



منظمة الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

مكتب التقييم

فعالية منظمة الأغذية والزراعة على المستوى القطري: ملخص
تجميعي لعمليات التقييم في البلدان التي تشهد حالات طوارئ
كبرى وبرامج لإعادة تأهيلها (إثيوبيا وزمبابوي وهايتي)

التقرير النهائي

مارس/آذار 2012

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

مكتب التقييم

هذا التقرير متاح في شكل إلكتروني على الموقع : <http://www.fao.org/evaluation>

يُمنح بموجب تصريح باستنساخ، أو تنزيل، أو طبع نسخ من كامل هذا التقرير أو جزء منه لأغراض الدراسة الخاصة، أو للاستعمال المحدود في غرف الدراسة، مجاناً، شريطة أن تكون الاقتباسات دقيقة، وأن يتم الإقرار على نحو ملائم بمنظمة الأغذية والزراعة كمصدر للمعلومات، أو كمالك لحقوق الطبع. وفي حال الإشارة إلى أصحاب حقوق طبع غير منظمة الأغذية والزراعة، يُرجى الرجوع إلى صاحب حقوق الطبع الأصلي للاطلاع على أحكام وشروط إعادة الاستعمال. وتُرسَل جميع الطلبات المتعلقة بالاستنساخ المنتظم والتوزيع الإلكتروني، بما في ذلك القوائم، وحقوق الترجمة، وإعادة الاستعمال التجارية على العنوان التالي: copyright@fao.org.

وللحصول على مزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال بـ:

Director, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Rome, Italy
البريد الإلكتروني: evaluation@fao.org

التسميات المستخدمة في هذا المنتج الإعلامي وطريقة عرض المادة الواردة فيه لا تعبر عن رأي خاص لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في ما يتعلق بالوضع القانوني أو التنموي لأي بلد أو إقليم، أو مدينة، أو منطقة أو في ما يتعلق بسلطات أي منها أو بتعيين حدودها وتخومها. ولا تعبر الإشارة إلى شركات محددة أو منتجات بعض المصنعين، سواء كانت مرخصة أم لا، عن إقرار أو توصية من جانب منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، أو عن تفضيلها على مثيلاتها مما لم يرد ذكره.

فعالية منظمة الأغذية والزراعة على المستوى القطري: ملخص تجميعي لعمليات التقييم في البلدان التي تشهد أزمات ممتدة (إثيوبيا، وزمبابوي، وهايتي)

أولاً - المقدمة

في الفترة 2010-2011، أجرى مكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة ثلاث عمليات تقييم (إثيوبيا، وزمبابوي، وهايتي)، عقب الطلب الذي قدّمته لجنة البرنامج عام 2008 "بضرورة مواصلة عمليات التقييم القطرية باعتبارها نشاطاً تقييمياً منتظماً في المنظمة، وأن يتم التركيز في عمليات التقييم في المستقبل على بلدان تختلف فيها مستويات التنمية"¹. وشكّلت عمليات التقييم القطرية هذه جزءاً من خطة عمل التقييم المقدّمة إلى لجنة البرنامج في دورتها الثالثة بعد المائة². وقد تمّ اختيارها لأن حافطات البلاد بلغت التمويل السنوي للطوارئ بما يزيد عن 10 ملايين دولار أميركي في السنة، فوصل بذلك إلى الحدّ الأقصى للمساءلة الذي إذا تمّ تجاوزه، تصبح عمليات التقييم المستقل إلزامية.

ويجري تحليل عمليات التقييم القطرية مع بعضها في هذا التقرير التجميعي إذ تشكّل هذه البلدان الثلاثة جزءاً من قائمة البلدان الاثني عشر والعشرين التي تشهد أزمة ممتدة، والتي تمّ تحديدها في التقرير السنوي عن حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم عام 2010³. ويحدّد التقرير حالات الأزمات الطويلة الأمد بأنها "تتسم بتكرار حدوث الكوارث الطبيعية أو الأزمات فيها، وبطول أجل الأزمات الغذائية، وانهايار سبل العيشة وبعدم قدرة مؤسساتها على التصدي للأزمات. وبالتالي، ينبغي اعتبار البلدان التي تشهد أزمات ممتدة كبلدان تدخل ضمن فئة خاصة ذات متطلبات خاصة من حيث تدخلات الجماعة الإنمائية"⁴.

وتبرز في تقارير التقييم القطرية الثلاثة ميزات مختلفة جداً، على الرغم من أنها تتضمن عناصر مشتركة من حيث سياق الزراعة والأمن الغذائي وطبيعة تدخلات المنظمة ونطاقها، وهيكلها، وأساليب عملها التشغيلية. وهناك أيضاً درجة واضحة من التلاقي بين الاستنتاجات ووجهة التوصيات التي توصلت إليها التقارير الثلاثة. وسوف يعرض التقرير لنقاط التشابه والاختلاف بين الاستنتاجات والتوصيات.

البلد	الفترة الخاضعة للتقييم	تسليم تقرير التقييم
إثيوبيا	2010-2005	يناير/كانون الثاني 2011
زمبابوي	2010-2006	مايو/أيار 2011
هايتي	2010-2005	فبراير/شباط 2012

¹ الوثيقة CL 135/4، تقرير لجنة البرنامج في دورتها التاسعة والتسعين، روما، 28-30 مايو/أيار 2008، دورة المجلس الخامسة والثلاثون بعد المائة.

² الوثيقة PC 103/6.

³ تقرير عن حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم عام 2010: التصدي لانعدام الأمن الغذائي في ظلّ الأزمات الطويلة الأمد.

⁴ مثله. ص 12

ثانياً - غاية عمليات التقييم القطرية، ونطاقها، ومنهجياتها

توفّر عمليات التقييم لأصحاب الشأن الداخليين والخارجيين للمنظمة تقديرًا معمقًا ومنتظمًا لملاءمة البرامج والنشاطات التي تنفذها المنظمة في البلاد، وكفاءتها، وفعاليتها، وآثارها، واستدامتها، بغض النظر عن مصدر التمويل (موارد البرامج العادية، وموارد من خارج الميزانية واردة من جهات مانحة معنية بالمساعدة الإنمائية والإنسانية)، وموقع إدارة المشروع (المقر، البلد، أو غيره)، إضافة إلى تقييم وتنسيق النشاطات التي تقوم بها ممثليات المنظمة في مجال دعم السياسات والقطاعات، والتي قد لا تحظى بتمويل مباشر عبر المشروع. كذلك، يستعرض التقرير قدرة المنظمة على دمج مجموعة من القضايا المشتركة بين القطاعات (المساواة بين الجنسين، وتنمية القدرات، والشواغل البيئية)، واستعمالها لمجموعة من المنتجات المعيارية والسلع العامة في المنظمة، والدعوة إلى استعمالها.

وتبعت عمليات التقييم القطرية الثلاث نهجاً وخطوات منهجية ماثلة. وكما توضحه توجيهات مكتب التقييم بشأن عمليات التقييم القطرية، تضمنت التقارير الثلاثة استعراضاً للحفاظ الأساسية، وتقريراً أولياً لتحديد إطار التقييم، وزيارات قطرية معمّقة تقوم بها فرق التقييم، وسلسلة من المشاورات مع أصحاب الشأن ذوي الصلة داخل المنظمة، وخارجها. وقد قُدمت النتائج والتوصيات، وتُفحّت عقب تقديم العروض في البلدان وفي المقر في روما. وبالنسبة إلى إثيوبيا وزمبابوي، تمّ إعداد مزيد من الدراسات الخاصة بالآثار والاستعراضات لمشاريع محدّدة وتدخلات قطاعية.⁵ وكذلك، أُجري تحليل إضافي في زمبابوي وهايتي بشأن التنسيق وقدرة المجموعة.⁶

ثالثاً - تقييم دور المنظمة في وضع السياسات، والاستراتيجيات، والبرمجة

ثالثاً-1 مساهمات المنظمة في أولويات الحكومات والبلدان، واتساقها معها

استعرضت عمليات التقييم القطري الثلاث دور المنظمة كوكالة رائدة في قطاع الزراعة، وقطاع الأمن الغذائي والتغذوي. وقد وُجدت نشاطات المنظمة متنسقة إلى حدّ بعيد مع أولويات الحكومة واستراتيجياتها. غير أن المنظمة لم تكن فاعلاً رئيسياً، وبصورة منتظمة، في دعم الحكومة لوضع استراتيجيات قطاعية وقطاعية فرعية في مختلف مجالات خبرة المنظمة. وُجدت بعض الأمثلة الإيجابية عن مساهمات ملحوظة قامت بها المنظمة، من قبيل الدعم الذي وفّره لوضع استراتيجية وطنية للزراعة المحافظة في زمبابوي، وللممرات الاقتصادية في إثيوبيا.

ووجدت عمليات التقييم أن قيمة الدعم الذي توفّره المنظمة لوضع السياسات والاستراتيجيات غالباً ما تُحدّد وفقاً للقدرة الفنية والسياساتية التي تتمتع بها الفرق القطرية والإقليمية الفرعية. وتظهر أمثلة جيدة عن المساهمات الاستراتيجية التي قامت بها المنظمة على الصعيد الإقليمي الفرعي (في إنتاج المحاصيل، وإدارة الجفاف، وإدماج مرض الإيدز في الخطة الزراعية الوطنية في زمبابوي؛ وفي إثيوبيا، من خلال الدور الحاسم الذي تلعبه ممثلية المنظمة وقدرتها على العمل

⁵ إثيوبيا: تقييم آثار مشروع حساب اقتسام المنافع في منطقة تيغراي وأمهرة؛ تقييم آثار التدخلات الطارئة في الثروة الحيوانية؛ زمبابوي: دراسة دعم المنظمة لتعزيز روابط السوق.

⁶ زمبابوي: دراسة فعالية المنظمة في التنسيق؛ هايتي: زراعة المجموعة: مذكرة مفصّلة.

مع الحكومة لوضع السياسات والاستراتيجيات). إنما لم تجد عملية التقييم في هايتي سوى أدلة قليلة على المساهمات في تحديد الأولويات الاستراتيجية في القطاع الزراعي.

ثالثاً-2 الاتساق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية

حددت الأولويات الاستراتيجية من خلال إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، وفي إثيوبيا وزمبابوي، من خلال خطط العمل لإدارة مخاطر الكوارث أيضاً. وتضمنت عمليات التقييم انتقادات للطبيعة غير الاستراتيجية التي اتسم بها إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل بصورة خاصة، ولغياب أطر متكاملة لوضع البرامج القطرية، سيما أنها اعتُبرت عوامل تحدّ من قدرة المنظمة على أن تكون طرفاً استراتيجياً رئيسياً في مجال الزراعة والأمن الغذائي والتغذوي. وهذا لا ينعكس فقط من حيث دور المنظمة اتجاه أصحاب الشأن الخارجيين، بل أيضاً من حيث درجة أقل من الاتساق الداخلي بين البرامج.

ويبدو أن المنظمة قدّمت مساهمات أكثر اتساقاً في التخطيط الاستراتيجي في مجال تصميم خطط الاستثمار ودعمها (من خلال مركز الاستثمار في المنظمة)، إنما لا تدرج دائماً هذه المساهمات في الدفع الأساسي الذي يميّز الأطر الاستراتيجية القطرية للمنظمة.

ثالثاً-3 الربط بين التدخلات في الأجل القصير والتنمية على المدى الأبعد

يتمثل أحد التحديات الرئيسية في البرامج في البلدان الثلاثة في التوفيق بين النشاطات القصيرة الأجل التي تُنفَّذ في إطار حافظات كبيرة متصلة بحالات الطوارئ والممولة من المساعدات الإنسانية، والمشاريع الأصغر حجماً والأقل موارد، والتي تتناول تدابير للتنمية على المدى الأبعد من أجل تقليص الهشاشة، وتطوير جوانب مختلفة من القطاع الزراعي. وفي البلدان الثلاثة، إن الحافظة التي تديرها شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، عبر اللجوء إلى مصادر تمويل المساعدات الإنسانية، تكاد تغطي (من حيث قدرة التمويل والتشغيل) على النشاطات والمشاريع التي تُنفَّذ في إطار مكوّن التنمية. وعلى صعيد وضع البرامج، فإن عمليات التقييم الثلاث، وعلى الرغم من إقرارها بالحاجة إلى تدخلات إنسانية في قطاع الزراعة وقطاع الأمن الغذائي والتغذوي، تتساءل عن التأثير النهائي (والحاجة ذات الصلة) الذي قد يتأتى عن إدارة المنظمة لتدخلات عديدة وفي الأجل القصير لاستبدال الأصول. وأثارت عمليات التقييم عدداً من القضايا الموجزة أدناه:

- 1 - إن الأدلة على الحاجة الأساسية لتوزيع المدخلات (الزراعة والثروة الحيوانية) نادرة.
- 2 - يمكن أن يؤثر توزيع المدخلات والخدمات المجانية بصورة سلبية على مزوّدَي الخدمات والسلع في القطاع الخاص الوطني الوليد (مثل في حالة حملات التلقيح المجاني في إثيوبيا، أو التوزيع المجاني للبذور والأصناف النباتية في هايتي).
- 3 - ينبغي تحديد المعايير والتبعات المتصلة باستهداف الخيارات، وفهمها على نحو أفضل. وفي حين تتمتع المنظمة بصلاحيّة استهداف السكان الأكثر هشاشة، يترتّب عن ذلك تبعات وانعكاسات وفقاً ما إذا كانت

الأسر لا تملك أراضٍ، أو تملك الحد الأدنى من القدرة الإنتاجية والأصول للزراعة. وتستوجب المجموعات الضعيفة المختلفة مستوى مختلفاً من الاستهداف والدعم.

4 - وفي بعض الحالات، يبدو أن أولويات الجهة المانحة، وليس تحليل الحاجات، هي التي توجه تصميم توزيع المدخلات واختيارها.

5 - وتكاد برامج الطوارئ تتكرر على مرّ السنوات، وتقترح الحلول ذاتها في الأجل القصير عوضاً عن محاولة تحليل عوامل الهشاشة على نحو أفضل، والبحث عن حلول أكثر استدامة لبناء القدرة على المقاومة على المدى الأبعد.

6 - ويجب أن تعزّز المنظمة رسائلها الرئيسية ودعوتها إزاء المانحين بحيث لا تضطر إلى "حشر" تدخلات التنمية (من قبيل الزراعة المحافظة في زمبابوي) في إطار الفترات الزمنية للتمويل القصير الأجل في المنح المقدّمة للعمل الإنساني.

7 - وثمة حاجة إلى إرفاق عملية استبدال الأصول وتأطيرها بالحماية، والوقاية، والحدّ من المخاطر، وتدابير على المدى الأبعد لزيادة القدرة على المقاومة.

وبناءً عليه، أُحرز في زمبابوي بصورة خاصة تقدّم إيجابي على صعيد الجهود لدمج نشاطات الاستجابة إلى حالات الطوارئ في الأجل الطويل مع الحاجات على المدى الأبعد للتصدّي للأسباب الرئيسية للهشاشة، وبناء القدرة على المقاومة. ويركّز النهج الإجمالي في البرامج في هذا البلد على الحدّ من مخاطر الهشاشة، وعلى التدابير والنشاطات الآيلة إلى النهوض بقدرة المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وعلى تعزيز السوق ومزوّدي الخدمات في القطاع الخاص.

وفي إثيوبيا، وجد التقييم أنه يتعيّن على المنظمة أن تؤدي دوراً رئيسياً في مساعدة البلد على جمع مختلف الفرص والتحديات معاً تحت مظلة واحدة تضمّ عمليات التنمية، والتصدّي للطوارئ، والانتعاش، وبناء القدرة على المقاومة، سيما أنها عمليات متميزة إنما مرتبطة ببعضها أصلاً. ولهذه الغاية، ينبغي للمنظمة أن تسهر أولاً على اتساق السياسات، والاستراتيجيات، وتدخلات الدعم الفني التي تدعو إليها بحيث تضمن أن تكون مترابطة، ومتماسكة، وملائمة، وهي لم تكن على هذا النحو وقت التقييم.

وأما في هايتي، فقد كانت الجهود المبذولة لربط نشاطات الطوارئ في الأجل القصير بتدابير التنمية على المدى الأبعد محدودة بفعل مجموعة من العوامل، بدءاً من البنية التشغيلية الداخلية ووصولاً إلى غياب التمويل لنشاطات التنمية، وغياب تحليل ملائم يدعم الانتقال من مشروعات في الأجل القصير لاستبدال الأصول إلى بناء القدرة على المقاومة وتحقيق التنمية الريفية على المدى الأبعد. أما التدخلات التي لم يكن تركيزها على المدى الطويل، من قبيل نشاطات إدارة مستجمعات المياه، فلم تكن فعالة جداً نظراً لضعف إمكانية توسيعها واستدامتها.

ثالثاً- 4 دور المنظمة في تحليل هشاشة الأوضاع ووضع البرامج القائمة على الأدلة

من أحد الأدوار المؤسسية للمنظمة أنها توفرّ المعلومات والتحليل لقطاع الزراعة والأمن الغذائي والتغذوي. وعلى الصعيد القطري، يجب أن تدرج هذه القدرة في دورة وضع البرامج وفي دعم عملية تصميم التدخلات الملائمة واستهدافها.

وفي زيمبابوي، وفّرت المنظمة خلال السنوات الخمس الأخيرة دعماً متواصلًا لنظام المعلومات الزراعية، من خلال مساعدة وزارة الزراعة، والميكنة، وتنمية الريّ على جمع المعلومات عن الإنتاج المحصولي، وتحليلها، ونشرها وإلى حدّ ما، عن أسعار السوق وطريقة عمله. وقد شمل ذلك عمليات تقييم سنوية للمحاصيل (بما فيها بعثات تقدير المحاصيل والإمدادات الغذائية في أربع سنوات من السنوات الخمسة الأخيرة) تمّ إدراجها في عمليات التقييم الأوسع نطاقاً للأمن الغذائي التي أجراها مجلس الأغذية والتغذية، ولجنة تقييم الضعف في زيمبابوي. وقد تمّ تحليل المعلومات ومناقشتها داخل جماعة العمل للتنسيق الزراعي التي توجّهها المنظمة، واللجان الفرعية ذات الصلة (بما فيها جماعة العمل المعنية بحدائق التغذية). ودعمت هذه الجماعة أيضاً دوراً معيارياً قوياً، وتمكّنت من الحصول على توافق واسع بين القطاعات بشأن الممارسات الجيدة الواجب ترجمتها إلى سياسات حكومية.

وفي إثيوبيا، إن المساعدة الفنية المقدّمة لهيئة الإحصاءات المركزية، ولوزارة الزراعة والتنمية الريفية، جمعت بين أصحاب الشأن الرئيسيين، واستنتج التقييم أن مشروع المنظمة ساعد على تحسين فهم البيانات عن الإنتاج المحصولي التي جمعها مختلف منتجي البيانات، وعلى تعزيز حوار بشأن تعظيم المزايا النسبية لدى هيئة الإحصاءات المركزية ووزارة الزراعة والتنمية الريفية.

إنما تشير عمليات التقييم إلى أن نشاطين آخرين ذات الصلة لاقيا قدراً أقل من النجاح.

- إن جهود المنظمة لبناء الاهتمام والقدرة بين حكومة إثيوبيا والشركاء الدوليين من أجل استعمال التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي والحالة الإنسانية، لم تلقَ نجاحاً كبيراً. ويرجع ذلك جزئياً إلى وجود أطر تحليلية أخرى في إثيوبيا.
- وإن المحاولات لوضع نظام طموح لقاعدة بيانات قطاعية لصالح وزارة الزراعة والتنمية الريفية قد باءت بالفشل إلى حدّ كبير بسبب الدعم الفني غير الملائم الذي وفّرتّه المنظمة، وبخاصة بسبب غياب التآزر مع عمل نظم معلومات أخرى خاصة بالأمن الغذائي في المنظمة.

وفي هايتي، وما عدا الدعم المقدّم إلى التعداد الزراعي الوطني عام 2010، لم تضطلع المنظمة بأي دور ملحوظ في الحصول على معلومات وإجراء تحليل للأمن الغذائي دعماً للقدرة الوطنية والداخلية على وضع البرامج.

ثالثاً- 5 تأثيرات تدخلات المنظمة ونتائجها

تفيد تقارير التقييم في البلدان الثلاثة عن غياب معلومات متّصلة بقياس آثار برامج المنظمة ونشاطاتها. كما تشير، بصورة محدّدة، إلى غياب التحليلات والموارد الملائمة التي تهدف إلى فهم الآثار، وبخاصة إلى غياب بيانات الرصد التي تنظر في النتائج وليس فقط في تسجيل المدخلات والنشاطات المنفّذة. ولا تُستخدَم كثيراً البيانات المصنّفة بحسب الجنس، أو العمر، أو مدى التعرّض، لتحديد المستفيدين من التدخلات. وحين تُشمل النساء على نحو مناسب في نشاطات المشروع، غالباً ما يُعزى هذا الأمر إلى عوامل خارجية، وليس إلى تصميم هذا المشروع.

وفي إثيوبيا، شملت العملية تقييمين للآثار يتعلّق أولهما بالتدخّل في قطاع الثروة الحيوانية، وثانيهما بمشروع صندوق الإنعاش البلجيكي في منطقة تيغراي وأمهرة. واستنتج تقييم هذا المشروع الأخير بأنه نجح في تمكين المجتمعات والمؤسسات المحلية؛ وتعزيز الأمن الغذائي لدى الأسر وتحسين الوضع الصحي والتغذوي للمستفيدين الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي المزمّن، مع امتداد التأثيرات الإيجابية لتشمل أشخاصاً آخرين في مناطق المشاريع. وتبين الأدلّة المتناقلة أن الدعم الذي وفّرتَه المنظمة من خلال مشاريع أخرى قد ساهم في زيادة إنتاج الأغذية، والتنويع الزراعي، وحماية الأصول الإنتاجية.

وفي زيمبابوي، وجد التقييم أن نشاطات من قبيل تنويع المحاصيل والزراعة المحافظة، والتحسين الوراثي للثروة الحيوانية، وصحة الحيوان، وروابط السوق قد ساهمت في التخفيف من هشاشة أصحاب الحيازات الصغيرة. إنّما ينبغي بعد مساعدة المزارعين على إقامة نظم زراعية تعزز قدرتهم على المقاومة، وبخاصة التصدي لتغير المناخ.

وفي هايتي، كان من الصعب الوصول إلى أي استنتاجات نظراً لغياب المعلومات عن الآثار. غير أن التقييم أشار إلى أن التدخلات تقوم بشكل كبير على حلول في الأجل القصير لا تدعمها اعتبارات على المدى الأبعد خاصة بالاستدامة، ولا تساهم في حماية و/أو زيادة الأصول الإنتاجية. وكذلك، يشير التقييم إلى أن الأثر الأهم على المستفيدين تمثّل في توفير السيولة (من خلال تدخّل العمل مقابل النقد وتوزيع المدخلات) للأسر والمزارعين في أعقاب الأزمات.

رابعاً - قدرة المنظمة في مجال الدعوة القطاعية وتعبئة الموارد

تختلف استنتاجات التقرير في ما يخص مواصفات الدعوة وعمل المنظمة في هذا المجال في البلدان الثلاثة. ويربط التقييم الخاص بهائتي سوء أداء المنظمة، كموجّه للقطاع، بالتراجع الإجمالي الكبير للزراعة كقطاع. ويفيد أيضاً عن المعلومات الراجعة السلبية التي أبداها نظراء الحكومة وغيرهم بشأن قدرة المنظمة على إثارة قضايا عالمية، وتوجيه المناقشات، وبصورة عامة، على الدعوة إلى الأمن الغذائي والتغذوي، وإلى الزراعة.

وفي إثيوبيا، وُجد أن دور المنظمة على صعيد الدعوة ووضع السياسات كان مفيداً، وبخاصة في ما يخص الممرات الاقتصادية. وقد عزّي هذا الأمر بصورة رئيسية إلى مواصفات الممثل الإقليمي الفرعي واهتمامه. إنّما أُفيد عن عدم اتساق مساهمة المنظمة ودورها الريادي في مجالات أخرى متصلة بجدول أعمال الأمن الغذائي. ويعزّي التقرير هذا الأداء غير المتساوي إلى استخدام الموارد البشرية المتاحة بأكثر من طاقتها. كما أُشيد بالقدرة على تعبئة الموارد القطاعية في عمل شعبة مركز الاستثمار إنّما لم يُربط هذا الأمر بنشاطات المنظمة الأخرى في البلاد.

وفي زيمبابوي، يصف التقرير المنظمة بأنها فاعل رائد يحظى بالاحترام والاعتراف في مجال التنسيق الزراعي والتغذية من خلال مبادرة الحصاد الصحي. غير أن المنظمة لم تشارك أبداً في تعزيز الحوار وتوفير الدعم - حتى كوسيط نزيه - في القضايا المتصلة بالأراضي، والتي تشكّل بكل وضوح أولوية للبلاد. لكن المنظمة تنجح أيضاً، من خلال دورها التنسيقي في القطاع الزراعي، في تعبئة الموارد لمجموعة أكبر من الشركاء وأصحاب الشأن.

خامساً - الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية على التنفيذ

خامساً-1 الهيكل والوظائف

تعرض تقارير التقييم الثلاثة لنتائج وتوصيات حول هيكل المنظمة ووظائفها. وتتشابه الهياكل في بلدين من البلدان الثلاثة، هما إثيوبيا وزمبابوي، إذ تتألف من عدة فرق تضطلع بأدوار ومسؤوليات مختلفة. وهي:

- 1 - مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي (المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية في زمبابوي، والمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية والوسطى في إثيوبيا) مع الفريق المتعدد التخصصات، المسؤول عن التنسيق بين البلدان وعن الدعم الفني.
- 2 - فريق التمثيل القطري في المنظمة، الذي يوفر دعماً معيارياً وسياساتياً للبلاد ويدير مشاريع التنمية.
- 3 - وحدة تنسيق عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل (المسماة أيضاً وحدة الحد من مخاطر الكوارث).

واستنتج تقرير التقييم، في كلا البلدين، أن هذه البنية الثلاثية الأطراف تنطوي على مواطن ضعف عديدة، واقترح إجراءات تصحيحية مشابهة. وإن وجود كل هذه الفرق ذات الموارد والمسؤوليات المختلفة يعطي صورة مجزأة عن المنظمة للشركاء الخارجيين والحكومة، ما يُعتبر بصورة عامة ضاراً على هوية المنظمة، وصورتها، ويثير قضايا ملحوظة بشأن سلاسة طريقة العمل الداخلية في المنظمة.

ويتمثل موطن الضعف الأول في أن الممثل الإقليمي الفرعي، الذي هو في الوقت ذاته ممثل المنظمة في البلاد، عليه أيضاً أن يقوم بدور الموظف الفني في هذا المجال، ما يستنفد طاقات الفرد الواحد.

وثانياً، لا تتواجد مكاتب وفرق التنسيق الإقليمية الفرعية للطوارئ في البلد ذاته حيث يوجد هيكل التنسيق الإقليمي الفرعي "العادي" للمنظمة. وهذا ما يؤدي إلى قدرة تنسيق إقليمية فرعية "منقسمة"، إضافة إلى علاقات غير واضحة بين المكتب الإقليمي الفرعي ومكتب الطوارئ الإقليمي الفرعي. وفيما وجد زمبابوي طريقة عمل جيدة مع مكتب الطوارئ الإقليمي الفرعي في جوهانسبرغ لمواجهة هذا الانقسام، من خلال ضمّ منسق مكتب الطوارئ الإقليمي الفرعي إلى الفريق المتعدد التخصصات، وتعزيز تعاون وثيق جداً بين الهيكلين، لا ينطبق هذا الحال على فريق التنسيق الإقليمي الفرعي لإثيوبيا وأفريقيا الشرقية، ومقره نيروبي.

والعنصر الثالث هو أن وحدات الطوارئ في البلدان الثلاثة منفصلة عن باقي الإدارات في المنظمة، وتتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية من حيث خطوط رفع التقارير، وقرارات التمويل ووضع البرامج حيال المثلثية. وفي زمبابوي، أنشأت ممثلية المنظمة فريق إدارة قطري، ما يشكل خطوة إيجابية لضمان اندماج أفضل بين نشاطات الطوارئ ونشاطات التنمية. والأمر سيان في إثيوبيا، حيث أنشئ فريق للإدارة العليا، يتألف من مختلف أقسام المنظمة.

خامساً-2 القدرة التشغيلية والإدارية

تتوفّر معظم القدرة التشغيلية لدى المنظمة في البلدان الثلاثة في إطار مكوّن الطوارئ في برنامج المنظمة. وفي إثيوبيا، تتأمن التغطية الكاملة خارج مكتب أديس بفضّل تسعة مكاتب وطنية فرعية (موجودة في مكتب الزراعة والتنمية الريفية) تدير نشاطات الطوارئ، وتتوفّر الدعم في بعض الحالات لنشاطات التنمية أيضاً. وفي هايتي، تعمل المكاتب الوطنية الفرعية الستة بصورة تامة على نشاطات الطوارئ.

أمّا في زمبابوي، فيختلف النموذج. وليس للمنظمة مكاتب وطنية فرعية إنما تُدار المشاريع من جانب شركاء تنفيذ بدعم فني من الموظفين في المشروع ذي الصلة، والموجودين في هراري. وبما أن معظم مشاريعها يُنفَّذ من خلال منظمات غير حكومية، تضطلع وحدة تنسيق عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل بدور قوي للرصد في جانبيين رئيسيين: (1) رصد امتثال المنظمة غير الحكومية للالتزامات التعاقدية؛ (ب) رصد أداء التدخلات. ورأى التقييم أنها خطوة مهمة ينبغي تشاطرها مع ممثلات أخرى.

مهما كان النموذج المُستخدَم لإدارة العمليات، تبرز بوضوح في عمليات التقييم الحاجة إلى تحسين التنسيق بين نشاطات التنمية ونشاطات الطوارئ، وأحياناً بين نشاطات الطوارئ في إطار المشاريع المختلفة. ويجب أن توفّر وظيفة الدعم الذي تقدّمه المكاتب الوطنية الفرعية و/أو الوحدات الأخرى مثل وحدة الرصد في زمبابوي القدرة والدعم الأساسيين لجميع نشاطات المنظمة بما يحسّن كفاءة العمليات، ويرفع من مستوى التنفيذ. ويظهر عائق كبير أمام هذا الاندماج في مختلف خطوط التمويل، التي تفصل نشاطات البرنامج العادي (ممثلية المنظمة) عن مشاريع التنمية من خارج الميزانية، وحتى في وجود فجوة أكبر على صعيد مسؤوليات الإشراف على الميزانية، وخطوط إدارتها، عن التمويل الطارئ من خارج الميزانية.

خامساً-3 القدرة الفنية

يمكن إيجاز الاستنتاجات المشتركة التي توصلت إليها عمليات التقييم في البلدان الثلاثة على النحو التالي: إن الدعم الفني المتاح في فرق المنظمة الحالية على الصعيد القطري (ومع الأخذ في الاعتبار الفرق المتعددة التخصصات على الصعيد الإقليمي الفرعي) ليس كافياً لدعم نشاطات المنظمة على مستوى تنفيذ السياسات والمشاريع على السواء. ويعمل أعضاء الفرق المتعددة التخصصات بأكثر من طاقتهم، وأحياناً تبقى بعض الوظائف الفنية الرئيسية شاغرة (مثل غياب مسؤول عن الأمن الغذائي في إثيوبيا). وهذا ينطبق بصورة خاصة على مجالات عمل المنظمة ذات الأهمية الاستراتيجية، إنما لا تدعمها موارد مباشرة من خارج الميزانية. وحين تتوفّر موارد من خارج الميزانية، يمكن أن تستكمل المشاريع حاجتها إلى خبرة فنية من خلال استخدام موظفين متفانين، غير أنهم يعملون بعدها في مشروع محدد عوضاً عن العمل مع فريق المنظمة بأكمله.

والتحدي الآخر الكبير بالنسبة إلى القدرة الفنية لدى المنظمة على الصعيد القطري يكمن في كيفية ضمان عمل مشترك بين القطاعات يكون أكثر تكاملاً، بحيث يدمج على نحو أفضل مختلف جوانب النشاطات الفنية التي تنفّذها المنظمة،

ويضمها إلى ضرورة تحقيق تأثير أكبر على صعيد القدرة المؤسسية وتعزيز قدرة المستفيدين على الإنتاج و/أو على المقاومة. ويشمل أيضاً هذا التحدي المشترك بين القطاعات المسألة المشار إليها بشأن توفير الاستمرارية على نحو أفضل بين التصدي للطوارئ، والانتعاش، وأهداف التنمية في الأجل الطويل.

وتواصل تقارير التقييم تحليل الجوانب المحددة في عمل المنظمة في مجموعة من المجالات الفنية القطاعية الفرعية، من الأمن الغذائي والتغذوي، إلى إنتاج المحاصيل وحمايتها، والأسواق وسلاسل القيمة، والثروة الحيوانية وإنتاجها، وإدارة الموارد الطبيعية (الأراضي، ومستجمعات المياه، والتربة، والغابات، والمياه) ومصايد الأسماك. وبصورة عامة، حققت المنظمة نتائج جيدة في بعض المجالات، ونتائج أقل في مجالات أخرى، غير أن الاستنتاج العام يشير إلى أن عملها مبعثر بين عدد كبير جداً من التدخلات. ويوصي التقييم الخاص بإثيوبيا بأن تزيد المنظمة من عمق نشاطاتها الميدانية، وتخفف من توسعها، على أن تتركز الجهود على تشجيع النهج الابتكارية في مجالي الأمن الغذائي والتنمية الريفية، والتي يمكن توسيع نطاقها في البرامج الوطنية. وكذلك، أوصى التقرير الخاص بزمبابوي أن تركز المنظمة على توسيع نطاق النشاطات الناجحة من قبيل الزراعة المحافظة، وعلى كيفية وضع نهج للمزارعين بأكملهم يدمج الزراعة المحافظة مع الثروة الحيوانية والأشجار لمعالجة مختلف حاجات سبل المعيشة لدى المزارعين على نحو مستدام.

وتشير نتائج التقييم في هايتي إلى عنصر مشترك آخر تطرقت إليها التقارير في البلدين الآخرين. وقد عانى البرنامج في هايتي قدرة فنية متدنية جداً ناجمة عن الصعوبات في استخدام موظفين دوليين ووطنيين ذوي خلفيات فنية ملائمة، والاحتفاظ بهم، وعن تلقي قدر قليل جداً من الدعم من جانب المكاتب الأخرى في المنظمة.

خامساً-4 تمويل نشاطات المنظمة

تشير التقارير الثلاثة إلى خلل بين تمويل الطوارئ وتمويل التنمية في البلدان الثلاثة، سيما أن نشاطات الطوارئ في الأجل القصير تشمل المجالات التي قد يكون فيها تمويل التنمية على المدى الأبعد والتدخلات الخاصة بها أكثر ملاءمة. وكذلك، تدعو التقارير الثلاثة إلى وظيفة أكثر استراتيجية لتعبئة الموارد، حيث أن الموارد تتبع الأولويات على صعيد التصميم والاستراتيجية، وليس العكس. وأما العامل المهم الآخر فهو أنه في ظل جميع التوصيات الأخرى التي تدعو إلى إدماج فرق المنظمة، يجب أن تصبح وظيفة تعبئة الموارد وظيفة تخدم حاجات المنظمة بأكملها، وليس جزءاً منها، وحيث أن المحفزات الفعلية مرتبطة بشكل وثيق بالتأثير الذي ترغب المنظمة في تحقيقه على صعيد قدرة المستفيدين على المقاومة، والأمن الغذائي والتغذوي.

سادساً- التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية

سادساً-1 المساواة بين الجنسين

وقد نظرت عمليات التقييم الثلاثة في مسألة المساواة بين الجنسين. ووجدت جميعها أن التوازن بين الجنسين في فرق المنظمة لم يكن مرضياً، وأنه يتعين بذل مزيد من الجهود لاستخدام النساء، وبخاصة في الوظائف العليا، على عكس ما هو سائد حالياً.

وكذلك، وجدت التقارير أن التركيز على المساواة بين الجنسين في العمل الفني والتشغيلي غير كافٍ. وينبغي للمنظمة أن تركز على نحو أكبر على تحسين قدرات الرصد، ورفع التقارير بشأن التأثير استناداً إلى بيانات مصنفة حسب التمايز الجنساني. ويجب أيضاً تعزيز القدرة الداخلية من خلال تحسين ممارسات الاستخدام (بخاصة للوظائف الميدانية)، والتدريب، وعبر تمكين أكبر لوظيفة جهات التواصل الجنسانية.

سادساً-2 تنمية القدرات

استنتجت جميع التقارير أنه بهدف دعم النهج الاستراتيجي حيال الزراعة والأمن الغذائي والتغذوي بحيث يكون أكثر تركيزاً وأفضل اندماجاً، يجب أن تركز المنظمة بشكل أكبر على دعم النظم الوطنية. ولهذه الغاية، يجب أن تزيد جهودها في مجال تنمية القدرات، وبخاصة على صعيد جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالسياسات والقطاعات. ومن خلال العمل بشكل وثيق أكبر مع مؤسسات البحوث والجمعيات الوطنية، والمنظمات غير الحكومية ومجموعات المزارعين، بإمكان المنظمة أن تحسن من تأثير تدخلاتها واستدامتها. وعلاوة على ذلك، يجب أن تعزز المنظمة استمرارية واستدامة ما تقوم به من أعمال في مجال تنمية القدرات لصالح خدمات الإرشاد، ومجموعات المزارعين والقطاع الخاص، وعبرهم، وأن تؤطر هذه الأعمال من حيث تُهج النظم بحيث تكون جزءاً من استراتيجية واضحة.

سادساً-3 تقاسم المعلومات والمعارف

في زمبابوي وإثيوبيا، تمكنت المنظمة من أن تؤدي دوراً محفزاً على صعيد تقاسم المعلومات والمعارف في عدد من المجالات الرئيسية. وتشمل الأمثلة عن الممارسات الجيدة المؤتقة في عمليات التقييم ما يلي:

- في زمبابوي، كانت المنظمة حاسمة في ضمّ منهاج تدريبي على الزراعة المحافظة إلى التدريب الإرشادي الوطني، وفي ترويج التوعية التغذوية بين الشركاء من خلال مبادرة الحصاد الصحي.
- وفي إثيوبيا، كانت المنظمة، وما زالت، شريكاً رئيسياً في تقييم التدخلات في قطاع الثروة الحيوانية في ما يخص تطبيق المبادئ التوجيهية للطوارئ المتعلقة بالإنتاج الحيواني. وقد شملت المنافع الأهم التوعية، واكتساب المعارف والمهارات من العمل في مجال تحسين إدارة العلف وإعادة تأهيل المياه. وقد سمحت التدخلات، بدعم فني من المكاتب الحكومية ذات الصلة والمنظمة، لأعضاء المجتمع المحلي من النظر في إمكانية تنفيذ نشاطات خاصة

بالجهوزية. وفي إطار مبادرات أخرى، دعمت المنظمة أيضاً عملية استحداث معلومات ومعارف للإدارة التشاركية للغابات، ونهجاً أكثر اتساقاً لإدارة نظم المعلومات للإحصاءات الزراعية في إطار مشروع هيئة الإحصاءات المركزية.

وأما في هايتي، فلم تلعب المنظمة دوراً بارزاً في نشر المعلومات والمعارف. والمعلومة الوحيدة التي يعطيها التقرير تتعلّق بغياب القدرة والنظم داخل المنظمة لتوثيق عملها، وإنشاء مستودع موثوق للمعلومات، وتتبع آثار نشاطاتها في إطار البرامج والمشاريع.

سابعاً- التنسيق والشراكات

سابعاً-1 التنسيق داخل القطاعات وفيما بينها

يتبع التنسيق القطاعي في البلدان الثلاثة نماذج مختلفة بعض الشيء. والمسائل الرئيسية المتصلة بالتنسيق والتي تبرز من عمليات التقييم الثلاث هي:

- التواصل بين آليات تنسيق التنمية على المدى الأبعد في القطاع الزراعي مقابل آليات تنسيق "المساعدات الإنسانية" على المدى الأقصر (عادة تحت تسمية المجموعة)
- العلاقة بين المجموعة الزراعية ووضع آليات تنسيق الأمن الغذائي والتغذوي
- فعالية هذه الآليات وكفاءتها، وقدرة المنظمة على تأدية دور "قيادي"
- القدرة والفعالية لتغطية آليات التنسيق الوطنية الفرعية

وفي هايتي، قامت آلية التنسيق الرئيسية في أعقاب الهزة الأرضية، من خلال المجموعة الزراعية المختلطة. ووجد التقييم أن آلية المجموعة تحسّنت بين عام 2008 وعام 2010، وأن هذا أدّى إلى تنسيق أفضل لاحتواء آثار الهزة الأرضية على الأمن الغذائي في البلاد. غير أن التقييم تساءل أيضاً عن قدرة المجموعة على ضمان دعم واستهداف صحيين للمجموعات التي هجرت المناطق الحضرية، وانتقلت إلى مناطق ريفية معزولة.

وفي زمبابوي، حققت المنظمة تنسيقاً جيداً مع مبادرات أخرى على الصعيد الوطني. ويقرّ جميع أصحاب الشأن بنشاطات وحدة تنسيق عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل على صعيد تنسيق تدخّلات القطاع من خلال جماعة العمل المعنية بتنسيق الزراعة، وبجماعات عملها. واعتُبرت جماعة العمل المعنية بتنسيق الزراعة مندياً فعالاً من أجل: تقاسم المعلومات والمعارف بين المنظمات غير الحكومية، والحكومة، والجهات المانحة، والحدّ من مدى التداخل الجغرافي لنشاطات المنظمات غير الحكومية؛ والاتفاق على استراتيجيات للارتقاء بالقطاع. إنما بدا للبعثة أن المشاركة في جماعة العمل هذه شرط أساسي للتشارك مع المنظمة، ما يولّد خطر تهميش المنظمات غير الحكومية المحلية التي ليست أعضاء في هذه الجماعة. وعلاوة على ذلك، نظراً إلى أن العديد من المنظمات غير الحكومية ومنظمات المزارعين لا تتمتع بالخبرة، أو بالمهارات لتنفيذ هذه النشاطات، ينبغي للممثلة أن تكون أكثر ابتكاراً في بناء هذه المهارات. واستنتجت

دراسة نوعية مستقلة، ومسح للشركاء، أن باستطاعة المنظمة تحسين التنسيق من خلال دعم لامركزية التنسيق في المناطق/المقاطعات، ومن خلال العمل لتوليد حس أكبر بالملكية والمشاركة لدى الحكومة في منتديات التنسيق.

وفي إثيوبيا، تُمسك الحكومة بصرامة أكبر بزماد القيادة في مجال التنسيق داخل القطاع، وبالتالي تتسنى فرصة أقل للمنظمة أو لأي وكالة أخرى بأن تؤدي دوراً ملحوظاً غير توفير الدعم. وقد قدمت المنظمة على هذا الصعيد مثلاً عن الممارسة الجيدة من خلال الاضطلاع بوظيفة الأمانة والتنسيق لفرقة عمل القطاع الزراعي في إطار المنتدى الرئيسي الذي نظّمته الحكومة حول التنمية الريفية والأمن الغذائي.

سابعاً-2 الشراكات

إضافة إلى الجوانب العديدة في الشراكات، والتي تمّ استعراضها حتى الآن (القدرة على مواءمة الأولويات الحكومية والعمل وفقاً لها، والقدرة على التنسيق)، تُلقى نتائج عمليات التقييم مزيداً من الضوء على نماذج الشراكة مع المنظمة.

والاعتبار الأول هو أن المنظمة لا تستخدم بالشكل الأمثل المنافع المتأتية عن إقامة شراكات مع مؤسسات أكاديمية وبحثية على المستوى الوطني، من حيث وضع ممارسات جيدة، وتجربة نهج ابتكارية. وفي زمبابوي فقط، استخدمت المنظمة على نحو فعال القطاع الخاص، في مجال توسيع نطاق النشاطات المتعلقة بنظم شراء البذور والأسمدة بواسطة البطاقات والقسائم الإلكترونية.

والنشاطات الممولة عبر تمويل طارئ في الأجل القصير تتوسّع في اللجوء إلى شركاء التنفيذ. وعلى الرغم من الدور البارز الذي يؤديه شركاء التنفيذ، وتأثيرهم على قدرة المنظمة ونجاحها في تحقيق نشاطات المشروع، لا يبدو أن هناك نهجاً واضحاً ومشاركاً يتمّ اعتماده في اختيار شركاء التنفيذ، والاستثمار فيهم. والأدوات التعاقدية التي تُستخدم هي بصورة رئيسية خطابات الموافقة، ولا يبدو أن المنظمة تميّز بين ضرورة عملها مع مجموعة مختلفة من شركاء التنفيذ، وكيفية عملها معهم، أكانوا من القطاع الخاص، أو كانوا اتحادات أو تعاونيات للمزارعين، أو هيئات إرشاد و/أو هيئات أخرى من القطاع العام. ونظراً إلى أن المنظمة لا تعتمد نهجاً منتظماً في شراكاتها، فهي لا تستثمر في شركاء التنفيذ، ولا تستخدمهم على النحو الأمثل، في مجال الترويج للقيمة التي تنسم بها مهمة المنظمة و/أو تعليمها، وإشراك شركاء التنفيذ في تصميم وإدارة نتائج النشاطات التي توجّهها المنظمة.

وفي زمبابوي، أثار تقرير التقييم بعض الأسئلة عن المعايير المستخدمة في اختيار شركاء التنفيذ، وقواعد المشاركة لإدارة علاقة الشراكة على نحو أفضل. وأوصى التقييم بأن تتوخى المنظمة مزيداً من الشفافية في اختيار شركاء التنفيذ من خلال وضع معايير واضحة، وإجراء تحليل لقدرة جميع الشركاء، بما فيهم المنظمات غير الحكومية على المستوى الوطني، والتي قد لا تكون جزءاً من آليات التنسيق الوطنية للقطاع الزراعي. ومن شأن المنظمة أن تميز أيضاً أدوات شراكاتها التعاقدية، عبر اللجوء إلى مذكرات تفاهم بالنسبة إلى النشاطات الأكثر شمولية/استراتيجية، وإلى خطابات موافقة للتنفيذ الخاص (ليس فقط التوزيع المباشر، إنما أيضاً اعتماد نهج ابتكارية في السوق).

والاتجاه الرئيسي الذي يبرز من عمليات التقييم الثلاثة هو أنه وفي نهاية المطاف، إن الاستثمار في تحسين الشراكات من حيث الاختيار، وتنمية القدرات، وفي الخبرات الاستراتيجية من حيث الأنواع (البحوث، القطاع الخاص، الإرشاد، وغيرها) سوف يعزّز إلى حد كبير قدرة المنظمة على توسيع نطاق تدخلاتها الابتكارية، وضمان الاستدامة على المدى الأبعد والتأثير الجغرافي الأوسع لتدخلاتها.

ثامناً - متابعة عمليات التقييم

بالنسبة إلى عمليات التقييم القطرية الثلاث التي يجري تحليلها في هذا التقرير، صدر رد للإدارة في زمبابوي وإثيوبيا فقط، في حين أنه لم يكن هذا الردّ قد أُنجز بعد في هايتي وقت كتابة هذه الوثيقة. وقد قُبلت جميع التوصيات المتعلقة بزمبابوي وإثيوبيا، كما وُضعت خطط لعدد من الإجراءات التصحيحية. وستُتاح هذا العام تقارير متابعة بشأن تنفيذ التوصيات الموافقة عليها.

ويتضمن الملحق جميع التوصيات المقدّمة في التقارير القطرية الثلاثة، والمصنّفة حسب المجال المواضيعي وفقاً لتحليل هذا التقرير. وكما بالنسبة إلى النتائج، يظهر العديد من نقاط التلاقي على صعيد الدفع الرئيسي للتوصيات، بما يتجاوز النظر في التفاصيل الخاصة بكلّ بلد. وتوفّر هذه النقاط المشتركة فرصة ممتازة للمنظمة، والأجهزة الرئاسية، وشركاء المنظمة، لاستخلاص الدروس منها واستعمالها كأساس لاتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها أن تساعد على تحسين فعالية المنظمة على الصعيد الوطني، وبخاصة في البلدان التي تشهد أزمات ممتدة.

الملحق 1- التقرير التجميعي القطري: إثيوبيا، وزمبابوي، وهايتي

قائمة التوصيات بحسب الفئة

زيادة التأثير	التنسيق والشراكات	التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية	الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية	القدرة في الدعوة وتعبئة الموارد	وضع السياسات، والاستراتيجيات، والبرامج	البلد
<p>زيادة عمق النشاطات الميدانية التي تنفذها المنظمة، والتخفيف من توسعها</p> <p>البحث عن أموال لتوفير الدعم الفني والتنسيق للمنتديات المعنية بالأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية</p> <p>الحد من الجهود الآيلة إلى جمع الأموال للمشاريع الصغرى، والتركيز أكثر على تصميم نشاطات ميدانية</p> <p>التحوّل، في مجال البذور والمحاصيل، من نمط التوزيع إلى بناء القدرات وتعزيز النظم</p>	<p>تعزيز إمكانيات السوق والشراكات التجارية</p>	<p>إدراج مؤشرات جنسانية</p> <p>التشديد على نحو أكبر على بناء القدرات (جمع بيانات جيدة وتوليّفها، وتحليل السياسات، ووضع السياسات).</p> <p>توفير التدريب (وتحسين المواد التدريبية المتصلة بالإرشاد والتكنولوجيا الزراعية).</p> <p>العمل مع الشركات الملائمة في مجال البذور لبناء قدرتها على الإقترار بمجموعات منتجي البذور، وإبرام عقود جيدة معهم.</p>	<p>توحيد المنظمة في إثيوبيا</p> <p>اعتماد تقاسم المعلومات على صعيد المؤسسة</p> <p>وضع خطوط توجيهية واضحة لمشاركة موظفي المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية في القضايا الخاصة بإثيوبيا</p> <p>تشكيل فريق معني بالأمن الغذائي</p> <p>تشكيل فريق معني بالتنمية الزراعية والنمو الاقتصادي.</p> <p>تشكيل فريق معني بإدارة الموارد الطبيعية</p> <p>إدماج برنامج الهيئة الحكومية الدولية المعني بالتنمية في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية</p> <p>تعزيز المساواة بين الجنسين.</p> <p>تعزيز دور المنظمة في إثيوبيا،</p>	<p>المشاركة بفعالية في تعبئة موارد البرامج</p> <p>تعزيز الروابط بين شعبة مركز الاستثمار والمنظمة في إثيوبيا</p> <p>إنشاء منتدى لجمع الأموال</p> <p>تعبئة موارد الميزانية العادية لضمّ خبير في الأمن الغذائي والتغذية إلى الفريق المتعدد التخصصات في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية</p> <p>المشاركة في منتديات البرنامج الوطني للأمن الغذائي</p> <p>الارتقاء بمواصفات الإدارة المستدامة للأراضي، وإدارة الغابات، والمراعي، ومصايد الأسماك</p>	<p>وضع خارطة طريق للمنظمة في إثيوبيا</p> <p>إعادة هيكلة الحافظة القطرية البناء على وثائق السياسات الرئيسية</p> <p>وضع استراتيجيات خاصة بالركائز</p> <p>تعزيز قاعدة الأدلة</p> <p>تعزيز مساءلة المنظمة</p> <p>تعزيز نظام المعلومات عن الأمن الغذائي.</p> <p>إدراج مؤشرات الجوع الواردة في الأهداف الإنمائية للألفية.</p>	<p>إثيوبيا</p>

البلد	وضع السياسات، والبرامج والاستراتيجيات	القدرة في الدعوة وتعبئة الموارد	الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية	التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية	التنسيق والشراكات	زيادة التأثير
			والعمل المتصل بها (موظفون يتم تعيينهم على الصعيد الدولي في ممثلات المنظمة، والموظفون الفنيون المبتدئون، ومتطوعون وطنيون، وموظفو تدريب، وكبار الموظفين لتغطية المنتديات والسياسات الخارجية)			
زمبابوي	لم يُنجز بعد إطار التعاون الخاص بالمنظمة بصورة رسمية إنجاز إطار وضع البرامج القطرية. والأولويات التي قد تود ممثلة المنظمة وحكومة زمبابوي أن تأخذها في الاعتبار في تعاونها يمكن أن تضم المنظور الجنساني، والإدارة المستدامة للأراضي، والغابات وعلاقتها بالزراعة والثروة الحيوانية، والتكيف مع تغير المناخ، والأمن الغذائي والتغذوي، وبناء قدرات اتحادات المزارعين ومنظمات أخرى للمزارعين لتوفير خدمات أفضل لأعضائها. ينبغي إعادة النظر في خطة العمل بحيث تعكس خطة عمل قطرية لفترة السنتين 2012/2013، مع إطار واضح	يجب أن تُستخدَم أطر وضع البرامج القطرية كأداة للدعوة وتعبئة الموارد	ينبغي للمنظمة أن تدمج المنظور الجنساني في تدخلات المنظمة، وفي تدخلات القطاع على السواء. ويجب بخاصة أن تحدّد نواتج ومؤشرات واضحة على صعيد المساواة بين الجنسين للبرنامج، وأن تحدّد بوضوح المسؤولية والمساءلة على الصعيد الداخلي في ما يخص دمج المنظور الجنساني في توصيف الوظائف الإدارية لغاية التعاقد مع شركاء تنفيذ، اللجوء إلى خطابات الاتفاق ومذكرات تفاهم مع الحكومة وشركاء آخرين. يجري مثلاً توقيع مذكرات تفاهم في حال النشاطات العامة الشاملة، وخطابات موافقة في حال نشاطات محدّدة ذات نواتج محددة وغير ذلك. ولتحقيق	وضع استراتيجية لتنمية القدرات من أجل تعزيز توسيع نطاق AGRITEX على مستوى المقاطعة والإقليم. وينبغي تجنّب توفير مدخلات مجانية عبر اتحادات المزارعين إذ قد يبعدها هذا الأمر عن مهمتها الرئيسية يجب أن تدمج المنظمة المنظور الجنساني في تدخلاتها، وتدخلات القطاع. ويجب بخاصة أن تحدّد نواتج ومؤشرات واضحة على صعيد المساواة بين الجنسين للبرنامج، وأن تحدّد بوضوح المسؤولية والمساءلة على الصعيد الداخلي في ما يخص دمج المنظور الجنساني في توصيف الوظائف الإدارية	يجب أن تبحر المنظمة عن فرص لدعم وزارة الزراعة والميكنة وتنمية الريّ لتشارك في ترأس جماعات العمل ذات الصلة المعنية بالتنسيق، وإنشاء آليات تنسيق على مستوى المقاطعة والإقليم. ويجب أن توضح صلاحيات جماعات العمل النتائج المتوقعة على صعيد التنسيق	اعتماد مبادئ واضحة ينبغي اتباعها في تحديد المجموعات المستهدفة والوصول إليها. واستناداً إلى هذه المبادئ، يجب أن تعطي وثائق المشروع تعريفاً واضحاً للمجموعات المستهدفة، وأن تحدّد المعايير والآليات الواجب استعمالها لاختيار المجموعات المستهدفة والوصول إليها

زيادة التأثير	التنسيق والشراكات	التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية	الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية	القدرة في الدعوة وتعبئة الموارد	وضع السياسات، والبرامج والاستراتيجيات، والبرامج	البلد
	تحسين الشفافية في مجال اختيار شركاء التنفيذ عبر وضع معايير واضحة، وإجراء تحليل لقدرة جميع الشركاء، وضم المنظمات غير الحكومية المحلية التي قد لا تكون أعضاء في جماعة العمل المعنية بالتنسيق الزراعي، بما يتماشى مع الإجراءات المرعية.		الكفاءة التشغيلية، إشراك أقسام المالية، واللوجستية/التوريد بدءاً بمرحلة التصميم والتخطيط. يجب أن يفكر ممثل المنظمة، وإدارة عمليات الطوارئ، والمدير العام المساعد/المكتب الإقليمي لأفريقيا، ومركز دعم اللامركزية في إمكانية دمج الوحدتين، من قبيل وحدة البرنامج ووحدة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، لإنشاء وظيفة لوضع الخطط/البرامج الاستراتيجية، ووظيفة عمليات تكون من مسؤوليتها التخطيط للبرنامج الميداني الإجمالي وتنفيذه. ويتعين على ممثل المنظمة أن يعقد اجتماعات منتظمة لكبار المسؤولين في الإدارة من أجل مناقشة التوجه الاستراتيجي للبرنامج، وألويات تعبئة الموارد (البشرية والمادية)، والرسائل والمواقف الرئيسية للمنظمة. وسعيًا للاستخدام الأمثل لحلقة المعلومات الراجعة بين التعلم ووضع البرامج، ولضمان أن يحظى دمج المنظور الجنساني بالرعاية الملائمة، توصي البعثة بإدراج كل من موظف الرصد		للإدارة المستندة إلى النتائج يجب أن تواصل المنظمة توفير المساعدة والدعم على صعيد وضع السياسات وإطار التنفيذ في مجالات الإدارة المستدامة للأراضي والنوع الاجتماعي والزراعة، والسياسة الغذائية والتغذية، والتكيف مع تغير المناخ، والري وإدارة المياه، والإرشاد الزراعي. وبالتعاون مع مجلس الأغذية والتغذية وشركاء آخرين، إجراء دراسات عن سبل المعيشة لدى الأسر لدعم عملية وضع نماذج زراعية متكاملة، ومواد وتدخلات إرشادية للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة تكون أكثر قابلية للحياة، ولتدخلات مستهدفة بناء الأصول لصالح الأشخاص الذين يعانون انعدام الأمن الغذائي بصورة مزمنة. النظر في إمكانية إعادة هندسة المسون التكنولوجي في رزمة الزراعة المحافظة للتوصل إلى المساهمة المثلى للثروة الحيوانية	

البلد	وضع السياسات، والبرامج والاستراتيجيات	القدرة في الدعوة وتعبئة الموارد	الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية	التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية	التنسيق والشراكات	زيادة التأثير
	والشجار في سبيل معيشة المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، في ظل نهج تخطيط المشاهد. وهذا يتطلب إدراج البحوث في الإرشاد الزراعي لإشراك المزارعين في تصميم نظم زراعية ملائمة في مناطق زراعية بيئية مختلفة تدمج الزراعة المحافظة مع الثروة الحيوانية والأشجار، وفي اختبار معدات ممكنة ملائمة للزراعة المحافظة، وفي تقييم كيفية حصول الأسر الفقيرة على التكنولوجيا الجديدة.		والتقييم وجهة الاتصال الجنسانية في فريق الإدارة العليا. لدى إنشاء أصول (من قبيل المزارع للتجارب العملية) أو حين يتوجب على المزارع السداد، في صندوق متجدد مثلاً أو مقابل سلعة عامة، يجب أن تُناقش طريقة إدارة العوائد واستخدامها، وأن يوافق عليها المجتمع المحلي، وأن تُوثق. ويجب أن يبرز هذا النهج صراحة في خطابات الموافقة، على أن تجري مراقبة ملائمة لضمان المساءلة.			
هايتي	في الإطار الحالي للإطار الوطني للأولويات المتوسطة الأجل، يتعين على المنظمة أن تحلّل بصورة ملحة روابطها المؤسسية وقدراتها، وأن تعززها لتتمكن من تحقيق أهدافها في دعم حكومة هايتي وشعبها، وبخاصة الذين يعتمدون على القطاع الزراعي.	يجب أن تبني المنظمة عملها على الترويج لبرنامجها المتكامل، والسمعة الدولية لمهاراتها الفنية، وقدرتها على تشجيع المعرفة والممارسات الفضلى لتعبئة المانحين بحيث يوفر السوار البعيدة المدى الضرورية لتنمية القطاع الزراعي، بما في ذلك إدارة مخاطر الكوارث والحد منها، وتعزيز القدرة على المقاومة، ووضع التدخلات؛ ولهذه الغاية، يجب أن توسع مثالية	يجب أن تتعزز المثالية من حيث الموارد البشرية والمادية من خلال: - اختيار المثل الذي يتمتع بالمؤهلات والمهارات الملائمة لتوجيه التحليل القطاعية بموافقة الخبراء الدائمة، وعند الضرورة باللجوء إلى السوار الخاصة بالمنظمة؛ ويتطلب هذا التوجيه مهارات فنية وسياسية، إضافة إلى القدرة على التفاوض على الصعدين	يجب أن تحدّد المنظمة مجموعة واضحة من الأولويات، بما فيها القضايا المشتركة بين القطاعات (التمايز بين الجنسين، وإدارة مخاطر الكوارث، والرصد والتقييم، ومشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني)، والتي يمكن أن توفر فيها المساعدة وأن تنشئ الشراكات الاستراتيجية الضرورية.		

زيادة التأثير	التنسيق والشراكات	التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية	الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية	القدرة في الدعوة وتعبئة الموارد	وضع السياسات، والبرامج والاستراتيجيات، والبرامج	البلد
		<p>للتأكد من أن هذه القضايا المشتركة بين القطاعات تؤخذ فعلاً في الاعتبار.</p> <p>تعزيز المساواة بين الجنسين وتعيين جهة اتصال جنسانية تضطلع بمسؤولية واضحة لضمان إدراج المنظور الجنساني في برنامج المنظمة في هايتي.</p>	<p>الوطني والدولي؛</p> <p>- تخصيص دستوري ملائم، تسانده تعبئة الخبراء المشاركين وإعادة التفاوض في سلم الأجور في هايتي.</p> <p>يجب أن تتم الاستثمارات الضرورية من حيث الوقت والموارد البشرية لهذا الإطار الجديد للبرامج القطرية، في إطار البرنامج العادي إذا اقتضت الحاجة. وهذا سوف يتطلب جهوداً مشتركة من جانب الممثل التالي للمنظمة، بدعم فني من أقسام المقر والمكتب الإقليمي المعين. ومن المهم أن يركز هذا التمرين على التدخلات التي توفر الدعم المباشر لإدارة مخاطر الكوارث وتنفيذها، بالشراكة مع حكومة هايتي وشركاء آخرين في التنمية. وسعيًا لضمان الكفاءة والفعالية، يجب أن تكون المنظمة المسؤولة عن حفظ الميزانيات وصرفها لجميع نشاطات المنظمة في البلاد.</p>	<p>المنظمة نطاق تعاونها مع مركز الاستثمار ومؤسسات التمويل الدولية، وأن تجري حواراً متواصلاً بشأن إمكانيات وطرق زيادة التمويل للأولويات الجديدة في إطار وضع البرامج القطرية والبرنامج المتكامل؛ وكذلك، إن الحوار مع اللجان الفنية، ومع الوحدات الفنية ذات الصلة في المنظمة ينبغي أن يعني أن تدخلات المنظمة تلقى ترويحاً أفضل لدى المانحين الثنائيين.</p>	<p>القطاع على نحو فعال.</p> <p>من الملح أن تستأنف المنظمة الحوار، على الصعيد الداخلي مع حكومة هايتي وشركائها، لوضع الإطار الجديد للبرنامج القطري 2012-2016 (والذي كان في السابق الإطار الوطني للأولويات المتوسطة الأجل) الذي سيكون بمثابة خارطة طريق لاستراتيجية المنظمة بشكل إجمالي (العمل المعياري، الدعم الفني للتنمية والاستعداد لمخاطر الكوارث وإدارتها) في البلاد خلال السنوات الخمسة المقبلة، للتأكد من أنها متماشية مع الأولويات الوطنية المحددة سابقاً.</p> <p>يجب أن تحدد المنظمة مجموعة واضحة من الأولويات، بما فيها القضايا المشتركة بين القطاعات (المساواة بين الجنسين، إدارة مخاطر الكوارث، والرصد والتقييم، ومشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني)، والتي يمكن أن توفر فيها المساعدة، وأن تنشئ الشراكات الاستراتيجية الضرورية.</p>	

زيادة التأثير	التنسيق والشركات	التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية	الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية	القدرة في الدعوة وتعبئة الموارد	وضع السياسات، والبرامج والاستراتيجيات، والبرامج	البلد
			<p>يتعين على المنظمة في هايتي، بمساعدة الشعب الفنية الملائمة وإدارة التعاون التقني، أن تعزز بصورة ملحة قدرتها الداخلية على التقييم، وقدرتها على رصد البرنامج الإجمالي. ويجب أن تُحدد هذه القدرات، وأن تُنظَّم بحيث توفر الدعم من حيث البيانات المعيارية، والسياسية والاستراتيجية، وتقديم المشورة بشأن الاستثمار للحكومة وشركائها في التنمية. يجب أن يروج الممثل المقبل للمنظمة لنظرة موحدة بين جميع الموظفين في المنظمة في البلاد. وتُطبق هذه النظرة بنجاح، يجب أن يوضع نظام إدارة وبنى تعاون بما يمكن الفريق من العمل على صعيد التخطيط لتدخلات المنظمة، وتنفيذها، ورصدها، وتقييمها في مجالات الدعم الفني، والاستعداد لمخاطر الكوارث وإدارتها، والتصدي للطوارئ، استناداً إلى:</p>		<p><i>البرنامج:</i></p> <p>- يجب أن يُبنى على أساس منظور بعيد الأمد للتدخل، مع التركيز على تنمية القطاع الزراعي، استناداً إلى الأدوار المعيارية والفنية التي تقوم بها المنظمة، ويجب أن تنسّق تدخلات التنمية، والاستجابات للطوارئ، ومراحل إعادة التأهيل، وتعزيز القدرة الوطني على المقاومة.</p> <p>- يجب أن يستند إلى وثائق المنظمة المتعلقة بالسياسات، بما فيها أهدافها الاستراتيجية، والاستراتيجية التشغيلية لإدارة التعاون التقني... للفترة 2010-2013؛</p> <p>- يجب أن يدمج مؤشرات الأهداف الإنمائية للألفية؛</p> <p>- يجب أن يعزز استراتيجيات متميزة ومحددة لنمو القطاع الزراعي، والحد من انعدام الأمن الغذائي المزمّن؛</p> <p>- يجب أن يعير اهتماماً خاصاً</p>	

زيادة التأثير	التنسيق والشراكات	التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية	الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية	القدرة في الدعوة وتعبئة الموارد	وضع السياسات، والبرامج والاستراتيجيات، والبرامج	البلد
			<p>- إدراج الاستعداد لمخاطر الكوارث وإدارتها، والتصدي للطوارئ في برنامج الدعم الفني العادي للمنظمة في هايتي؛</p> <p>- ذاكرة مؤسسية تتألف من: (أ) مكتبة افتراضية حديثة فعلاً؛ و(ب) اجتماعات منتظمة (عزلات) مع جميع الموظفين القطريين؛</p> <p>- تحديد الهيكل التنظيمي، وتعريف الجميع عليه، وعلى الوظائف المتصلة بكل منصب؛</p> <p>- التدريب على استخدام نظم المنظمة من قبيل نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية ومستودع البيانات؛</p> <p>- استراتيجية تواصل داخلي وخارجي؛</p> <p>- تعزيز التدريب وزيادة التعرف على التجارب ذات الصلة، من الأفضل في البلدان الناطقة بالفرنسية (في</p>		<p>لتسويق المدخلات والمنتجات الزراعية، مع دعم تدخلات الطوارئ والتنمية، بتنسيق وثيق مع القطاع الخاص؛</p> <p>- يجب أن يسَلط الضوء على طبيعة ومدى التدابير الضرورية على المستوى القانوني، والمؤسسي، والتجاري، والسياساتي، والاستثماري في مجالات البنية التحتية الريفية لإزالة القيود عن التنمية الزراعية؛</p> <p>- يجب أن يشمل معلومات أساسية ونظاماً للرصد والتقييم، بما في ذلك معلومات عن الأسر التي تعيش في حالة أو منطقة معرضة للخطر، ومؤشرات عن النوع الاجتماعي؛</p> <p>- يجب أن يعزّز بصورة ملحوظة عملية جمع معلومات عن السوق المحلية، وإبرام اتفاقات تعاون، وبخاصة مع أجهزة الأمم المتحدة الموجودة في روما؛ وهذا سوف يتطلب أيضاً من ممثلية الفاو توثيق علاقاتها وإقامة اتصالات منتظمة مع عدد من الوزارات</p>	

زيادة التأثير	التنسيق والشراكات	التركيز على القضايا المشتركة بين القطاعات والوظائف الرئيسية	الترتيبات المؤسسية والقدرة التشغيلية	القدرة في الدعوة وتعبئة الموارد	وضع السياسات، والاستراتيجيات، والبرامج	البلد
			أفريقيا)؛ - الترويج للمساواة بين الجنسين، وتعيين جهة اتصال جنسانية تضطلع بمسؤولية واضحة لضمان إدراج المنظور الجنساني في برنامج المنظمة في هايتي.		الرئيسية، إضافة إلى وزارة الزراعة، والموارد الطبيعية، والتنمية الريفية.	