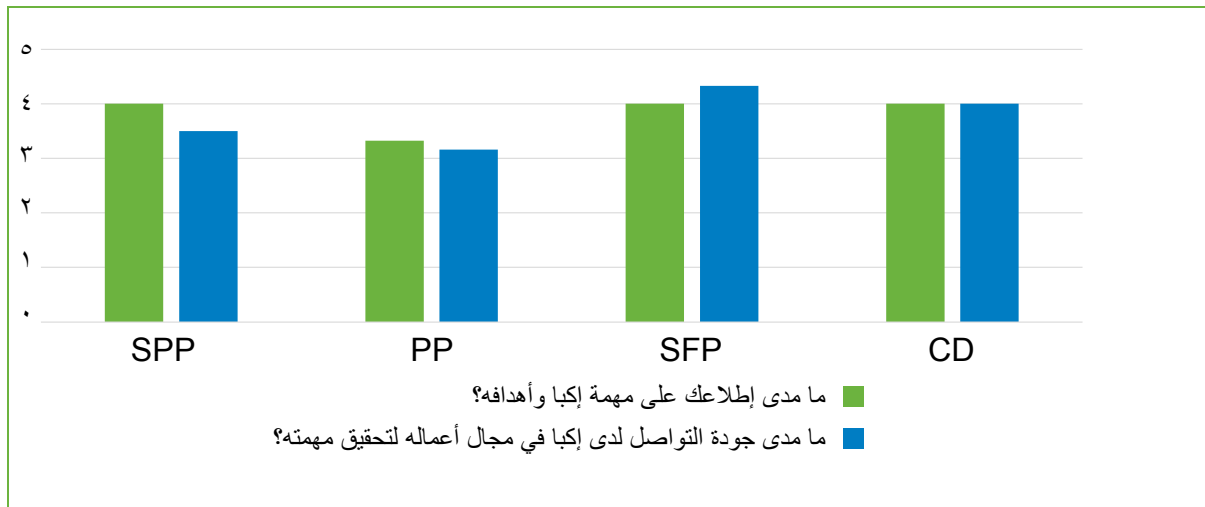
وللمتابعة، طرح سؤال على كافة المجموعات، باستثناء شركاء المشاريع المحتملة، حول المعرفة بنطاق عمل إكبا خارج إدارة الملوحة. وجاءت إجابة قرابة ٦٠% من المستجيبين (٢٤ من أصل ٤١) "لا"، بينما جاءت إجابة معظم المستجيبين من فئة شركاء المشاريع بـ "نعم".

الشكل ٧: تصورات حول المعرفة بأعمال إكبا خارج نطاق إدارة الملوحة



وطلب من فئات عديدة تصنيف مدى جودة تواصل إكبا بخصوص أهداف مهمته وكيفية عمل المركز باتجاه تحقيق هذه الأهداف على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ جيد جداً).

الشكل ٨: تواصل إكبا في مجال أهدافه ومهمته

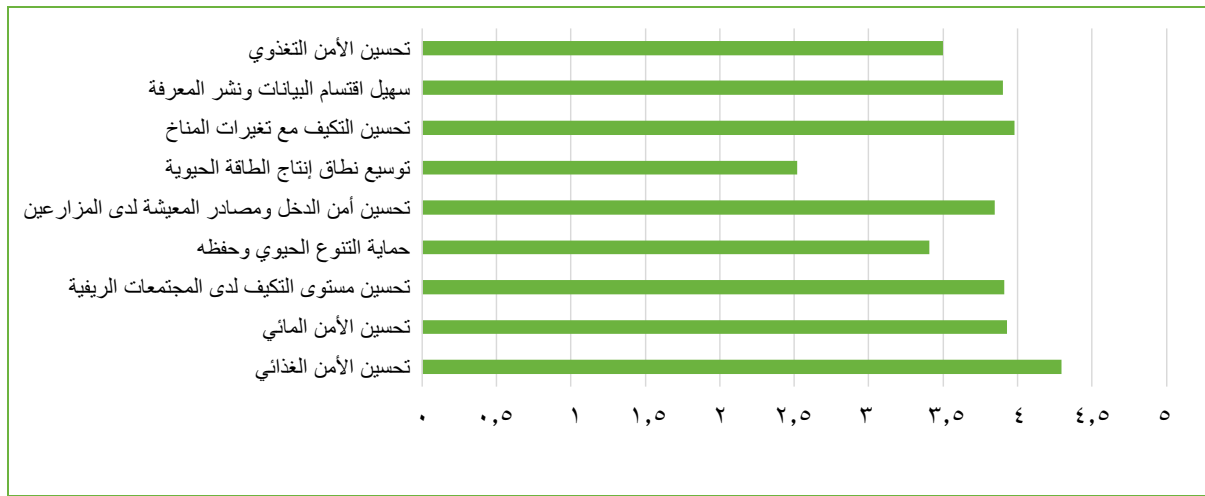


يعتقد شركاء التمويل أنهم يفهمون أهداف إكبا ومهمته بشكل جيد جداً، حيث أعطت كافة الاستجابات الدرجة ٤ أو أعلى. أما شركاء المشاريع الاستراتيجيين فهم الأكثر اطلاعاً على مهمة إكبا وأهدافه (معدل الإجابات كان ٤)، مقارنة مع شركاء المشاريع (معدل الإجابات كان ٣.٣٢)، واعتقدوا أن إكبا يتواصل بفعالية أكبر في مجال أعماله (٣.٥) مقارنة مع شركاء المشاريع (٣.١٦).

٤-٣-٢ الأهداف والمستخدمون النهائيون والمستفيدون

طلب من كافة المستجيبين تصنيف مدى ارتباط الأهداف التالية بأهداف مؤسساتهم ومهمتها وذلك على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ يمثل الارتباط الأعلى).

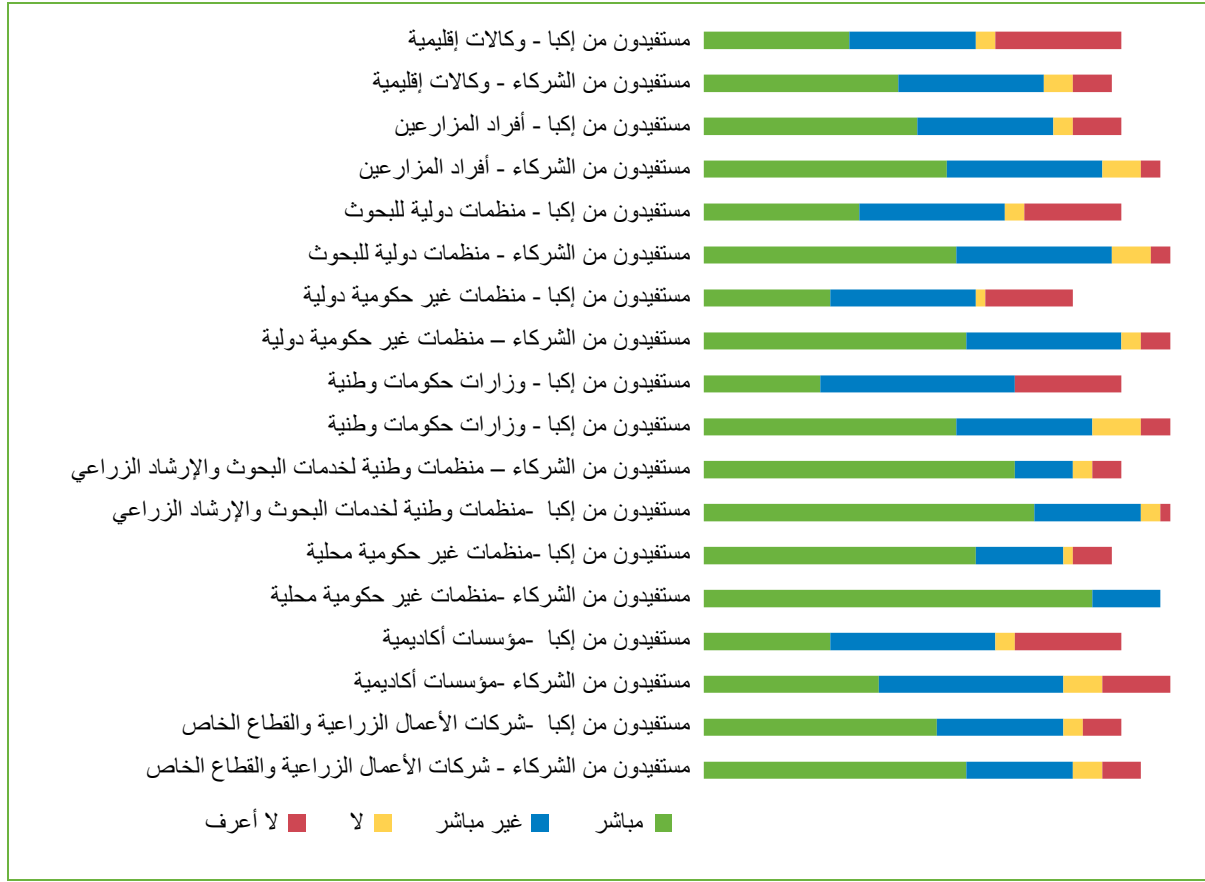
الشكل ٩: مهمة الشركاء وأهدافه



وباستثناء توسيع إنتاج الطاقة البيولوجية (٢.٥٠) وحماية تنوع الحياة البرية (٣.٤١)، حملت كافة الأهداف أهمية كبيرة (٣.٥ أو أعلى) بالنسبة للشركاء. وكانت أهداف تحسين الأمن الغذائي (٤.٣٠) والتكيف مع تغير المناخ (٣.٩٨) والأمن المائي (٣.٩٣) الأهداف الثلاثة الأكثر أهمية، في حين جاء تسهيل اقتسام البيانات ونشر المعرفة وتحسين المرونة لدى المجتمعات الريفية في المرتبة الثانية مباشرة.

وأخيراً، طلب من كافة المشاركين في الدراسات الاستقصائية تحديد المستخدمين النهائيين أو المستفيدين المباشرين وغير المباشرين لديهم وكذلك تصوراتهم بخصوص توافق هذه المجموعة مع المستخدمين النهائيين والمستفيدين من إكبا.

الشكل ١٠: تصورات المستخدمين/المستفيدين النهائيين من إكبا والمستخدمين/المستفيدين النهائيين من الشركاء



ولعل وزارات الحكومات الوطنية والمؤسسات الوطنية للبحوث الزراعية كانت المستفيد الأكبر من إكبا، حيث أشار أكثر من ٢٥ مستجيباً لكل منها.

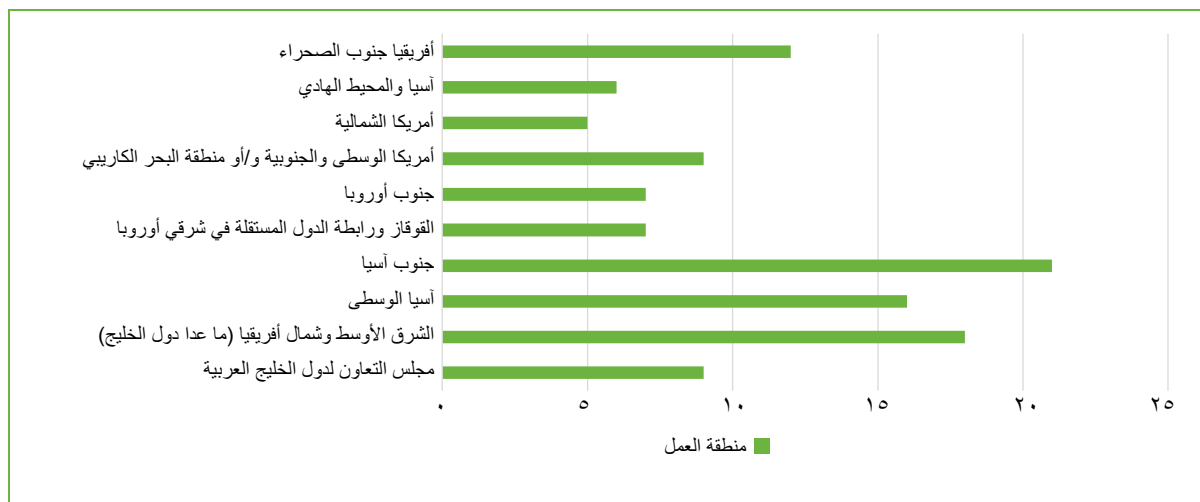
وكان تحديد المستجيبين للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية أو المؤسسات الأكاديمية كمستفيدين مباشرين من عمل إكبا هو الأدنى حيث أشار أقل من ١٥ مستجيباً إلى كل من هذه الفئات.

٤-٤ مناطق العمل وفرص الشراكات

طرح على المستجيبين سلسلة من الأسئلة حول المناطق الجغرافية لعملهم ومدى الوصول إلى المسؤولين، وكذلك الأفكار والمعوقات المتعلقة برفع مستوى التعاون مع إكبا مستقبلاً.

طلب من فنتي شركاء المشاريع الاستراتيجيين وشركاء المشاريع اختيار حتى ثلاث مناطق يعملون فيها بشكل أساسي، حيث تعرض نتائج إجاباتهم في الشكل ١١ أدناه.

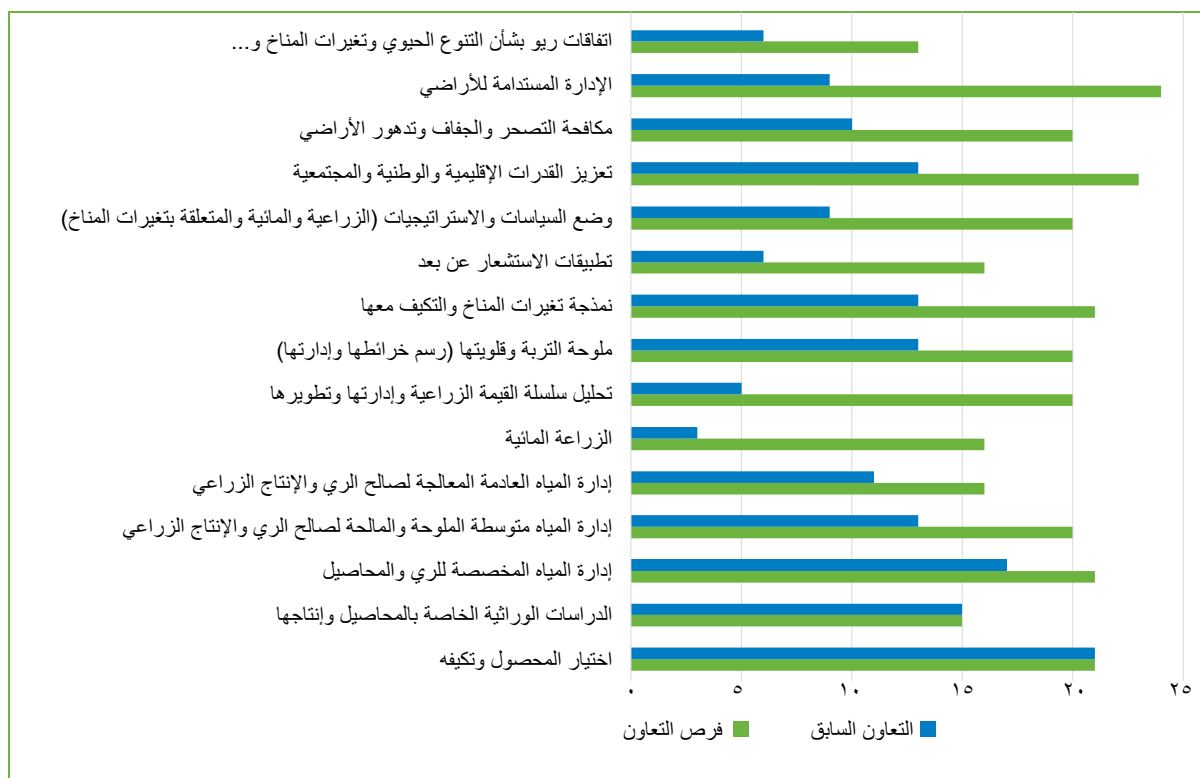
الشكل ١١: التركيز الجغرافي للمؤسسات الشريكة



يعمل شركاء مشاريع إكبا بشكل أساسي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (مع أو بدون مجلس التعاون لدول الخليج العربية) وكذلك في جنوب آسيا وآسيا الوسطى. وبما أن شركاء إكبا يعملون على المستوى العالمي، فيتم تمثيل كافة المناطق الجغرافية الأساسية في العالم ضمن مناطق العمل لشركاء المركز.

طلب من كافة المستجيبين للدراسة الاستقصائية تحديد موضوع العمل الذي تعاونوا فيه مع إكبا سابقاً، وكذلك تحديد موضوع العمل الذي يرغبون في توسيع نطاق التعاون فيه مع إكبا مستقبلاً.

الشكل ١٢: التعاون السابق وفرص التعاون المستقبلي

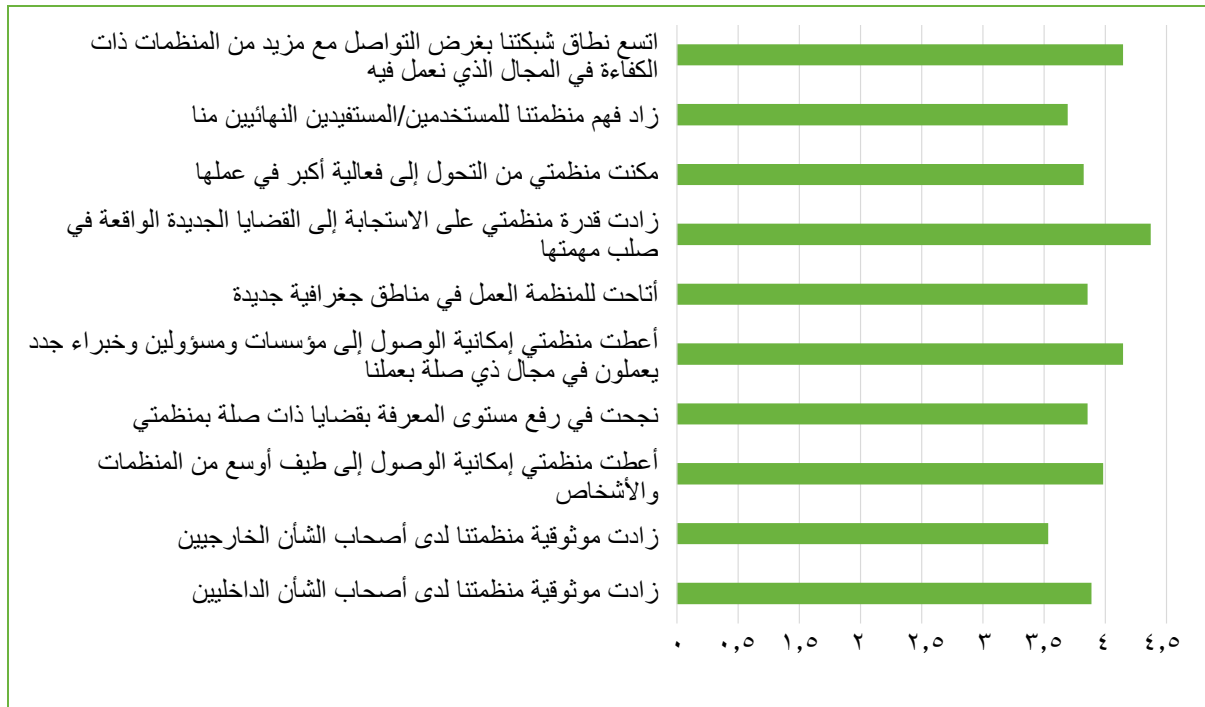


امتد التعاون السابق للمستجيبين مع إكبا على كافة فئات عمل إكبا، حيث جاء في أعلى القائمة اختيار المحاصيل وتكيفها (٢١) وإدارة الري والمياه المخصصة للمحاصيل (١٧). وكانت فرص التعاون المستقبلي إيجابية عموماً عبر كافة نطاق عمل إكبا. أما الفجوة الأكبر بين فرص التعاون السابق والمستقبلي فتظهر في الزراعة المائية وتحليل سلسلة القيمة الزراعية. وكانت الإدارة المستدامة للأراضي وبناء القدرات أعلى مجالين للتعاون المستقبلي المحتمل، حيث اختار ٢٤ و٢٣ مستجيباً لهاتين الفئتين على التوالي.

٤-٥ الشراكات والعلاقات المتبادلة ومنافعها

طرحنا أسئلة على كافة الشركاء الراهنين عن جوانب عديدة تتعلق بالمنافع والعلاقات المتبادلة مع إكبا، حيث تشكل هذه الأسئلة أساس مؤشرات الأداء الرئيسية، وتوصف بمزيد من التفصيل ضمن فئة المستجيبين في القسم ٤-٢، في حين يتم في هذا القسم استعراض الإجابات. وطلب من الشركاء تصنيف العبارات التالية بخصوص كيفية تأثير الشراكة مع إكبا في قدرات الشركاء وأعماله وذلك على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ تأثير تام).

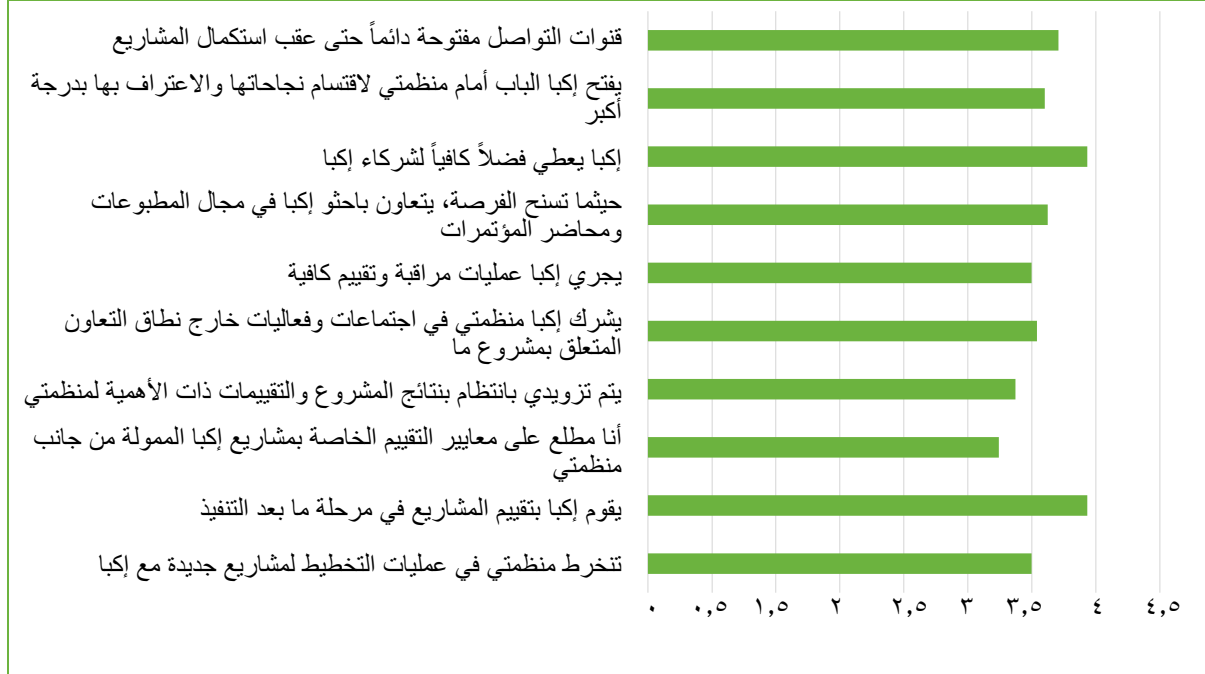
الشكل ١٣: تأثير الشراكة



كان الشركاء الراهنين أكثر إيجابية حيال الدور المساعد لإكبا على زيادة قدراتهم على الاستجابة إلى القضايا الناشئة ضمن مهمتهم المحورية (٣.٨٧)، وقدرة إكبا على توسيع نطاق ارتباطاتهم مع شركاء ثالث يتسم بالكفاءة (٣.٦٥) وكذلك مع المؤسسات والمسؤولين والخبراء الضروريين لأعمالهم. وجاءت كافة فئات الإجابات أعلى من ٣، في حين حصلت فئة تأثير الشراكة في موثوقية أصحاب الشأن المعنيين الخارجيين على الدرجة الأدنى ٣.٠٣.

طلب من كافة الشركاء الراهنين من كافة الفئات أيضاً تقييم التواصل مع إكبا، واقتسام المنافع وعمليات التقييم من خلال تقييم ملاءمة العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ ملاءمة تامة).

الشكل ١٤ : عمليات التواصل لدى إكبا واقتسام المنافع والتقييم



بصفة عامة، رأى الشركاء التواصل مع إكبا واقتسام المنافع وعمليات التقييم الموصوفة في هذه السلسلة من الأسئلة أقل إيجابية من مواضيع أخرى ضمن تقييم أصحاب الشأن المعنيين. أما الفئات الأعلى تصنيفاً فتمثلت في إعطاء إكبا فضلاً كافياً لشركائه وإجراء التقييمات عند اختتام المشاريع (٣.٤٣). أما المواضيع الأدنى تصنيفاً فكانت مدى إلمام شركاء التمويل بمعايير تقييم المشاريع (٢.٧٤) وتقديم نتائج المشاريع وتقييماتها دورياً إلى كافة الشركاء المعنيين (٢.٨٧). بعد ذلك، طلب من الشركاء تحديد ملاءمة العبارات المتعلقة بشفافية إكبا وكذلك قدرته على التكيف التنظيمي وإدارة العلاقات على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ يشير إلى ملاءمة تامة).

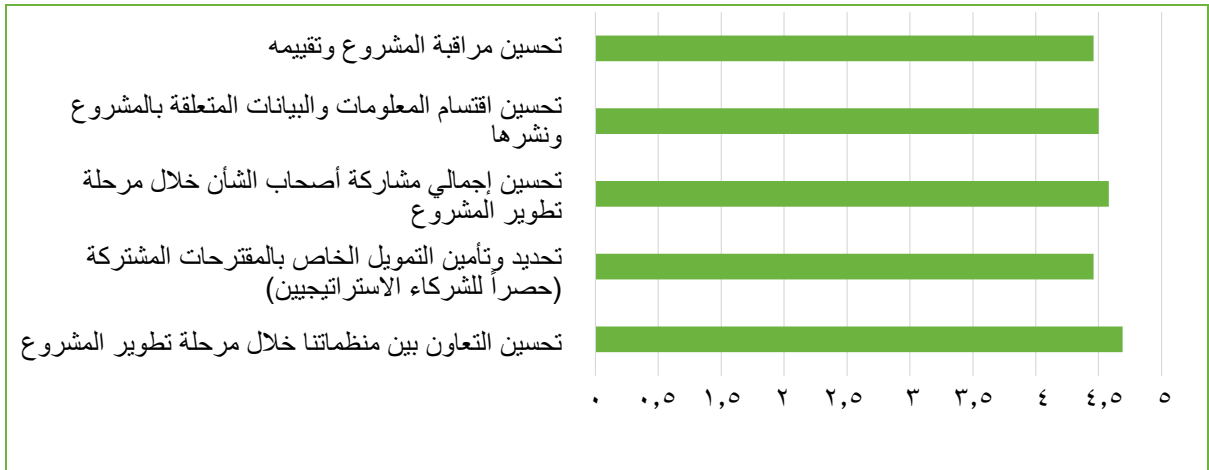
الشكل ١٥ : إدارة الجوانب المتعلقة بالشفافية والتكيف والعلاقات لدى إكبا



وجاءت إجابات الشركاء إيجابية جداً بخصوص هذه المجموعة من الموضوعات. فكانت موثوقية إكبا الفئة التي نالت الدرجة الأعلى ٤.٣٦. وحصلت فئات عديدة أخرى من قبيل وضوح مصطلحات الشراكة والإجراءات الرسمية وقنوات التواصل والاستجابة للأفكار الجديدة المتعلقة بحل المشكلات وكفاءة كبار إداريي إكبا على صعيد إدارة العلاقات على درجات بين ٤ و ٤.٠٩. أما الدرجة الأدنى في هذه السلسلة فكانت من نصيب تبني إكبا لآراء أصحاب شأن آخرين عند وضع خطط المشاريع وتنفيذها، حيث بلغت ٣.٤٣.

وختاماً في هذا القسم، طلب من الشركاء تقديم توصياتهم لإكبا بخصوص تحديد الأولويات بغرض تحسين صياغة مشاريعه وإدارتها ومراقبتها وعمليات تقييمها على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ أولوية قصوى).

الشكل ١٦ : اقتراحات بهدف التحسين

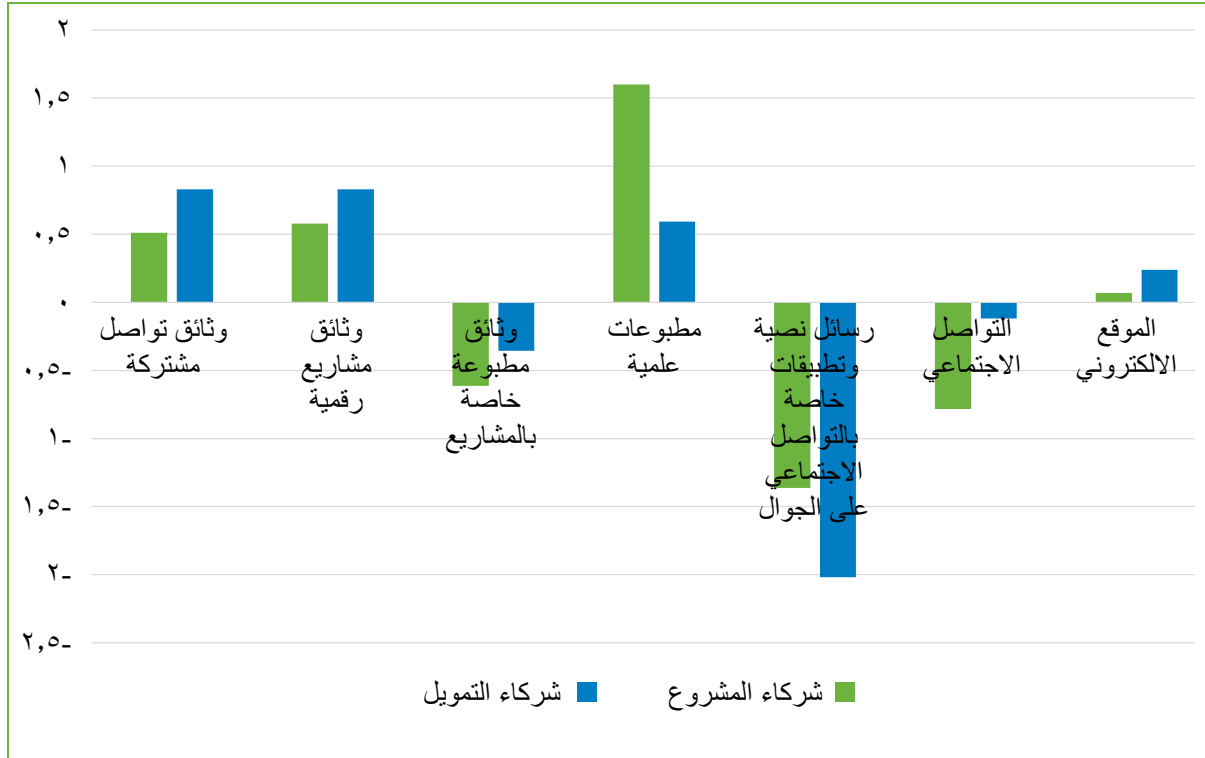


جمعت الإجابات عن هذه السلسلة من الأسئلة وكانت قريبة من بعضها، حيث تراوحت من أدنى بقليل من ٣.٩٦ وهي الدرجة التي أعطيت لتحديد وتأمين التمويل لمقترحات مشتركة، إلى الدرجة الأعلى ٤.١٩ التي نالها تحسين التعاون خلال فترة تطوير المشروع.

٤-٦ عمليات التواصل

تمثل الموضوع الرئيسي الأخير في هذه الدراسة الاستقصائية في تقييم أهمية شتى قنوات التواصل للوصول إلى المنظمات الشريكة والمؤسسات المحلية التي تعمل بشكل مباشر مع المزارعين في المناطق الهامشية. وطلب من المستجيبين تصنيف وترتيب أهمية قنوات التواصل التالية، حيث يعرض الشكل ١٥ درجة "z" المعيارية لكل من قنوات التواصل. ويظهر هذا المخطط الأهمية النسبية لقناة ما مقارنة مع المتوسط عن طريق الانحرافات المعيارية للدرجات التي نالها التصنيف.

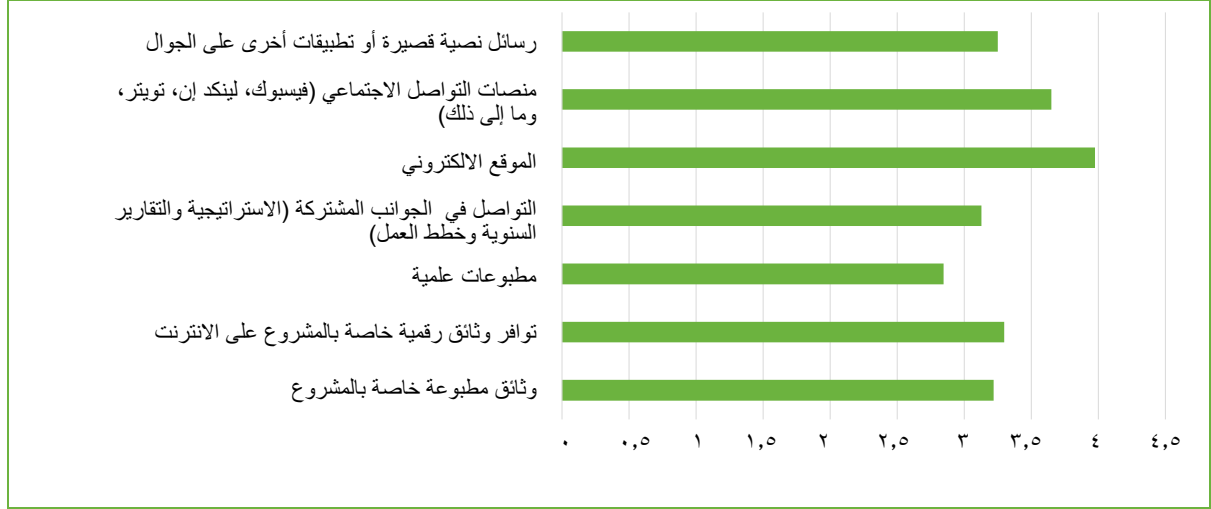
الشكل ١٧: تقدير قيمة قنوات التواصل



اعتبر شركاء التمويل أن الوثائق الرقمية للمشاريع والوثائق القانونية تمثل قنوات التواصل التي تحظى بالأهمية القصوى والمتساوية. وجاء في المرتبة الثانية المطبوعات العلمية والموقع الإلكتروني، إذ اعتبر شركاء المشاريع المطبوعات العلمية الوسيلة الأكثر أهمية بكثير مقارنة مع غيرها، لتحل بعدها في النسق الثاني الوثائق الرقمية للمشاريع والوثائق القانونية. أما اهتمام شركاء البحوث ضمن فئة شركاء المشاريع فيركز بشكل رئيس على المطبوعات العلمية. واعتبر كافة الشركاء أن وسائل التواصل الاجتماعي أو الرسائل النصية القصيرة أو التطبيقات الهاتفية الأخرى هي القنوات الأقل أهمية.

طلب من المستجيبين بعد ذلك تصنيف فعالية قنوات التواصل عينها للوصول إلى منظمات غير حكومية محلية ومنظمات شعبية تعمل مع مزارعين ضمن بيانات هامشية على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ فعالة جداً).

الشكل ١٨: فعالية قنوات التواصل للوصول إلى منظمات محلية تعمل مع المزارعين

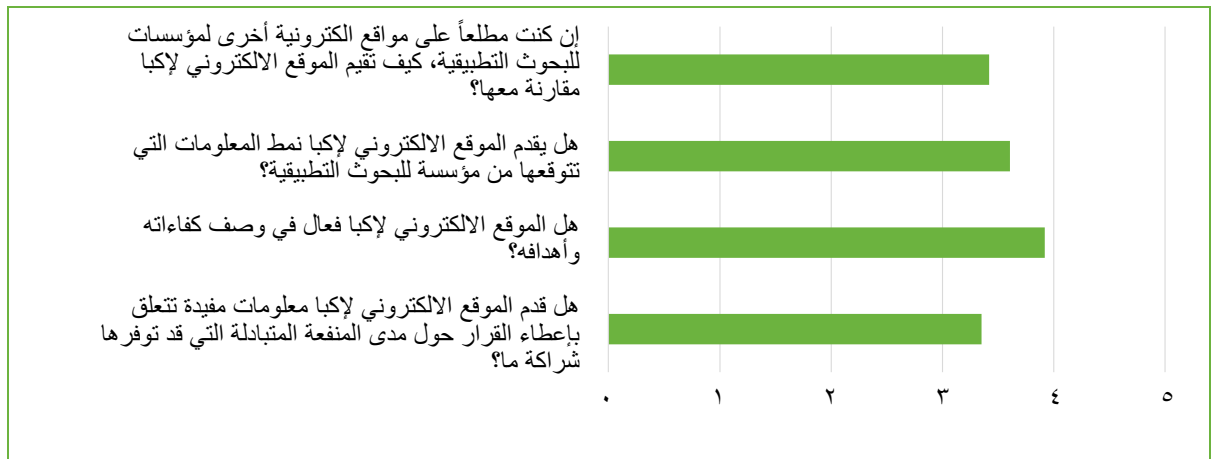


ذكر الشركاء أن المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي كانت الأكثر فعالية للوصول إلى منظمات غير حكومية محلية ومنظمات شعبية تعمل مع المزارعين، حيث سجلت ٣.٩٧ و ٣.٦٥ على التوالي. لكن، انطوت هذه النتائج على غموض كبير، وذلك رغم تصنيف المطبوعات العلمية بأنها القناة الأقل كفاءة، حيث سجلت ٢.٨٥.

وعندما طلب من المستجيبين تقديم مزيد من التفصيل بخصوص قنوات التواصل مع المستفيدين من مشاريع إكبا من خلال سؤال متابعة مفتوح، أعاد المستجيبون اختيارهم للفئات الواردة في الدراسة الاستقصائية الموضحة أعلاه. غير أنهم شددوا بدرجة كبيرة أيضاً على أهمية التواصل وجهاً لوجه عن طريق المعارض وجلسات التدريب، وكذلك على أهمية استخدام الإذاعة والتلفزيون، لاسيما لصالح المناطق النائية.

أخيراً، سُئل المستجيبون عن فعالية الموقع الإلكتروني لإكبا وتقديم إجاباتهم على مقياس من ١ إلى ٥ (٥ إيجابي).

الشكل ١٩: فعالية الموقع الإلكتروني لإكبا



نال التصنيف العام لفعالية الموقع الالكتروني في وصف كفاءة إكبا وأهدافه ٣.٩٢. وجاءت الدرجة الممنوحة للموقع الالكتروني الخاص بإكبا متوافقة بشكل كبير مع التوقعات المتعلقة بمؤسسات البحوث التطبيقية ككل (٣.٦١)، وتجاوزت قليلاً الدرجة الممنوحة لمواقع مؤسسات بحثية تطبيقية أخرى (٣.٤٢).

القسم الخامس: النتائج النوعية

يعرض هذا القسم مناقشة لنتائج الأسئلة المفتوحة، لاسيما تلك المتعلقة والمفسرة للنتائج الكمية الموصوفة في القسم الرابع، وذلك ضمن ثلاث فئات رئيسية:

- نقاط القوة لدى إكبا
- نقاط الضعف لدى إكبا
- مقترحات لتحسين إكبا

تمثل النتائج الموصوفة هنا، ما لم يشار إلى خلاف ذلك، إجابات مدمجة عن أسئلة متعددة طرحت على مجموعتي نمط ومستوى الشركاء. وبصفة عامة، فإن تحليل الأسئلة الفردية لا يعد مثمراً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار معدل الإجابات وقابلية تطبيق الإجابات وتفصيل الإجابة عن أي سؤال مطروح.

٥-١ نقاط القوة لدى إكبا

تعمل الإجابات عن الأسئلة المفتوحة على تعزيز الدليل الكمي بخصوص ارتياح شركاء إكبا بدرجة كبيرة للشراكة مع المركز وعمليات إدارة العلاقة معه. كما تحدد الإجابات الطبيعية الأساسية لنقاط القوة التي تحلى بها إكبا. وقد أظهرت الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالجوانب التي تحظى بالقيمة الأكبر على صعيد علاقات الشركاء مع إكبا طيفاً واسعاً من الإجابات، حيث تم تصنيف تلك الإجابات إلى مجموعات ضمن الفئات التالية:

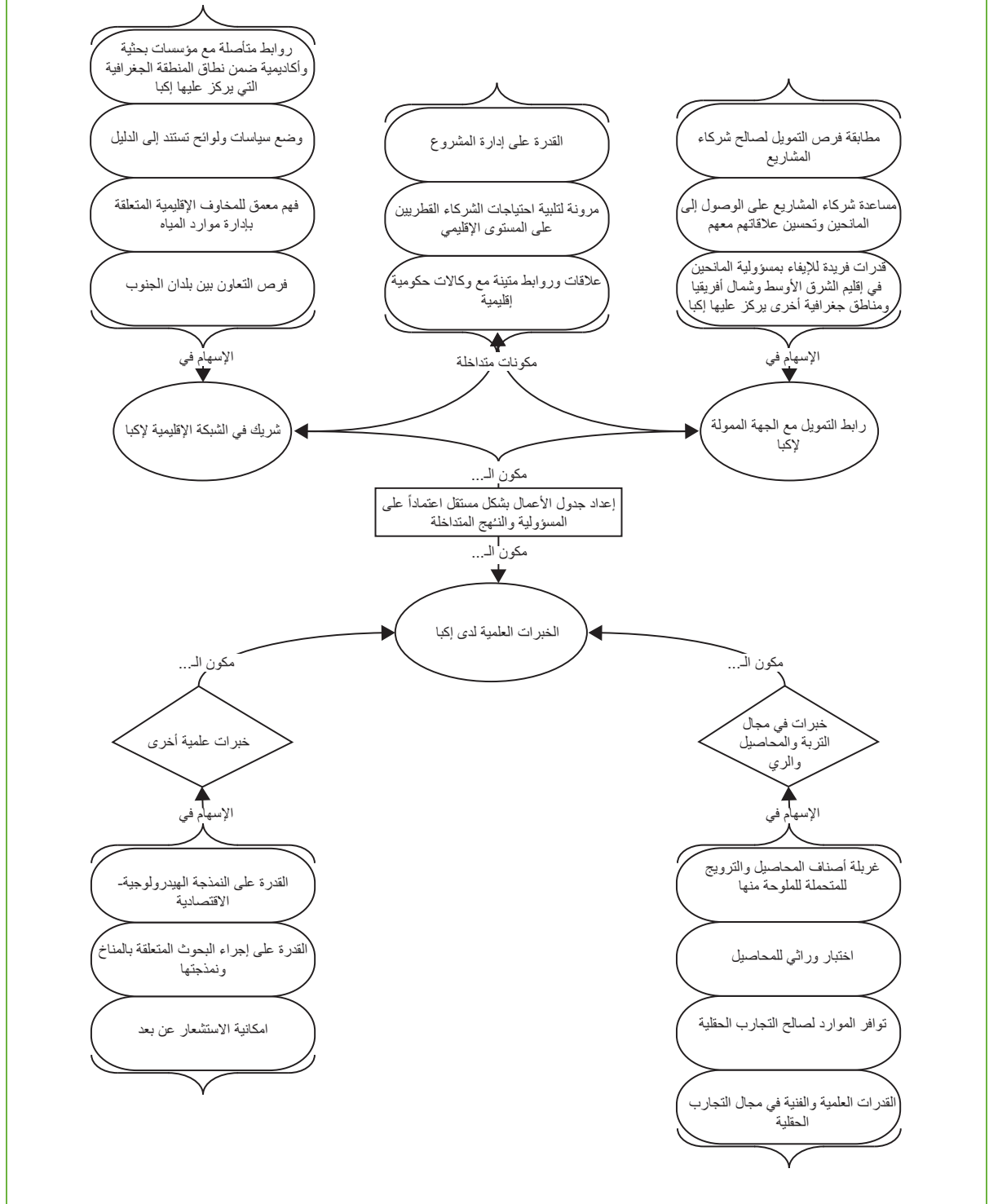
- خبرات وقدرات علمية لإجراء اختبارات مكثفة حول تأثيرات التربة والمحاصيل ونوعية المياه المخصصة للري في الإنتاجية الزراعية (٤٠/١٤ إجابة)
- خبرات علمية أخرى (٤٠/٨ إجابة)
- روابط إكبا مع مؤسسات حكومية وبحثية ضمن مجال عمله وقدرته على ربط مؤسسات عالمية مع شركاء محليين مناسبين (٤٠/١٢ إجابة)
- قدرة إكبا على توزيع تمويل المانحين بفعالية (٤٠/٤)

تم تصوير الإجابات عن السؤال حول الجانب الأكثر قيمة للعلاقة مع إكبا في سحابة الوسوم العالمية التي تظهر في الشكل ١٨ أدناه. ويشير حجم و بروز كل كلمة أو عبارة في السحابة إلى عدد الإجابات التي اشتملت عليها وبالتالي تؤدي إلى التشديد على تنوع الخيارات الإيجابية حول عمل إكبا.

كبيرة. وجاء عن أحد المستجيبين من المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية أن "موقع مركز إكبا ومزرعته التي تمكن من إجراء معاملات محلية متعددة، تشكل ميزة أساسية، كما تمثل واحداً من مفاتيح موثوقية المركز."

تظهر الخارطة المفاهيمية الواردة في الشكل ٢١ الترابطات بين هذه المواضيع بمزيد من التفصيل.

الشكل ٢١: الخارطة المفاهيمية التي تظهر نقاط القوة لدى إكبا بحسب المستجيبين



٥-٢ نقاط الضعف لدى إكبا

عند الحديث عن نقاط الضعف لدى إكبا، حدد المستجيبون المواضيع المترابطة التالية:

- محدودية التركيز على تطورات البرامج طويلة الأجل أو استمرارية العلاقات أو كليهما معاً؛
- الافتقار إلى علاقات مؤسساتية فعالة في مجالات العمل؛
- ضعف في نشر نتائج البحوث؛
- غياب رؤية إكبا على الساحة الدولية؛
- غياب استمرار تمويل جهود المشاريع.

ترتبط كافة هذه الجوانب مع نقاط الضعف المحددة لدى إكبا والخاصة بضعف الأداء على مستوى توسيع نطاق تأثيرات المشاريع والنتائج البحثية. ووصف المستجيبون نقاط الضعف على مستوى توسيع النطاق كنتيجة لعوامل عديدة:

- محدودية التطور أو الانخراط مع مشاريع مرجعية على المستوى الإقليمي؛
- ضعف نهج تأسيس شراكات مع مؤسسات محلية في مناطق المشاريع بشكل منتظم؛
- الافتقار إلى تطوير مشاريع طويلة الأجل بسبب ضعف استمرارية التمويل؛
- غموض في التركيز التنظيمي.

وصفت مجموعة القضايا هذه من قبل شركاء المشاريع العاملين لصالح مؤسسات عالمية وأخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وآسيا الوسطى وأفريقيا جنوب الصحراء. ولعل العبارة المقتبسة من أحد المستجيبين تلخص جلّ التعليقات التي تم تلقيها بهذا الخصوص:

"لدى إكبا قنوات بحثية كثيرة جداً تبعاً لتمويل المشاريع، الأمر الذي قد يُحدث مشكلات على صعيد الاستدامة ومصاعب في تحديد هوية تلك البحوث والمزايا النسبية الفضلى لها."

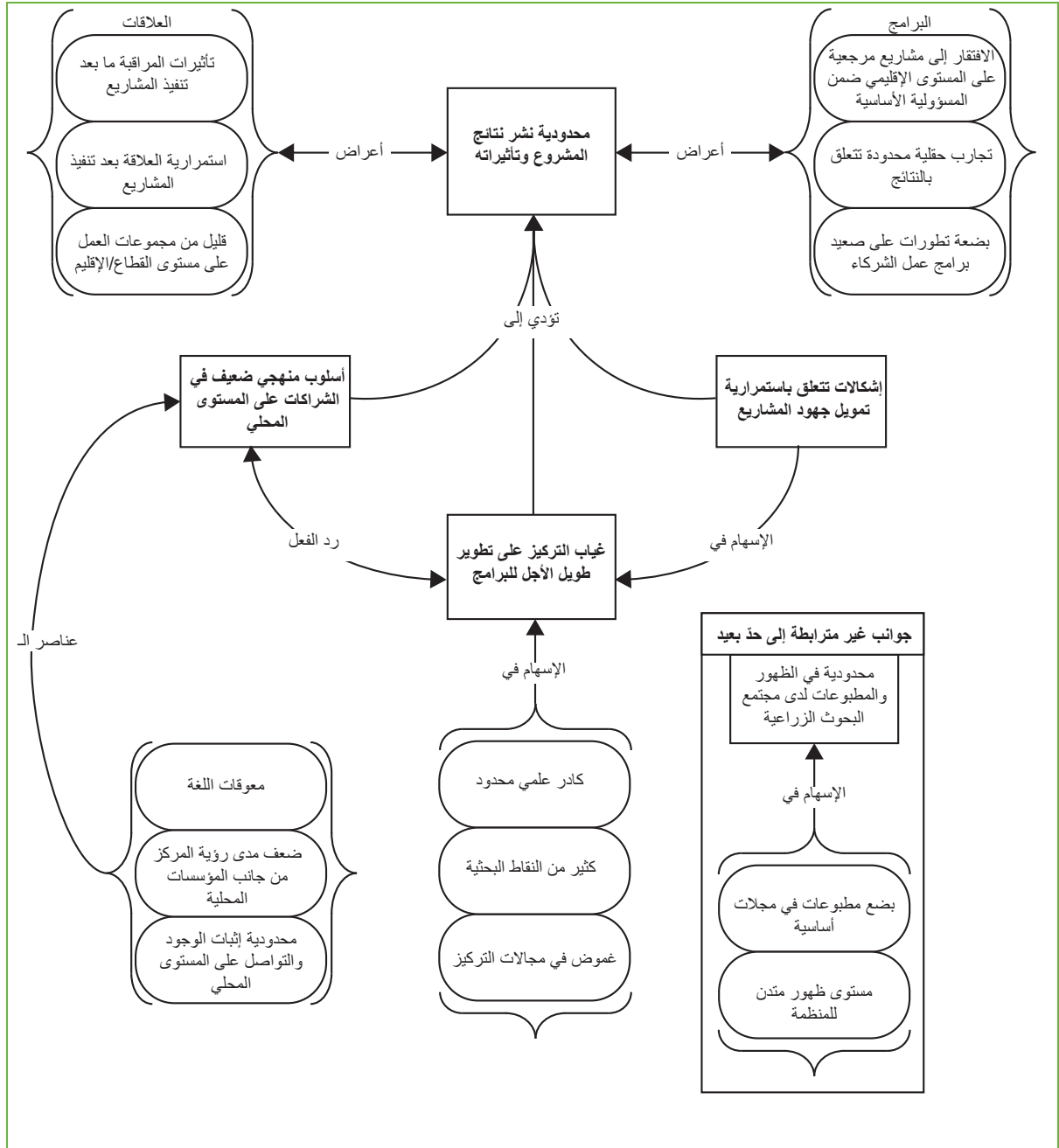
تظهر الارتباطات والعلاقات بين نقاط الضعف الأكثر تكراراً بحسب ما ورد عن المستجيبين على صعيد نقاط الضعف لدى إكبا في الشكل ٢٢ (خارطة مفاهيمية لنقاط الضعف لدى إكبا بحسب المستجيبين) في الصفحة التالية.

٥-٣ مقترحات لتطوير إكبا

أعطى ٢٣ مستجيباً إجاباتهم عن السؤال المتعلق بضمان التأثيرات الطويلة الأجل للمشاريع، وهي نقطة الضعف الوحيدة الأكثر أهمية تبعاً لرأي المستجيبين للدراسة الاستقصائية. وبناءً عليه، قدمت الاقتراحات التالية:

- وضع استراتيجيات محددة لمرحلة ما بعد المشاريع بما في ذلك برامج عمل الشركاء؛
- مساعدة الشركاء على تأمين التمويل لبرامج عملهم، وكجزء من الموازنة الأساسية من الناحية المثالية؛

الشكل ٢٢: الخارطة المفاهيمية التي تظهر نقاط الضعف لدى إكبا بحسب المستجيبين



- ضمان اعتبار المعوقات المحلية في استراتيجية نقل التقانات؛
- عمل مسؤولي التقييم على تصميم وتنفيذ دراسات لمراجعة التأثير في مرحلة ما بعد تنفيذ المشاريع؛
- استخدام خرائط النتائج لتعديل الاتجاه الاستراتيجي؛
- فتح قنوات أمام الشركاء للحصول على التقدير والإقرار بنجاحهم في توسيع نطاق تأثيرات المشاريع، حتى وإن اقتصر ذلك على مجرد ذكرهم في الموقع الإلكتروني لإكبا ونشراته الإخبارية.

أما الفئة الواسعة الأخرى للتطبيقات المقترحة فهي ذات صلة بغياب امكانية رؤية إكبا من جانب مؤسسات محلية وعالمية. وعند السؤال عن طريقة زيادة خبرات المركز لتحقيق تأثيرات ملموسة على صعيد الأمن الغذائي والمائي، ركز المستجيبون إجاباتهم على رفع مستوى التوعية حيال أنشطة إكبا كخطوة أولى. وتحققاً لذلك، اقترح المستجيبون ما يلي:

- تعزيز الصلات وزيادة دور منظومة المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية من أجل الاستفادة من مواردها والقدرة على تسهيل العلاقات على المستوى العالمي؛
- زيادة مستوى المشاركة في منتديات وندوات إقليمية وعالمية؛
- تشكيل مجموعات قطاعية دائمة تعمل مع مؤسسات معنية لتبادل الخبرات وتقييم امكانية تكرار النتائج؛
- عرض فعالية وكفاءة الاستراتيجيات المطورة اعتماداً على نتائج البحوث وذلك باستخدام مزارع نموذجية؛
- تحسين استخدام محرك البحث، بحيث يظهر إكبا كأول نتيجة عند البحث في "غوغل" عن "إكبا"؛
- توفير النتائج البحثية والمطبوعات ومجموعات البيانات ومعلومات أساسية أخرى على الانترنت.

ترتبط آخر هذه النقاط مع الاقتراح الأولي للمستجيبين بتحسين الموقع الإلكتروني لإكبا وامكانية التواصل معه، أي زياد قابلية رؤية المطبوعات العلمية والبيانات ونتائج المشاريع.

يولي شركاء التمويل وشركاء المشاريع أهمية بالغة للمطبوعات العلمية ونتائج المشاريع بما في ذلك مجموعات البيانات المنشورة والمخططات البيانية التي إما تكون غير موجودة أو يصعب الوصول إليها على الموقع الإلكتروني لإكبا، لاسيما مجموعات البيانات.

القسم السادس: الاستنتاجات

يعتقد معدّ التقرير أن هذا التقييم يقدم بيانات أساسية وجوهرية يمكن لإكبا استخدامها لقياس مدى تطوره مقابلها. كما يمكن للنتائج أن تثبت بوضوح جدوى مؤشرات الأداء الرئيسية للشراكة التي تم تحديدها وفق خطة العمل.

كما يوفر التقييم رؤى تتعلق بإدارة علاقات إكبا وانخراطه مع جهات أخرى وتواصله معها. ويتسم هذا التقييم أيضاً بشمولية تكفي للتوصل إلى استنتاجات تتعلق بكفاءة إكبا في شتى الجوانب المتعلقة بالشراكات. بصفة خاصة، يمكن للنتائج أن تساعد بدرجة كبيرة على تطور إدارة إكبا في المجالات التالية:

- تحديد المواضيع الأساسية لمواد التسويق والتواصل والتي تتناول التصورات الراهنة المتعلقة بنقاط القوة لدى إكبا، وملامحه وقدراته الفريدة؛
- تقييم فهم الشركاء للهوية التنظيمية لإكبا وتحديد عملياته ومهامه التي يجب التواصل معها بفعالية أكبر وكيفية القيام بذلك بالطريقة الفضلى؛

- زيادة التكامل مع المؤسسات الشريكة إلى المستوى الأقصى من خلال تطوير مقترحات وإقامة علاقات تعاونية بحثية مصممة وفق احتياجات الشركاء المحددة ونقاط القوى لدى إكبا؛

وعلى صعيد زيادة التكامل، تساعد الدراسة الاستقصائية على تحديد الفجوات في البحوث التطبيقية والتي تقع ضمن مواضيع تشغيلية أساسية لإكبا، فضلاً عن الاحتياجات الرئيسية لشركاء إكبا الراهنين والمحتملين. ويمكن استخدام هذه المعلومات على مستوى التخطيط الاستراتيجي للمساعدة على توصيف الفرص ووضع الخطط لتطوير المشاريع.

إلى جانب ذلك، تحدد الدراسة الاستقصائية الاتجاه الذي يتوقعه الشركاء والذين يأملون من إكبا اتخاذه مستقبلاً. فعلى سبيل المثال، يعتقد الشركاء إلى حد بعيد أن الأعمال الزراعية وشركات القطاع الخاص هي المستفيد غير المباشر من عمل إكبا، أو يجب أن تكون كذلك. غير أن الافتقار إلى الشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص والمعوقات أمام تلك الشراكات تتضح في هذه الدراسة الاستقصائية وذلك لسبب غير مباشر وهو أن ٨ من أصل ١٢٠ منظمة مستجيبة للدراسة الاستقصائية كانت من القطاع الخاص، منهم ٣ فقط شركاء راهنين.

وتسلط الدراسة الاستقصائية الضوء على منحنى فعالية إكبا من خلال إعداد المشاريع وتنفيذها والتواصل وإدارة العلاقات ما بعد تنفيذ المشاريع: فعالية إكبا في تطوير مقترحات مشتركة مع شركاء استراتيجيين لم تصل إلى مستوى أمثل في الوقت الراهن. كما يخفي أداء إكبا على صعيد اقتسام المعلومات، مع أنه لا يسبب مشكلة حالياً بصفة عامة، عامل التوقيت، حيث يظهر إكبا بشكل إيجابي على صعيد اقتسام المعلومات خلال فترة تنفيذ المشاريع، لكنه يظهر بشكل ضعيف على صعيد تقديم نتائج المشاريع وتقييمها، وهو ما يهيم شركاءه.

ووفقاً للتقييم الابتدائي لأصحاب الشأن المعنيين بإكبا، نجد أن هذه الدراسة اشتملت على طيف واسع من المكونات لتطوير معرفة أساسية حول فهم شركاء إكبا وتصورهم لهذه المؤسسة. ولدى المضي قدماً، عندها يمكن لهذه المعلومات الأساسية أن تسهم بشكل كبير في استراتيجيات المشاركة المستقبلية والتطوير والتواصل وتعمل كنقطة مرجعية جوهرية لإجراء المقارنات عند تقييم تطور إكبا والتوقعات منه عبر الوقت.

المرفقات:

شركاء في تمويل المشاريع

الأسئلة	مؤشرات الأداء الرئيسية
أ. زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الداخليين	١. تأثير الشراكة في موثوقية المنظمة
ب. زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الخارجيين	
أ. نجحت الشراكة في رفع مستوى التعريف بقضايا ذات أهمية لمنظمتي	٢. تأثير الشراكة في عمل المنظمة
ب. بعد العمل مع إكبا، ارتفع مستوى فهم منظمتي للمستخدمين/المستفيدين النهائيين منها	
أ. أعطى العمل مع إكبا لمنظمتي امكانية التحول إلى فعالية أكبر في عملها	٣. فعالية الشراكة بشكل عام
أ. إكبا منظمة تتسم بالمرونة حيث تتكيف مع الظروف على أرض الواقع	٤. التكيف لدى إكبا
ب. يستجيب إكبا للأفكار الجديدة المتعلقة بحل المشكلات	
أ. يقتسم إكبا المعلومات والبيانات والمعرفة بشكل فعال	٥. التواصل واقتسام المعلومات لدى إكبا
ب. إكبا منظمة جديرة بالثقة	
أ. كبار الإداريين في إكبا يتحلون بالكفاءة على صعيد إدارة العلاقات مع الشركاء	٦. إدارة علاقات إكبا
ب. يولي إكبا اهتماماً كافياً لإدارة العلاقات مع منظمتي	

٧. اقتسام المنافع مع إكبا	أ. هل يولي إكبا فضلاً كافياً للشركاء بما فيهم منظماتك؟
	ب. يمد إكبا منظمتي بالمعلومات والآراء بشكل منتظم ما يمكننا من التواصل في القضايا الناجحة والاعتراف بنا بشكل أكبر (جديد)
٨. تقييم المشروع	أ. لدى إكبا عمليات كافية على مستوى المراقبة والتقييم
	ب. أنا ملم بمعايير تقييم مشاريع إكبا الممولة من قبل منظمتي

شركاء المشاريع

مؤشرات الأداء الرئيسية	الأسئلة
١. تأثير الشراكة في موثوقية المنظمة	أ. زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الداخليين ب. زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الخارجيين
٢. تأثير الشراكة في عمل المنظمة	أ. نجحت الشراكة في رفع مستوى التعريف بقضايا ذات أهمية لمنظمتي ب. بعد العمل مع إكبا، ارتفع مستوى فهم منظمتي للمستخدمين/المستفيدين النهائيين منها ج. ساعدت الشراكة مع إكبا منظمتي على الاستجابة إلى القضايا الجديدة التي تصب في صميم كفاءاتها
٣. فعالية الشراكة بشكل عام	أ. أعطى العمل مع إكبا لمنظمتي امكانية التحول إلى فعالية أكبر في عملها
٤. التكيف لدى إكبا	أ. إكبا منظمة تتسم بالمرونة حيث تتكيف مع الظروف على أرض الواقع ب. يستجيب إكبا للأفكار الجديدة المتعلقة بحل المشكلات
٥. التواصل واقتسام المعلومات لدى إكبا	أ. الشروط التي تحكم شراكة منظمتي مع إكبا تتسم بالوضوح ب. يقتسم إكبا المعلومات والبيانات والمعرفة بشكل فعال ج. إكبا منظمة جديرة بالثقة
٦. إدارة علاقات إكبا	أ. يولي إكبا اهتماماً كافياً لإدارة علاقاته مع منظمتي
٧. اقتسام المنافع مع إكبا	أ. هل يولي إكبا فضلاً كافياً للشركاء؟ ب. يمد إكبا منظمتي بسبل اقتسام المعلومات والآراء بشكل منتظم ما يمكننا من التواصل في القضايا الناجحة والاعتراف بنا بشكل أكبر

٨. تقييم المشروع	أ. أنا ملم بمعايير يستخدمها إكبا لتقييم مشاريع إكبا المشتركة مع منظمتي
	ب. يجري إكبا عمليات مراقبة وتقييم وافية

شركاء التمويل الاستراتيجيين

مؤشرات الأداء الرئيسية	الأسئلة
١. تأثير الشراكة في موثوقية المنظمة	أ. زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الداخليين ب. زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الخارجيين
٢. تأثير الشراكة في عمل المنظمة	أ. نجحت الشراكة في رفع مستوى التعريف بقضايا ذات أهمية لمنظمتي ب. أعطت منظمتي امكانية الوصول إلى طيف أوسع من المنظمات والأشخاص
٣. فعالية الشراكة بشكل عام	أ. أعطى العمل مع إكبا لمنظمتي امكانية التحول إلى فعالية أكبر في عملها
٤. التكيف لدى إكبا	أ. يستجيب إكبا للأفكار الجديدة المتعلقة بحل المشكلات ب. يأخذ إكبا بالحسبان آراء أصحاب الشأن المعنيين عند تنفيذ المشروع ج. إكبا منظمة تتسم بالمرونة حيث تتكيف بسهولة مع خصائص المشروع
٥. التواصل واقتسام المعلومات لدى إكبا	أ. الشروط التي تحكم شراكة منظمتي مع إكبا تتسم بالوضوح ب. يقسم إكبا المعلومات والبيانات والمعرفة بشكل فعال ج. إكبا منظمة جديرة بالثقة
٦. إدارة العلاقات	أ. يولي إكبا اهتماماً كافياً لإدارة علاقاته مع منظمتي ب. كبار الإداريين في إكبا يتحلون بالكفاءة على صعيد إدارة العلاقات مع الشركاء
٧. اقتسام المنافع مع إكبا	أ. يمد إكبا منظمتي بسبل اقتسام المعلومات والآراء بشكل منتظم ما يمكننا من التواصل في القضايا الناجحة والاعتراف بنا بشكل أكبر

ب. يولي إكبا فضلاً كافيًا للشركاء	
أ. تتشارك منظمتي بدرجة كبيرة مع إكبا في التخطيط لمشاريع جديدة	٨. تطوير مقترحات مشتركة وتقييم لمرحلة ما بعد تنفيذ المشروع
ب. يجري إكبا عمليات مراقبة وتقييم وافية	

شركاء المشاريع الاستراتيجيين

الأسئلة	مؤشرات الأداء الرئيسية
أ. زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الداخليين	١. تأثير الشراكة في موثوقية المنظمة
ب. زادت موثوقية منظمتي لدى أصحاب الشأن الخارجيين	
أ. نجحت الشراكة في رفع مستوى التعريف بقضايا ذات أهمية لمنظمتي	٢. تأثير الشراكة في عمل المنظمة
ب. أعطت منظمتي إمكانية الوصول إلى طيف أوسع من المنظمات والأشخاص	
أ. أعطى العمل مع إكبا لمنظمتي إمكانية التحول إلى فعالية أكبر في عملها	٣. فعالية الشراكة بشكل عام
أ. يتجاوب إكبا مع الأفكار الجديدة المتعلقة بحل المشكلات	٤. التكيف لدى إكبا
ب. يأخذ إكبا بالحسبان آراء أصحاب الشأن المعنيين عند تنفيذ المشروع	
ج. إكبا منظمة تتسم بالمرونة حيث تتكيف بسهولة مع خصائص المشروع	
أ. الشروط التي تحكم شراكة منظمتي مع إكبا تتسم بالوضوح	٥. التواصل واقتسام المعلومات لدى إكبا
ب. يقتسم إكبا المعلومات والبيانات والمعرفة بشكل فعال	

ج. قنوات التواصل مفتوحة دائماً حتى عقب اختتام أعمال المشاريع	
د. إكبا منظمة جديرة بالثقة	
أ. يولي إكبا اهتماماً كافياً لإدارة علاقاته مع منظمته	٦. إدارة علاقات إكبا
ب. كبار الإداريين في إكبا يتحلون بالكفاءة على صعيد إدارة العلاقات مع الشركاء	
أ. حيثما تسنح الفرصة، يتعاون باحثو إكبا في مجال المطبوعات ومحاضر المؤتمرات	٧. اقتسام المنافع مع إكبا
ب. يفتح إكبا الباب أمام منظمته لاقتسام نجاحاتها والاعتراف بها بدرجة أكبر	
ج. يولي إكبا فضلاً كافياً لشركائه	
أ. تتشارك منظمته بدرجة كبيرة مع إكبا في التخطيط لمشاريع جديدة	٨. مقترحات مشتركة وتقييم لمرحلة ما بعد تنفيذ المشروع
ب. يجري إكبا عمليات مراقبة وتقييم وافية	

المانحين للموازنة الرئيسية

الأسئلة	مؤشرات الأداء الرئيسية
أ. زادت موثوقية منظمته لدى أصحاب الشأن الداخليين	١. تأثير الشراكة في موثوقية المنظمة
ب. زادت موثوقية منظمته لدى أصحاب الشأن الخارجيين	
أ. نجحت الشراكة في رفع مستوى التعريف بقضايا ذات أهمية لمنظمته	٢. تأثير الشراكة في عمل المنظمة

ب. أعطت منظمتي إمكانية الوصول إلى طيف أوسع من المنظمات والأشخاص	
أ. أعطى العمل مع إكبا لمنظمتي إمكانية التحول إلى فعالية أكبر في عملها	٣. فعالية الشراكة بشكل عام
أ. يتجاوب إكبا مع الأفكار الجديدة المتعلقة بحل المشكلات	٤. التكيف لدى إكبا
ب. يأخذ إكبا بالحسبان آراء أصحاب الشأن المعنيين عند تنفيذ المشروع	
أ. الشروط التي تحكم شراكة منظمتي مع إكبا تتسم بالوضوح	٥. التواصل واقتسام المعلومات لدى إكبا
ب. يقتسم إكبا المعلومات والبيانات والمعرفة بشكل فعال	
ج. إكبا منظمة جديرة بالثقة	
أ. يولي إكبا اهتماماً كافياً لإدارة علاقاته مع منظمتي	٦. إدارة علاقات إكبا
ب. كبار الإداريين في إكبا يتحلون بالكفاءة على صعيد إدارة العلاقات مع الشركاء	
أ. يفتح إكبا الباب أمام منظمتي لاقتسام نجاحاتها والاعتراف بها بدرجة أكبر	٧. اقتسام المنافع مع إكبا
ب. يولي إكبا فضلاً كافياً لشركائه	
أ. يجري إكبا عمليات مراقبة وتقييم وافية	٨. تقييم المشاريع
أ. تتشارك منظمتي بدرجة كبيرة مع إكبا في التخطيط لمشاريع جديدة	٩. التخطيط الاستراتيجي
ب. تلعب منظمتي دوراً حاسماً في قرارات التخطيط الاستراتيجي لإكبا	
ج. تلعب منظمتي دوراً حاسماً في تحديد الاتجاه الاستراتيجي لإكبا	

لمحة عن المركز الدولي للزراعة الملحية

المركز الدولي للزراعة الملحية هو مركز دولي غير ربحي للبحوث الزراعية تأسس في العام ١٩٩٩. ينفذ المركز برامج بحثية وتنموية تهدف إلى تعزيز الإنتاجية الزراعية واستدامتها في البيئات المالحة والهامشية. يمثل الابتكار أحد المبادئ الأساسية لعمل المركز بحيث يتناول المنهج البحثي متعدد الجوانب إيجاد الحلول لتحديات مرتبطة فيما بينها ارتباطاً وثيقاً تتعلق بالمياه والبيئة والدخل والأمن الغذائي وتشمل أبحاث مبتكرة في مجالات تقييم الموارد الطبيعية، والتكيف مع التغيرات المناخية، وإنتاجية المحاصيل وتنويعها، والزراعة المائية، والطاقة الحيوية، وتحليل السياسات. يساهم المركز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم (١، ٢، ٥، ٧، ١٣، ١٥، ١٧) من خلال العمل على تطوير العديد من التقنيات التي تشمل استخدام المياه التقليدية وغير التقليدية (ومنها المياه المالحة، والمياه العادمة المعالجة، والمياه الصناعية، ومياه الصرف الزراعي، ومياه البحر) وتقنيات إدارة المياه والأراضي، والاستشعار عن بُعد، ونمذجة التكيف مع التغير المناخي. يمثل تحصيل وتوزيع المعرفة هدفاً إستراتيجياً هاماً حيث يهدف المركز إلى أن يصبح مقراً رائداً للمعرفة حول الإدارة المستدامة واستخدام الموارد الهامشية للإنتاج الزراعي والمحافظة على البيئة في المناطق الهامشية. وسوف يستمر المركز بمساعدة شركائه في العمل على الابتكار وتنمية القدرات البشرية وتشجيع التعلم الذي يعتبر أساس التغيير المنشود. تغطي أنشطة المركز مناطق عدة حول العالم بما فيها دول مجلس التعاون الخليجي، والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ومنطقة وسط آسيا والقوقاز، ومنطقة جنوب وشرق آسيا، ودول جنوب الصحراء الأفريقية. يساهم ثلاثة ممولين أساسيين في تمويل معظم بحوث المركز التطبيقية المبتكرة وهم: وزارة التغير المناخي والبيئة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهيئة البيئة، أبوظبي، والبنك الإسلامي للتنمية. لذلك نعرب عن كامل الشكر والتقدير لدعمهم المستمر ولدعم هيئات التمويل الأخرى التي ساهمت بدعم جهودنا عبر السنين.



ص.ب. ١٤٦٦٠، دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: ٩٧١ ٤ ٣٣٦ ١١٠٠

فاكس: ٩٧١ ٤ ٣٣٦ ١١٥٥

بريد إلكتروني: icba@biosaline.org.ae

الموقع: www.biosaline.org