



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

تقرير

سير العمل لفريق التقييم عن التقييم الخارجي المستقل

مقدم من الفريق الأساسي للتقييم المستقل الخارجي
إلى لجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل

سبتمبر/أيلول 2006

بيان المحتويات

1	المقدمة
2	الترتيبات التنظيمية للتقييم المستقل الخارجي
2	أعمال الاستعراض والتحليل والتجميع المتواصلة للتقييمات الموجودة والموارد المتوافرة
3	إعداد مسح وأدوات بحثية أخرى
4	اختيار البلدان وتوقيت الزيارات
6	العمل الفني للمنظمة
7	اعتبارات التمايز بين الجنسين
8	المسائل الإدارية، الإدارة والتنظيم
10	الحاكمية
12	تقدير وظيفة التقييم في المنظمة
12	دور المنظمة في إطار منظومة متعددة الأطراف

ألف - المقدمة

1 - بدأ العمل بالتقييم الخارجي المستقل في نهاية مارس/آذار، كما قدم تقريره الاستهلاكي بعدها بوقت قصير. وفي 24 مايو/أيار 2006، وأثناء الاجتماع الثاني للجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل للمنظمة: "رحب الأعضاء بالتقرير الاستهلاكي الذي رأوا أنه يشكل أساساً متيناً للمضي قدماً في التقييم..."¹ واتفق في ذات الوقت على أن يتاح لاجتماع المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2006، تقريراً عن سير العمل. ويستجيب هذا التقرير لذلك الاتفاق. وكان إعداد التقرير، بعد خمسة عشر أسبوعاً تقريباً لا أكثر بعد التقرير الاستهلاكي، أمراً ضرورياً إذ أنه لا بد من ترجمته أولاً لكي يتسنى لأعضاء لجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل استعراضه في سبتمبر/أيلول، ومن ثم إحالته إلى المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني لدراسته مترافقاً مع أية تغييرات أدخلت عليه.

2 - وقام الفريق الأساسي باستعراض التقرير في اجتماع عقد في بداية سبتمبر/أيلول. واستعرض الفريق بكامله باستفاضة، في ذلك الاجتماع، سير العمل في التقييم حتى الآن، ومخرجاته المخطط لها وجدوله الزمني. ونشرت على موقع التقييم في الويب <http://www.fao.org/pbe/pbee/en/219/index.html> أوراق مساندة لتقرير سير العمل هذا غطت الآتي:

- إطار التقييم حسبما حدد في التقرير الاستهلاكي؛
- مخطط بتفصيل جزئي لتقارير البعثات القطرية للتقييم؛
- مسؤوليات التقييم العالمي للعمل الفني للمنظمة وجدوله الزمني؛
- وجدول زمني مبدئي للزيارات إلى البلدان النامية.

3 - واتخذ الفريق الأساسي للتقييم، إثر اجتماعاته التخطيطية الأولى والموافقة على تقريره الاستهلاكي، خطوات فورية لتشغيل إطار التقييم² فيما يتصل بمجالات الاستقصاء الأربعة الرئيسية، وعلى وجه التحديد (1) العمل الفني للمنظمة؛ (2) المسائل الإدارية والإدارة والتنظيم؛ (3) الحوكمة؛ (4) دور المنظمة في نطاق نظام متعدد الأطراف. وأولى اهتمام خاص، في هذا الاستعراض، إلى تعليقات أعضاء لجنة المجلس ومستشاري تأكيد الجودة عند دراستهم للتقرير الاستهلاكي.

4 - وأنجز، خلال الأسابيع العشرة الماضية، تقدم ملموس. ويقدم هذا التقرير عرضاً عاماً موجزاً لهذه الأنشطة، والتي تشكل جميعها العمل الجاري. وفي حين أن جميع جوانب التقييم لا بد، في نهاية الأمر، من تجميعها ودمجها في تقرير شامل ومتسق (وهي نقطة أكدت في التقرير الاستهلاكي)، فإن هذا التقرير يعكس واقعاً يتمثل في أن العديد من الأنشطة تتعلق، في هذه المرحلة المبكرة، بمسارات منفصلة تتصل باستخلاص المعلومات وجمع البيانات والتحليل.

¹ مفكرة الرئيس، الاجتماع الثاني للجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة، 24 مايو/أيار 2006 - دراسة التقرير الاستهلاكي للتقييم.

² إطار التقييم الذي حدد في التقرير الاستهلاكي <http://www.fao.org/pbe/pbee/en/219/index.html>

باء - الترتيبات التنظيمية للتقييم المستقل الخارجي

5 - صمم أعضاء الفريق الأساسي برنامج العمل وفقا لمجالاتهم المحددة، واختاروا الاستشاريين المتخصصين على أساس معايير متفق عليها، مع الدعم والتنسيق العام من قائد الفريق. وأكدت معايير الاختيار الكفاءة الفنية والاستقلال. وقدمت ادارة التقييم في المنظمة الدعم الادارى، كما أسدت المشورة بشأن مصادر المعلومات والخلفية العامة لشتى جوانب العمل فيما يتعلق بالمنظمة. وتولى قائد الفريق مسؤولية مراقبة الميزانية جنبا إلى جنب مع ادارة التقييم باعتبارها تعمل نيابة عن لجنة المجلس المعنية بالتقييم.

6 - وعين فريق من الباحثين المعاونين للمساعدة في جميع جوانب عمل التقييم، حيث يتولى توجيههم قائد الفريق مع بعض الدعم من ادارة التقييم فيما يتصل بالاشراف اليومي.

7 - واتخذ قائد الفريق، بالتشاور الوثيق مع الفريق الأساسي، جميع القرارات الرئيسية فيما يتعلق بالتقييم.

جيم - أعمال الاستعراض والتحليل والتجميع المتواصلة للتقييمات الموجودة والمواد المتوافرة

8 - حسبما نص عليه في صلاحيات التقييم وأكد في التقرير الاستهلاكي، فان هذا التقييم يستفيد إلى أقصى حد ممكن من الطائفة الضخمة من المواد المتوافرة بالفعل والتي تتصل اتصالا مباشرا بإجراء تقييم شامل للمنظمة. ومن بين أمثلة الأنشطة التي نفذت ما يلي:

(أ) الانتهاء من استعراض وتلخيص جميع التقييمات الرئيسية في المنظمة خلال الفترة 1998-2005، بما في ذلك الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات الرسمية، سواء كانت استعراض خارجي من قبل النظراء أو استجابة للإدارة (الموافقة، موافقة مشروطة أو عدم موافقة)، الالتزامات والأطر الزمنية، والمتابعة (حيثما كانت معروفة) وتيسيرا لاجراء مزيد من عمل التحليل في مجالات التركيز الأربعة للتقييم، وجه الانتباه أيضا في كل ملخص إلى العوامل الأساسية التي يبدو أنها تنطبق على كل واحد منها.

(ب) يجرى تنفيذ برنامج عمل لتجميع المحاور والدروس المشتركة التي ظهرت على الصعيد العالمي أو الأقاليمي من خلال تقديرات/تقييمات في مجالات مختارة (مجموعات) (ومنها مثلا الغابات، الأنشطة المرتبطة بالسياسات، الطوارئ، البرنامج الخاص للأمن الغذائي). وعقب تحديد المجموعات أعد قياس موحد لغرض الاستعراض. وأسندت الأولوية للمجموعات القطاعية التي تميزت بأكثر عدد من تقارير التقييم و/أو الاحتمال الأكبر بوجود محاور مشتركة. وقد اكتملت العديد من عمليات التجميع، كما وضع جدول زمني لاجراء أخريات.

- (ج) جرت صياغة مصفوفة عوامل (منها مثلا كفاية التخطيط، مدى التحليل المسبق للمخاطر، نطاق المشاورات وغيرها) وسيتم تطبيقها في دراسة لتاريخ المبادرات المؤسسية والإصلاحات التي أجريت داخل المنظمة.
- (د) بدأ استعراض لنطاق الإشارة إلى المنظمة في الأدبيات وعلى شبكة الانترنت. وسيتيح ذلك مؤشرا قياسيا هاما لمدى الوصول إلى منتجات المنظمة المختلفة.
- (هـ) تجرى الجهود لتجميع القرارات التي اتخذتها الأجهزة الرئاسية للمنظمة، كما أعدت مصفوفة لتصنيف هذه القرارات (ومن هنا مثلا الاستراتيجية، في مجال السياسات الادارية، المالية والمؤسسية البيئية وغيرها). ومن المأمول أن يوفر ذلك أساسا مفيدا لاجراء دراستين أو ثلاث دراسات تفصيلية من دراسات الحالة عن الحاكمية في المنظمة.
- (و) يجرى إعداد ملخص قطري لكل بلد من البلدان النامية وعددها 24 بلدا، والتي ستشملها الزيارات في سياق إجراء التقييم. وبغية الاسراع في ذلك وتبسيطه، وضعت صيغة موحدة. وسيشمل كل ملخص قطري فحص دقيق لكل بلد من خلال المقابلات الهاتفية والشخصية المباشرة مع الموظفين الفنيين والموظفين الرئيسيين الآخرين من موظفي المنظمة، وحصص مشروعات المنظمة العاملة في البلد المعنى خلال السنوات الست الأخيرة، وثائق البرمجة الحكومية ولدى المانحين الرئيسيين، والملخصات والمعلومات الأساسية القطرية التي أعدتها المنظمة والوكالات الأخرى، وأوراق استراتيجيات الحد من الفقر والى غير ذلك. ويجرى تحليل إنجاز مشروعات المنظمة في البلد المعنى لاستخلاص المجالات البرمجية الرئيسية التي ينبغي أن تتركز عليها استفسارات الأفرقة في كل بلد. ويجرى إعداد هذه الموجزات القطرية تباعا لتتفق مع توقيت الزيارات إلى كل بلد.
- (ز) اكتمل حصر للمنظمات العالمية والاقليمية (البيئية) الرئيسية التي تقدم خدمات في قطاع الزراعة والأغذية، مستفيدا في ذلك من تقييم لشراكات المنظمة وتحالفاتها أجرى عام 2005، وجرى تنقيحه مرة أخرى وفقا لطبيعة الخدمات المقدمة بدلا عن الجمهور الذي تمثله. وطلب الآن من الأقسام الفنية في المنظمة أن تحدد مرتبة المنظمة حسب الأهمية بوصفها شركاء ومنافسين معا. وسيوفر ذلك أساسا قياسيا لمزيد من المتابعة من خلال الاستبيانات والمقابلات مع عينة من المنظمات والأطراف المستنيرة الأخرى (التثليل).

دال - إعداد مسح وأدوات بحثية أخرى

9 - طورت خلال الشهور الثلاثة الماضية العديد من أدوات التقييم الرئيسية التي ستطبق، بما فيها:

- (أ) أعد مسح لجميع الموظفين وسيجرى إرساله في سبتمبر/أيلول. وبالإضافة إلى العمل على تحديد مؤشرات سليمة احصائيا لوجهات نظر الموظفين وخبراتهم بشأن طائفة واسعة من القضايا، سيسعى المسح إلى تحديد "الصورة المؤسسية للمنظمة" (باستخدام أداة تصنيف لعلم الاجتماع تحظى بتقدير

عال)³. ويشمل المسح مجموعة من المقاييس التي استخدمت من قبل في مسوحات في منظمات دولية، إلى جانب أسئلة وضعها التقييم من أجل اختبار واثبات صحة البيانات والملاحظات التي ظهرت أثناء المقابلات الفردية.

(ب) أعد استبيان عن الحاكمية في المنظمة سيجرى إرساله في سبتمبر/أيلول إلى جميع الممثلين الدائمين لدى المنظمة. وانبثقت العديد من الأسئلة والقضايا المثارة في الاستبيان عن المقابلات الفردية المباشرة التي تمت حتى الآن. وستستخدم النتائج الاحصائية في مقابلات متابعة هيكلية منظمة أو شبه هيكلية.

(ج) بدأت الزيارات القطرية إلى كل من أفريقيا وأمريكا اللاتينية في مواعيدها خلال الأسبوع الثالث من أغسطس/آب. وأعدت مصفوفة تقييم تجمع بين الأسئلة الرئيسية والقضايا واقتراحات المؤشرات الممكنة وطرائق جمع البيانات وخاصة فيما يتعلق بالزيارات إلى 24 بلدا ناميا. وهو عمل جار تم اختباره مسبقا في زيارات مبدئية إلى أربعة بلدان. وأعد، بالإضافة إلى ذلك، مخطط تفصيلي مقترح للتقارير التي ستكتب عن الزيارات إلى كل بلد⁴، وقام الفريق الأساسي باستعراضه أثناء اجتماعه في سبتمبر/أيلول. وبالنظر إلى تنوع البلدان التي ستشملها الزيارات، والبرامج داخل كل بلد وتنوع الأفرقة، من المنتظر أن تكون هناك اختلافات في تغطية القضايا في التقارير القطرية وتحديات في تجميع الدروس القطرية. ومع ذلك، ينتظر أن يكون المخطط التفصيلي عاملا مساعدا لضمان قدر من المقارنة في التقارير المكتوبة. ويكون استخلاص أوراق العمل الإقليمية من التقارير القطرية الفردية، حيث ستشكل الأساس المقارنات بين الأقاليم وداخلها كمصدر للتحقق ولفرضيات أخرى تجرى دراستها. وبالنظر إلى عدد أنشطة المنظمة وتنوعها، والوقت والموارد المكرسة للزيارات القطرية، فإن المعلومات المرتدة الفنية التجريبية الخاصة بكل بلد والاختبار الدقيق لدى فائدة خدمات المنظمة لعملائها سيكون انتقائيا ومحدودا.

هاء - اختيار البلدان وتوقيت الزيارات

10 - أشير في التقرير الاستهلاكي إلى أن اختيار البلدان التي ستشملها الزيارات تم على أساس صيغة بسيطة شفافة ورقمية للحجم النسبي لبرنامج المنظمة في كل بلد، ونسبة السكان الذين يعدون من الذين يعانون نقص التغذية ونسبة السكان المشتغلين بالزراعة. وبالنسبة لكل إقليم رئيسي في العالم، يجرى بعدها ترجيح نتائج هذه الصيغة بتعداد السكان ويتم الاختيار عشوائيا. وكانت كاب فيردى الاستثناء الوحيد، حيث ضمنت باعتبارها واحدة من بلدان الاختبار لتجربة "الأمم المتحدة الواحدة". والنتيجة هي عينة من 24 بلدا (يرجى الرجوع إلى الجدول الزمني الأولى لزيارات البلدان النامية)⁵.

³ الادارة مملوكة لشركة "Booz Allen Hamilton". وتفضلت الشركة بالموافقة على تزويد التقييم بالأداة ومفتاح الملكية باعتبارها منفعة عامة وبدون تكاليف.

⁴ عنوان الويب <http://www.fao.org/pbe/pbee/en/219/index.html>

⁵ عنوان الويب <http://www.fao.org/pbe/pbee/en/219/index.html>

11 - ومن المهم التأكيد على أنه ما من عينة للبلدان التي تضمن في الزيارات القطرية للتقييم ستلبي، في أي حال من الأحوال، جميع المعايير المرغوبة، ولربما اتسمت القائمة النهائية ببعض أوجه القصور الظاهرة. وعلى سبيل المثال، فمن التعليقات التي وردت بالفعل أنه لما كان كل من النيجر وبوركينا فاصو من بلدان السهل، فإن اختيار بلد آخر محل واحد منهما كان من شأنه أن يسهم إيجابيا في تنوع العينة. وأشار تعليق آخر إلى أن البلدان التي ظهرت في العينة قد لا تعكس الأهمية المتعاطمة لمشاركة المنظمة في حالات الطوارئ. بيد أنه لتلافى الانسياق إلى زيارة البلدان التي تقترحها مختلف الأطراف على التقييم أو أمانة المنظمة، طبقت منهجية المعاينة بصورة صارمة فيما عدا استثناء كاب فيردى الذي أشير إليه أعلاه، وينبغي، على الأقل، أن يكفل حجم العينة من 24 بلدا درجة معقولة من الصبغة التمثيلية.

12 - وبالإضافة إلى البلدان النامية الـ24 من المقرر إجراء مقابلات شبه هيكلية مع صانعي السياسات في وزارات الموارد الطبيعية ووكالات المساعدة الانمائية في العديد من عواصم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وروسيا.

13 - وحرصا على ضمان تغطية واسعة، فوض كل من المجلس والمؤتمر على نحو محدد بأن تشمل الزيارات عددا كبيرا من البلدان كجزء لا يتجزأ من التقييم. بيد أنه من المهم التوضيح أن ثمة مبادلات، بالضرورة، بين اتساع التغطية وعمقها، خاصة في سياق الأطار الزمني الضيق للغاية لهذا التقييم. وستنجز هذه الزيارات القطرية أفرقة من اثنين أو ثلاثة أشخاص، من بينهم عادة متخصص اقليمي وأحد أعضاء الفريق الأساسي. ولا بد من تركيز كل زيارة قطرية في 5-7 أيام فقط، وفي حين أن هذه الترتيبات قد تثمر معلومات تقييمية قيمة فإن من الجلي أن الوقت غير كاف لتقدير شامل لأنشطة المنظمة من حيث ارتباطها بالاحتياجات وكفايتها وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها. وتبذل كافة الجهود لمعالجة هذا الجانب، على سبيل المثال، من خلال إشراك المتخصصين القطريين والاقليميين في هذه الزيارات القطرية، والاعداد المسبق للملخصات القطرية المشار إليها أعلاه، وتحديد مشكلات بعينها ينبغي دراستها بتعمق أكبر في هذه البلدان. ومع ذلك، ينبغي الاقرار صراحة بالمبادلات بين اتساع التغطية وعمقها.

14 - ومن بين الأسئلة الرئيسية التي ستطرح في الزيارات القطرية، وفي الاستفسارات الموجهة للبلدان وفي الدراسات العالمية، ما يلي:

- (أ) كيف ترى/تقيم البلدان العملاء خدمات المنظمة؟ وكيف تقارنها وتقيسها في مقابل الخدمات التي تقدمها جهات أخرى؟
- (ب) كيف يقدر/ يقيم العملاء أنشطة المنظمة القطرية والاقليمية؟
- (ج) هل تؤثر الأهداف الانمائية للألفية (فيما يتصل بالمنظمة) في الوقت الحاضر على توليفة الأنشطة؟ وما هي؟ وعلى أي وجه؟
- (د) ما هي أسس حافظة الأنشطة منذ عام 2000؟
- (هـ) إلى أي مدى ارتكزت هذه الحافظة إلى الطلب من البلدان والعرض من المنظمة أو المانحين على المستوى القطري؟

- (و) هل تتفق حافظة المنظمة على نحو طيب مع الاستراتيجيات القطرية للحد من الجوع والفقر؟ و/أو
- (ز) كيف ترتبط بالأهداف الانمائية للألفية، وبأوراق استراتيجية الحد من الفقر وبإطار الأمم المتحدة للمساعدات الانمائية؟
- (ح) ما هو مستوى التمويل المخصص لها؟
- (ط) من هم شركاء المنظمة في البرنامج وما هي الأسباب؟
- (ى) ما هو المعروف، أو يدعى، عن أنشطة المنظمة فيما يتعلق بمخرجاتها، حصيلتها وتأثيراتها؟
- (ك) هل هناك مؤشرات لاستدامة التأثير، وإذا كان الأمر كذلك، فما هي هذه المؤشرات؟

واو - العمل الفني للمنظمة

15 - إن الفريق الذي كرس لتقييم العمل الفني للمنظمة هو أكبر المجموعات الأربع. ويضم حاليا 14 متخصصا فنيا يقومون باستعراض أنشطة المنظمة على الصعيد العالمي. ومن بين الأنشطة الرئيسية منذ الموافقة على التقرير الاستهلاكي، ما يلي:

- (أ) عقد 11 من 14 من أعضاء الفريق الفني العالمي، إلى جانب معظم أعضاء الفريق الأساسي وأفرقة مستشاريهم، اجتماعات في روما خلال الفترة 1 إلى 11 يوليو/تموز لوضع برنامج محدد لتقدير عمل المنظمة على المستوى العالمي ولتحديد المسؤوليات ووضع جدول زمني⁶. وأعد في هذه الاجتماعات إطار تقييم موحد لنطاق ومخطط أوراق العمل الفنية واتفق عليه، وان يكن ذلك عملا جاريا ومتطورا تبعا لما يحققه الأعضاء من تقدم في عملهم. وحدد المتخصصون الفنيون الأسئلة التي ستطرح أثناء الزيارات القطرية، إلا أن من المتوقع أن تكون المعلومات الراجعة إلى الفريق الفني عن فعالية برامج فنية بعينها على المستوى القطري، معلومات محدودة للأسباب التي ذكرت أعلاه.
- (ب) كما أجرى المتخصصون الفنيون، خلال الفترة 1 إلى 11 يوليو/تموز مقابلات مع الموظفين والمدراء في المنظمة كل في مجال اختصاصه للامام على وجه أفضل بالمنظمة كمنظمة وملاك الموظفين لديها وميزانيتها وسياستها العامة واجراءاتها وأنشطتها الموضوعية. وقاموا باستعراض التقييمات التي أجريت في الماضي، وجمع المعلومات الأخرى ذات الصلة، وبوضع الأسئلة والفرضيات الرئيسية التي سيشملها البحث في الأوراق العالمية واستقصائها أثناء الزيارات القطرية.
- (ج) ويجرى المتخصصون الفنيون، في الوقت الحاضر، مقابلات مع المهنيين خارج المنظمة كل في مجاله التحليلي في منظمات منافسة للمنظمة أو متعاونة معها، أو أنها تستخدم بخلاف ذلك عمل المصالح المختلفة في المنظمة. ولن تقتصر النتائج المنبثقة عن هذا العمل على الارتباط بالتقدير الفني للمنظمة فحسب، بل وسيسهم أيضا في تقدير مركز المنظمة ومزاياها النسبية في إطار نظام متعدد الأطراف.

⁶ عنوان الويب <http://www.fao.org/pbe/pbee/en/219/index.html>

- (د) ومن المنتظر أن تعالج أوراق العمل الفنية التي سيبحثها التقييم، ما يلي على وجه التحديد:
- التحليل المرتبط بالسياسات والمساعدة في جميع مجالات اختصاصات المنظمة
 - المساعدة الفنية
 - المساعدة في مجال الاستثمار
 - عمل المنظمة في ميدان الأمن الغذائي
 - المعاهدات والاتفاقيات والقوانين والمعايير والقواعد الدولية
 - التغذية
 - الغابات وإدارة خطوط توزيع المياه
 - مصايد الأسماك
 - الثروة الحيوانية
 - المساعدة في حالات الطوارئ والاحياء
 - الاحصاءات، قواعد البيانات، ونظم المعارف والمعلومات بما فيها الانذار المبكر
 - التنمية المستدامة
 - نظم الدعم الزراعي
 - الموارد الوراثية النباتية، تحسينها وحمايتها وتغذيتها ونتاجها
 - المياه والري
 - موارد الأراضي

16 - يمثل تقدير نطاق وطابع الطلب على خدمات المنظمة تحديا كبيرا. فالبلدان الأعضاء في المنظمة، وعددها 186، تتفاوت في مراحل تنميتها وفي احتياجاتها. كما يبدو جليا من المقابلات الأولية أن ما لديها من معلومات عن ما هي السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى المنافسة والمكملة هي معلومات غير متماثلة، وأن هناك قنوات متعددة يمكن من خلالها التعبير عن الطلب. وهو ما يثير السؤال عن تقدير "الطلب من من؟" وتحديد كيف يكون الاعلان عنه. ويجرى صياغة مقابلات وأدوات أخرى لتقدير الطلب من البلدان المتقدمة والنامية، والطريقة المتبعة حاليا في التعبير عنه. علاوة على ذلك، وفي حين أن الطلب يبدو غير محدودا نظرا لأن خدمات المنظمة مجانية لجميع البلدان، فإن عوامل الميزانية تضع قيودا شديدة على العرض، بما في ذلك الأغراض المحددة المربوطة بالموارد من خارج الميزانية.

زاي - اعتبارات التمايز بين الجنسين

17 - تشمل اعتبارات التمايز بين الجنسين ما يجري من أعمال في جميع المجالات الأساسية، وبالتالي أولي اهتمام خاص لهذا الجانب وذلك بتعيين أخصائية في هذا المضمار. وأعدت الأخصائية برنامج عملها، بما في ذلك المشاركة في اجتماعات الفريق الفني التي عقدت في المنظمة خلال يوليو/تموز، والمشاركة في عدد من الزيارات القطرية وزيارات

متابعة أخرى. وتشمل مسارات الاستقصاء المعينة جدوى ونتائج تنفيذ خطة عمل المنظمة للمساواة بين الجنسين والتي تغطي، من بين ما تغطي، الآتي:

- (أ) الوعي بالمساواة بين الجنسين لدى أمانة المنظمة؛
- (ب) التوازن بين الجنسين في الأمانة؛
- (ج) تأصيل مبادئ المساواة بين الجنسين في كامل عمل المنظمة؛
- (د) الاهتمام الوافي بأهمية المساواة بين الجنسين في جميع أنشطة المنظمة، بما في ذلك الأجهزة الرئاسية؛
- (هـ) إقامة الشراكات والتوزيع الملائم للعمل في المنظومة المتعددة الأطراف فيما يتعلق بالوعي بالمساواة بين الجنسين والإجراءات الخاصة بالجنسين في مجالات الزراعة والأمن الغذائي والتنمية الريفية.

حاء - المسائل الادارية، الإدارة والتنظيم

18 - عين الفريق المعنى بالمسائل الادارية والإدارة والتنظيم خلال مايو/أيار 2006، وهو مكون من ستة أشخاص يمثلون، ضمن جملة تخصصات أخرى، متخصصين في مجالات الموارد البشرية، الحوافز والتعويضات الميزنة، المالية والمراجعة، تقانة المعلومات والاتصالات وادارة المعارف. ومنذ ذلك الحين أنجز الآتي:

- (أ) اجتمع الفريق بأكمله في روما خلال الأسبوع 29 مايو/أيار- 2 يونيو/حزيران وحدد تفاصيل عمله وجدوله الزمني. وفي إطار هذا البرنامج، اجتمع الفريق ككل مع جميع مدراء الأقسام ذات الصلة في المنظمة، وكبار رصفائهم، ورئيس مجموعة الـ 77، والمجموعات الاقليمية، ولجنة المالية وبعض منسقى البرامج من المصالح الفنية في المنظمة. كذلك عقدت اجتماعات متابعة فردية. ونتيجة ذلك تمكين الفريق من اكتساب منظور وأفكار عن القضايا الرئيسية، والتحديات، وتوافر المعلومات والتطلعات بشأن التقييم، تعيين الفريق على التوصل إلى خطة عمل مشتركة وجدول زمني، ولصياغة خطط العمل الفردية.
- (ب) ووضع إطار لتقييم ادارة الموارد البشرية وممارسات التوريدات والأداء في المنظمة، ويجرى تطبيقه حالياً. ويشمل ذلك مقابلات متعمقة شبه هيكلية و/أو اجتماعات مع جميع موظفي الادارة والاشراف في قسم الموارد البشرية في المنظمة، والموظفين ذوى الصلة الذين يعملون على النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية، ومركز الخدمات المشتركة وفرع المشتريات.
- (ج) وجرى دراسة مماثلة كما ذكر أعلاه عن الموارد البشرية والتوريدات، لوظيفة الميزانية وذلك في أوائل سبتمبر/أيلول.
- (د) وأجريت دراسة مبدئية لنخبة مختارة من تقارير المراجعة، ومن المقرر تنفيذ عمل المتابعة.

- (هـ) عقدت مناقشات، لأغراض المقارنة (أساس القياس)⁷ كما أُتخذت الترتيبات، أو أنها ستتخذ، مع منظمة الصحة العالمية واليونسكو ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وصندوق النقد الدولي. وأرسيبت ترتيبات عمل تعاوني إضافية مع وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة، لجنة منظومة الأمم المتحدة عالية المستوى المعنية بالادارة ومركز الحاسوب الدولي.
- (و) حددت عمليتان لرسم الخرائط المقارنة التفصيلية (أساس القياس) بين المنظمة والمؤسسات المقارنة، وبوجه التحديد عملية الميزانية وعملية التعيين/التوظيف. وحدد رقم الأساس الاحصائي المقارن للمنظمة، حيث أنجز العمل المبدئي على اثنين من أربعة من المقارنين المختارين.
- (ز) وشارك حتى الآن أعضاء الفريق المعنى بالمسائل الادارية والادارة والتنظيم في زيارات إلى ثلاثة مكاتب قطرية للمنظمة (المكسيك، النيجر، وبوركينا فاسو) والى مكتب اقليمي واحد (أكرا) بغية دراسة المسائل الادارية وقضايا الادارة والتنظيم على المستوى الميداني.
- (ح) اكتملت، في نهاية أكتوبر/تشرين الأول، 23 مجموعة تركيز تشمل 150 من الموظفين، حيث تتاح لكل مجموعة تركيز ساعتان من مناقشات هيكلية تنظيمية.
- (ط) أرسل مسح الموظفين الذي أشير إليه من قبل في هذا التقرير، في سبتمبر/أيلول.
- (ى) المنظمة، بصفتها مؤسسة معارف عالمية، هي أقدم هذه المؤسسات. ويجرى العمل حالياً، بالتشاور الوثيق مع الفريق الفني، لرسم مسار تدفقات المعارف إلى المنظمة والتدفقات الخارجة منها، وكيف تحول المعلومات والبيانات إلى معارف ذات قيمة مضافة في داخل المنظمة، ولتحديد نقاط القوة والضعف في عملية ادارة المعارف، بما في ذلك قدرة المنظمة على تيسير تعميم عمل منظمات أخرى.
- 19 - وتظل القضايا والأسئلة الرئيسية الواردة في التقرير الاستهلاكي سليمة، كما أنها شكلت الأساس لجميع المسوحات والمقابلات التي أنجزت حتى الآن، وتلك التي ستتم خلال الشهور الثلاثة القادمة. ويهدف الفريق، بنهاية يناير/كانون الثاني 2007، إلى إصدار أول مجموعة من تقاريره التحليلية، والتي ستشمل:
- (أ) الميزانية والبرمجة - سيستعرض هذا التقرير أوجه القوة والضعف الحالية في عملية الميزانية سواء للموارد العادية أو من خارج الميزانية، بما في ذلك طبيعة مناقشة السياسات مع الدول الأعضاء، وفعالية وكفاية المؤشرات والفائدة والقيمة المستمدة من تطبيق ادارة قياس الأداء المرتكز إلى النتائج.
- (ب) المالية - شفافية وفعالية هيكل الادارة والمراقبة المالية في المنظمة مقابل الهياكل في منظمات مقارنة أخرى.
- (ج) المراجعة - مقارنة كفاية تغطية وظيفة المراجعة في المنظمة ونظمها وأدواتها للتحقق واثبات السلامة واستقلاليتها، مع تلك الموجودة في منظمات أخرى، وكذلك مؤشرات فعاليتها في ادارة وحكومية المنظمة.

⁷ من المهم توضيح ما هو المقصود من عبارة "أساس القياس". فالعبارة كما تطبق أساساً في الأعمال التجارية والصناعة تنطوي على تحديد مقاييس مشددة متفق عليها (مثلاً المنظمة الدولية للتوحيد القياسي). يمكن للمنظمات أن تقيس نفسها، أو يقوم آخرون بذلك، في مقابلها. وفي حالة المنظمة والمنظمات الدولية العامة الأخرى، بما في ذلك مصارف التنمية المتعددة الأطراف حيث بذلت جهود كبيرة فان هذه المقاييس المتفق عليها غير موجودة. وبالتالي فان القياس في هذه الدراسة سيطبق النوع الأكثر انتقائية من أسس القياس التي أصبحت ممارسة مقبولة عموماً في تقييم هذا النوع. وستسعى إلى مقارنة وقياس المنظمة في اطار مجموعة واسعة من المؤشرات مقابل منظمات أخرى مماثلة إلى حد معقول.

- (د) الموارد البشرية – الفعالية والشفافية والانصاف التي تتسم بها سياسات الموارد البشرية في المنظمة، والى أى مدى تتيح هذه السياسات للمنظمة أن تحصل بصورة مرنة على الموارد البشرية القديرة التي تحتاجها لتلبية الاحتياجات المتغيرة بأدنى التكاليف، مع الاسهام في ذات الوقت في تهيئة بيئة عمل ايجابية.
- (هـ) الشؤون الادارية العامة – كفاية العمليات الادارية في المنظمة وكفاءتها النسبية وهياكل تكاليفها، وما هو وضعها مقارنة وقياسا مع تلك المطبقة في الوكالات الأخرى التي تتخذ روما مقارا لها، وامكانيات تبني أشكال مختلفة من الخدمات المشتركة مع الوكالات الثلاث، وما هي المخاطر التي تنطوي عليها.
- (و) ادارة المعارف – تدفق المعارف داخل المنظمة بدءا من التخطيط والانتاج وعبر التوزيع، جنبا إلى جنب مع استكشاف ورصد وجهات نظر المستخدمين النهائيين بشأن قيمة وفائدة هذه المعارف. كما سيجرى العمل على ايجاد مؤشرات للكفاءة والفعالية.

طاء - الحاكمة

20 - أجريت في روما، خلال الأسبوع 8-14 مايو/أيار، مقابلات مبدئية لتقصي الحقائق عن قضايا الحاكمة في المنظمة. كما شارك قائد الفريق المعنى بالحاكمة، خلال هذه الفترة، في اجتماعات لجنتى البرنامج والمالية واجتماعهما المشترك. وتم التعاقد، مباشرة عقب الموافقة على التقرير الاستهلاكي في مايو/أيار، على خدمات ثلاثة أعضاء أساسيين، كما اتخذت الترتيبات لتوجيهات متخصصة اضافية واستعراضات مختارة من النظراء أجراها اثنان من مستشاري الحاكمة. وأنجزت منذ ذلك الحين الأنشطة التالية:

(أ) بذلت جهود مستفيضة لجمع البيانات وتحليلها، ولاتزال هذه الجهود جارية وتشمل هذه ما نشر من دراسات أكاديمية ومهنية، إضافة إلى دراسات وتقييمات أكثر تحديدا عن قضايا ومشكلات الحاكمة في المؤسسات المتعددة الأطراف. وهو ميدان واسع ومتطور بسرعة يتميز ببروز مفاهيم وتقديرات جديدة "للحكم الرشيد" و"أفضل الممارسات"، بصورة منتظمة. ويتواصل العمل في تحليل وتجميع ما نشر في هذا الشأن بغية التقدير المنهجي لارتباطها بالمنظمة.

(ب) أنجزت زيارتان اضافيتان إلى روما، شملتا:

(1) اجتماع لكامل الفريق المعنى بالحاكمة (14-20 يونيو/حزيران) بشأن التخطيط التفصيلي للعمل المزمع) مع إجراء جولة من المقابلات شبه الهيكلية. وحدد الفريق في هذا الاجتماع طائفة القضايا والأسئلة الرئيسية التي ينبغي معالجتها، واتفق عليها وعلى المنهجيات والأسلوب الموحد الذي يتبع في معالجتها، وبرنامج العمل الشامل. وصممت أدوات الاستبيان وبدأ تحليل طبيعة ونوعية ونمط ووضوح صنع القرار في الأجهزة الرئاسية للمنظمة؛

(2) 2-5 يوليو/تموز لتنسيق الزيارات القطرية وبرنامج العمل الشامل مع قائد الفريق والأعضاء الآخرين في الفريق الأساسي.

(ج) في إطار الزيارات المشار إليها أعلاه، أجريت مقابلات تركزت تحديداً على قضايا الحاكمية، وشملت المدير العام ونائبه، وجميع رؤساء مصالح المنظمة وأقسامها، والرئيس المستقل للمجلس، ورئيسي لجنتي البرنامج والمالية والعديد من أعضائهما، ورئيس مجموعة الـ 77، ورؤساء وأعضاء المجموعات الاقليمية، وأعضاء آخرين في مجلس المنظمة، وأمناء العديد من لجان المنظمة، ومجموعة من كبار الموظفين (من في الخدمة حالياً أو متقاعدين) وغيرهم من أصحاب الشأن ذوى الصلة والباحثين المهتمين بقضايا الحاكمية. ونفذت زيارة أولية إلى المكتب الاقليمي لأمريكا اللاتينية، وأساساً بغرض جمع التقديرات عن القضايا الشاملة للاقليم والتي تواجهها المنظمة وانعكاساتها المحتملة على الحاكمية في المنظمة.

21 - وأظهرت المقابلات العديدة المذكورة أعلاه عدداً من الأسئلة والقضايا الرئيسية. وشملت اهتمامات الحاكمية على الصعيد العالمي والاهتمامات المرتبطة بالحاكمية الداخلية في المنظمة. ومن ذلك على سبيل المثال، الأسئلة التي أثبتت بشأن الموضوع المناسب للمنظمة في ما يخص حاكمية القضايا العالمية في ميدان الأغذية والزراعة في ظل بيئة خارجية متغيرة كثيراً. وترافقت هذه الأسئلة مع الاهتمامات بشأن السبل إلى تلبية طائفة واسعة من تحديات الزراعة والأغذية الجديدة، والفرص والأخطار التي تواجه رفاه الفقراء من الناس والبلدان الفقيرة. ويشمل ذلك معالجة المتطلبات المتغيرة للتجارة الناجحة والوصول إلى الأسواق، وهيمنة القطاع الخاص في مجال المدونات والمواصفات والمعايير التي تؤثر على التجارة الزراعية الدولية، والحصول على المعارف والعلوم اللازمة لتبني خيارات سياسات فعالة، ودور الاتفاق بشأن الجوانب التي تتجاوز التجارة من حقوق الملكية وحقوق الملكية الفكرية عموماً وغيرها. فما هو الدور المناسب للمنظمة في ظل هذه الأوضاع، وما هو هيكل الحاكمية الملائم لهذه المسؤولية العالمية؟.

22 - وعلى صعيد تفصيلي أكثر، أثبتت طائفة من الأسئلة عن مدى ملاءمة وفعالية الهياكل القائمة للأجهزة الرئاسية للمنظمة، وكيف تؤدي مهامها مقارنة مع مثيلاتها في منظمات دولية أخرى، بما فيها الوكالات المتخصصة الأخرى للأمم المتحدة، وفيما إذا كانت مجموعة من التغييرات المقترحة يمكن أن تعزز من سمعة وكفاءة وفعالية المنظمة.

23 - وتركز خطة عمل الفريق المعنى بالحاكمية التي أعدت واتفق عليها خلال اجتماع 14 يونيو/حزيران، على هذا الوضع المزدوج للقضايا. وتشكل مجموعة كاملة من المقابلات الهيكلية وشبه الهيكلية، والاستبيانات، ومناقشات مجموعة التركيز والتحليل المقارن، جزءاً من خطة العمل. كذلك حددت أسئلة للزيارات للبلدان النامية والمتقدمة معاً. وسيشمل برنامج العمل تنفيذ ما يلي:

(أ) دراسات حالة محددة للحاكمية في المنظمة في مجالات مختارة أشير إليها من قبل في هذا التقرير.

(ب) استعراض وتقييم متأنيان بواسطة حساب المثلثات للعلاقة بين الحوكمة والإدارة.

- (ج) تقييم انعكاسات الحاكمية على وظائف وتنظيم المكاتب الاقليمية في ضوء عملية اللامركزية.
- (د) تحليل الاتساق بين الحاكمية والميزنة المالية يسعى إلى توضيح مدى أثر الأنماط المختلفة لتخصيص التمويل. (خاصة التمويل الأساسي ومن خارج الميزانية) في تحديد أهداف المنظمة وأولوياتها.
- (هـ) دراسة جارية مدى ملاءمة هيكل وأدوار الأجهزة الرئاسية للمنظمة؛ حسبما نصت عليها النصوص الأساسية، للوظائف والممارسات والواقع الحالي.

ياء - تقدير وظيفة التقييم في المنظمة

24 - من المجالات الشاملة الأخرى التي يوليها التقييم الاهتمام، تقدير وظيفة التقييم في المنظمة. وتخدم هذه الوظيفة إشراف الأجهزة الحاكمة والتعلم التنظيمي في عمل المنظمة. وسيدرس استعراض جميع جوانب التقييم، بما في ذلك مساهمته في تحديد السياسات، والكفاءة وفعالية البرامج ومقارنته ومضاهاته مع وظيفة التقييم في المنظمات المتعددة الأطراف الأخرى.

كاف - دور المنظمة في إطار منظومة متعددة الأطراف

25 - يتألف الفريق المعنى بدور المنظمة في إطار منظومة متعددة الأطراف، من ثلاثة أفراد ذوى خبرة واسعة وخلفيات متباينة وخبرة بالمرکز العليا في الحكومات والمنظمات الدولية والدوائر الأكاديمية.

26 - واجتمع الفريق معاً في روما خلال العشرة أيام الأولى من يوليو/تموز. وبالإضافة إلى صياغة وبدء عملية رسم مسار العمل، أجرى الفريق مقابلات مع موظفي المنظمة، وحدد نطاق عملها وتوزيع الأعباء، بما في ذلك كيف وأين يندمج أعضاء الفريق في الزيارات الميدانية، ووضع الخطط لاحتياجاته اللوجستية. وقد قطع العمل شوطاً بعيداً.

27 - ينبغي للتقييم أن يأخذ في الحسبان التغييرات الهائلة التي طرأت على البيئة العالمية منذ إنشاء المنظمة قبل أكثر من 60 عاماً خلت. ويجرى إعداد ورقة عرض عام تصف الساحة العالمية المتغيرة وطبيعة علاقات المنظمة مع العديد من الأطراف الفاعلة الجديدة التي برزت كشركاء ومنافسين. وستفحص الورقة الطابع المتغير للقضايا التي ينبغي مواجهتها والصدام بين النموذجين القديم والجديد، ومن ثمن تنتقل إلى تقييم السبيل الذي يكفل للمنظمة إيجاد موضعها في هذه الساحة الجديدة.

28 - واعترافاً بهذا وبغية أن يكون العمل ذو مغزى، فإن العمل جارٍ لرسم خريطة المنظمات الرئيسية التي تعمل في مجالات اختصاصات المنظمة، وتقييم أدوار كل منها ومزاياها النسبية المقارنة والتوصل إلى نموذج يصلح كأداة توجيه للسياسات والخيارات الاستراتيجية. وقد ورد أعلاه وصف النهج الذي سيتبع في عملية رسم الخريطة وإطاراتها.

29 - كما سيعد الفريق خريطة معالم عن منظومة الأمم المتحدة المتغيرة ومشاركة المنظمة فيها على المستوى العالمي ومستوى الوكالات التي مقارها في روما وعلى المستوى القطري. وسيشمل ذلك تقييما لتأثير الاصلاحات التي جرت مؤخرا والمحتملة في الأمم المتحدة على المنظمة، ودور المنظمة في هذه العملية. علاوة على ذلك، سيسعى الفريق إلى تحديد رؤية الأعضاء الآخرين في أسرة الأمم المتحدة للمنظمة، بما في ذلك الأفكار عن نوعية وقيمة مشاركتها في جهود متسقة تشمل المنظومة ككل - وسيولى اهتمام خاص لتفاعل المنظمة مع كل من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي.

30 - ومما يتضح من ما سبق، فلقد أنجز الكثير خلال الأسابيع العشرة منذ عرض التقرير الاستهلاكي والموافقة عليه في نهاية مايو/أيار. وجرى استعراض قدر هائل من المواد وتحليلها وتجميعها مقابل معايير تقييم موحدة، تشمل المغزى والفعالية والاستدامة. وأجريت المقابلات ومناقشات مجموعة التركيز مع قرابة 300 شخص. وشكل إطار التقييم الذي أوجز في التقرير الاستهلاكي مرشداً متيناً وثابتاً فيما يتصل بتعيين الخبراء الاستشاريين للعمل ضمن الأفرقة الأساسية الأربعة والقيام بالاستعراضات القطرية، تحديد منهجيات تفصيلية لوضع خطط العمل للأنشطة الأساسية، وإعداد الاستبيان وأدوات المسح. وتم اختيار البلدان، كما بدأت بالفعل التقييمات الفنية القطرية وغيرها من التقييمات، ومن المقرر الانتهاء منها قبل نهاية العام. ووضعت الترتيبات موضع التنفيذ، أو يجري وضعها، لإجراء مقارنات واسعة (القياس) مقابل عدد كبير من المؤسسات الأخرى.

31 - وبالتالي فإن التقييم، في جوهره، يمضى على مساره المرسوم ويعمل وفق الجدول الزمني المضمن في التقرير الاستهلاكي. ولا يعنى هذا أنه لا توجد مخاطر مستمرة، بما فيها تلك التي ورد ذكرها في التقرير الاستهلاكي. ويظل التقييم مهمة طموحة للغاية، بل إنها مهمة غير مسبوقه في ما تصبو إليه، كما يجري تركيزها في إطار زمني مضغوط للغاية بل ويكاد أن يكون مستحيلًا. وبدى واضحاً بالفعل أن من المتعذر إجراء الاستعراضات القطرية الفردية المتعمقة والتي كانت بخلاف ذلك أمراً مرغوباً، بما فيها بعض الاستقصاء الفني الانتقائي الجديد لبعض المجالات. ومن المعروف أن الأسانيد الموجودة في الكثير من المجالات وعن الكثير من الأنشطة محدودة، وهي أوضاع من شأنها أن تقيد مدى امكانية عرض معارف عن هذه المجالات تتركز إلى أسانيد. كما يبدو واضحاً أن قيود الوقت مترافقة مع نطاق الطلبات الملقاة على عاتق أعضاء الفريق الأساسي شكلت عائقاً، وستظل تشكل عائقاً، أمام عدد الفرص التي يتسنى فيها العمل المباشر معاً، وأنه لا بد من الاستمرار في إنجاز معظم التنسيق والتكامل من خلال الوسائل الحاسوبية، وهو أمر لا يخلو من المخاطر.

32 - وأخيراً، فإن هناك مخاطر جديدة نشأت نتيجة هشاشة صحة الانسان. والعمل جارٍ لإيجاد قائد فريق جديد ولا بد من تعيينه في القريب، إذ أن حالتى الصحية غير مرضية ويجب أن تتركز أولوياتي على استعادة عافيتي واتباع الارشادات الطبية.

33 - وفى حين أن كافة الجهود قد بذلت للحيلولة دون أن يؤدي هذا العامل غير المنظور إلى تجاوز في التكاليف تتحمله الميزانية، يبدو من المحتمل الآن أن ثمة حاجة إلى بعض الموارد الاضافية لتغطية تكاليف التعيين والفترة الانتقالية والدعم الاضافي لشخصي خلال الشهور الأخيرة، فضلا عن المتطلبات غير المنظورة لاجتماعات الفريق الأساسي لغرض إطلاع خلفي على المعلومات الأساسية. وسيعاد النظر في هذه الأوضاع حالما انتهت الفترة الانتقالية وتم تعيين قائد الفريق الجديد.

كيث بيزانسون

10 سبتمبر/أيلول 2006

نيابة عن الفريق الأساسي

للتقييم المستقل الخارجي