

November 2007



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

المؤتمر العام

منظمة الأغذية والزراعة: تحدي التجديد

تقرير التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

الملحقات 2-4

معروض على لجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل

نوفمبر/تشرين الثاني 2007

بيان المحتويات

الصفحات

1	الملحق 2: اختصاصات - التقييم الخارجي المستقل للمنظمة كما ترد في الوثيقة CL129/10
26	الملحق 3: معلومات تكميلية عن المصادر والمنهجية
47	الملحق 4: الاستشاريون ومستشارو ضمان الجودة في التقييم الخارجي المستقل

الملحق 2: اختصاصات - التقييم الخارجي المستقل للمنظمة استناداً إلى الوثيقة CL129/10

تقرير مقدم إلى المجلس من مجموعة العمل بين الدورات المعنية بالتقييم الخارجي المستقل للمنظمة،
نوفمبر/تشرين الثاني 2005 (الفقرات من 26 إلى 90)

معلومات أساسية

- 1- تأسست المنظمة بعضوية 42 بلداً في أكتوبر/تشرين الأول 1945 من أجل ضمان تحرر البشرية من الجوع عن طريق ترويج التنمية الزراعية وتجارة المنتجات الزراعية وتحسين التغذية والتنمية الريفية وتحقيق الأمن الغذائي. وتعمل المنظمة اليوم على خدمة 188 دولة عضواً ومنظمة عضو واحدة، هي المجموعة الأوروبية.
- 2- ومنذ عام 1994، عكفت المنظمة على تنفيذ برنامج للإصلاح وكرست الجهود للتغلب على أوجه الضعف في المنظمة وتسليم خدماتها بصورة أكثر فعالية. وبدأ تنفيذ خطة لإعادة تركيز جهود المنظمة وإعادة تنظيمها وتجديد حيويتها بعد موافقة الأجهزة الرئاسية عليها. وتتضمن العناصر الرئيسية لهذه الخطة إعادة هيكلة وظائف المنظمة من أجل التركيز بقدر أكبر على العمل المعياري والتنفيذي، ولتحقيق التآزر بين الاثنين؛ وتقليص عدد العاملين؛ والتمثيل المتكافئ للدول الأعضاء؛ وتحقيق المساواة بين الجنسين؛ وتبسيط العمليات والإجراءات؛ وتطبيق اللامركزية وإسناد مسؤوليات أكبر للموظفين في الميدان؛ والتحديث من خلال استخدام التكنولوجيا الجديدة؛ وبناء شراكات جديدة؛ وتعزيز التعاون مع البلدان المانحة؛ ووضع استراتيجية للاتصالات.
- 3- وفي نوفمبر/تشرين الثاني 1999، اعتمد المؤتمر العام للمنظمة في دورته الثلاثين، الإطار الاستراتيجي للمنظمة للفترة 2000-2015. ويحدد هذا الإطار الاستراتيجي مجموعة من الاستراتيجيات التي تقوم على مبادئ العمل المتعدد التخصصات والشراكات، والتي تستهدف إرساء برنامج للجهود الرامية إلى ضمان أن تلبى المنظمة التحديات الجديدة في عالم متغير.
- 4- وفي ذات الوقت، اكتست التطورات الدولية في السنوات الأخيرة ديناميكية متزايدة. وأبرزها ما يلي: إعلان الألفية الذي أقره 189 من رؤساء الدول والحكومات في الأمم المتحدة عام 2000، بما يشمل الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية؛ هدف مؤتمر القمة العالمي للأغذية؛ إصلاح منظومة الأمم المتحدة؛ بروز هيكلية دولية جديدة في مجال اختصاص ومهام المنظمة؛ وحدث أحداث دولية هامة مثل مؤتمري مونتيري وجوهانسبرغ¹ وجولة المفاوضات التجارية في الدوحة؛ ومؤخراً، إعلان القمة العالمية في الأمم المتحدة في سبتمبر/أيلول 2005. وفي سبتمبر/أيلول 2005، قدّم المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة مجموعة أخرى من اقتراحات الإصلاح الطموحة تمهيداً لدراساتها في المؤتمر العام في شهر نوفمبر/تشرين الثاني.

¹ مؤتمر مونتيري الدولي لتمويل التنمية 2002، مؤتمر قمة جوهانسبرغ العالمية للتنمية المستدامة 2002.

5- كما طرأت أيضا تغييرات جذرية على النهج القطرية تجاه التنمية والتعاون الدولي، تميزت بالملكية والشراكات وبالتنسيق والتطابق لضمان فعالية أكبر للمعونة. غير أن التطورات الدولية تتسم أيضا بالخطر المستمر الذي يمثله الإرهاب الدولي ومكافحته؛ وبالكوارث الطبيعية وتلك التي هي من صنع الإنسان والتي تسببت بكوارث إنسانية؛ وبتقدير متباين إلى حد كبير لتكاليف العولة ومنافعها وقلق متعاظم في الكثير من أرجاء العالم حيال التأثيرات السلبية للعولة على مجموعات كبيرة من الناس.

6- ولقد تحقق تقدم في الأداء العام للمنظمة. لكنه بات من الضروري الآن إجراء تحليل شامل ومتكامل ومعتمق لمكانة المنظمة حالياً، خاصة في ظل التغيرات العالمية الديناميكية والمتسارعة نتيجة للعولة. وسيجري التحليل بالتزامن مع الإصلاحات الجارية في منظومة الأمم المتحدة وفي المنظمة وهي مرشحة للتسارع إذا طلب المؤتمر العام إجراء مزيد من التغييرات على ضوء العرض الأخير الذي قدّمه إليه المدير العام لمقترحات الإصلاح من أجل دراستها.

7- ووافق المجلس في دورته السابعة والعشرين بعد المائة في عام 2004 على بدء إجراء تقييم خارجي مستقل للمنظمة. كما قرر المجلس تشكيل جماعة عمل بين الدورات تتولى صياغة اقتراحات التقييم كي يدرسها المجلس، بما فيها صياغة الاختصاصات المقترحة. وتستند اختصاصات التقييم الخارجي المستقل للمنظمة على التوافق في الآراء وعلى القرارات المتخذة داخل جماعة العمل بين الدورات وتستند إلى حد كبير على المساهمات المتخصصة من الاستشاريين المستقلين لدى جماعة العمل (السيد Horst Breier من ألمانيا والدكتور Dunstan Spencer من سيراليون).

أهداف التقييم

8- وافق المجلس، عند إقرار بدء التقييم الخارجي المستقل للمنظمة على أن "هذا التقييم يهدف إلى تعزيز المنظمة والارتقاء بعملها، أخذاً في الحسبان أداء المنظمة في إنجاز المهام المنوطة بها. وإن عملية التقييم على هذا النحو تمثل إسهام المنظمة في الجهود الشاملة للمجتمع الدولي لتعزيز منظومة الأمم المتحدة من خلال إدخال الإصلاحات الملائمة. وسوف يعالج التقييم جميع جوانب عمل المنظمة وهيكلها المؤسسي وعمليات اتخاذ القرارات، بما في ذلك دورها ضمن إطار المنظومة الدولية. ويمكن لهذا التقييم أيضاً أن يكون مرجعاً بشأن استعراض الإطار الاستراتيجي"².

9- وسيكون بالتالي التقييم الخارجي المستقل للمنظمة شاملاً من حيث نطاقه وسيعكس تطلعات الأعضاء كافة ومشاغلمهم. وستوجه النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تنبثق عن هذا التقييم إلى الأجهزة الرئاسية للمنظمة والمدير العام والدول الأعضاء بغية استعراضها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها. كما أنها ستساهم في إثراء الحوار بشأن السياسات في أوساط الحكومات الأعضاء، فضلاً عن الحوار الجاري في الأمم المتحدة والمنظومة الدولية الأوسع. وعلى

² تقرير الدورة السابعة والعشرين بعد المائة للمجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2004، الفقرات 113-117 في الوثيقة CL 127/REP.

نحو مماثل، سيسهم هذا التقييم في توعية عامة الجمهور على تقدير إنجازات عمل المنظمة استناداً إلى براهين والتحديات المرتقبة التي تواجهها المنظمة.

10- وأفاد المدير العام في تقديمه لمقترحات الإصلاح الحالية³: "ست هنا في صدد استباق نتائج عمليات جارية أخرى أو الحكم مسبقاً عليها، وفي طبيعتها التقييم الخارجي المستقل للمنظمة الذي يجريه المجلس. لا بل أعتقد أنّ تنفيذ اقتراحاتي سيخلق مناخاً مشجّعاً أكثر لهذا التقييم". وسيجري التحليل بالتالي بالتزامن مع الإصلاحات الجارية في منظومة الأمم المتحدة وفي المنظمة وهي مرشحة للتسارع إذا طلب المؤتمر العام إجراء مزيد من التغييرات على ضوء دراستها مقترحات الإصلاح التي قدّمها إليها المدير العام. وعلى ذلك، فإن التقييم سينظر في فعالية عمل المنظمة ونواحي القوة والضعف لديها، وعند صياغة نتائج التقييم وتوصياته فإنه سيربط بينها وبين صحة عمليات المواءمة الجديدة، ومدى الحاجة إليها، في سياق عملية إصلاح المنظمة ومجالات الأولوية فيها.

11- وسيتم التعاطي مع التحليل من منظار الاحتياجات والمشاكل الجوهرية في ظلّ توافر موارد محدودة يتعدّر معها الوفاء بجميع التطلّعات. وعند إجراء هذا التقييم ستؤخذ في الاعتبار وجهات نظر البلدان الأعضاء بشأن الخدمات التي يطلبونها ويحصلون عليها، وجودتها وكفاءتها وتأثيراتها وبشأن جدواها أيضاً. وسيكون من المفيد إجراء مقارنة مع الترتيبات المعتمدة في وكالات أخرى.

12- ومن خلال تحليل العمليات والأنشطة الماضية والحاضرة في المنظمة، من المتوقع أن يكون التقييم تطلّعيّاً وأن يركّز على نتائج واستنتاجات وتوصيات هادفة بما يمكن الأعضاء والمدير العام وأمانة المنظمة من رسم طريق المستقبل ومن تلبية تحديات المستقبل بشكل أفضل في ظلّ تطور البيئة العالمية، بما يشمل الاحتياجات المستجدة في البلدان الأعضاء ومن أجل وضع المنظمة في موقعها الصحيح استناداً إلى نقاط القوة فيها وإلى مزاياها النسبية. وبناء عليه، من الممكن أن يصبح التقييم إحدى المعالم البارزة في المنظمة معززا لدورها في نطاق منظومة الأمم المتحدة بعد إصلاحها والهيكل المتعدد الأطراف الجديد الناشئ. وينتظر أن يعين على تعزيز روح الوحدة والهدف لدى أعضاء المنظمة وأن يجعل المنظمة مهيأة للقرن الواحد والعشرين وللتحديات المرتقبة.

13- وقد حدد المجلس بوضوح ركائز تقييم المنظمة. فمن المقرر أن يكون التقييم شاملاً وخارجياً ومستقلاً ومحترفاً. وهو سيشمل الأداء المؤسسي إلى جانب العمل الفني للمنظمة على المستويين التنفيذي والمعياري. كما سينصب التركيز على جدوى النتائج المقصودة وغير المقصودة وكفاءتها، بما في ذلك الحصيلة والتأثيرات وفعاليتها واستدامتها.

14- وتعتبر اختصاصات المنظمة الأساس، كما نصت عليها الديباجة والمادة 1 من دستور المنظمة، ولن تخضع للتقييم. وستشكل هذه الاختصاصات المعيار الرئيسي لتقييم أداء المنظمة وتأثير عملها، لما لدورها من أهمية باعتبارها مؤسسة متعددة الأطراف، مع ضمان المساواة بين الأعضاء، وتوفير منافع عامة عالمية قائمة على المعرفة وخدمات

³ الضميمة إلى برنامج العمل والميزانية الذي قدمه المدير العام (مقترحات الإصلاح) الوثيقة C.2005/3Sup.1.

إنمائية. ومن المراجع الهامة الأخرى لتفحص عمل المنظمة، المساهمة في تحقيق الغايات والأهداف الصادرة عن مؤتمر القمة العالمي للأغذية، وإعلان الألفية ومؤتمرات مونتيري وجوهانسبرغ والدوحة وإعلان قمة الأمم المتحدة 2005. كما أن الإطار الاستراتيجي الخاص بالمنظمة الذي وافق عليه المؤتمر عام 1999 (فوراً قبل إعلان الألفية) والخطط المتوسطة الأجل اللاحقة ستشكل بيانات هامة يُقارن معها أداء المنظمة.

15- وسيشمل التقييم المكونات الرئيسية الأربعة التالية والمتداخلة معاً بشكل وثيق، توكيلاً لاحترام شرط الشمولية في التقييم:

(أ) *العمل الفني للمنظمة*: ينبغي تقييم وتحليل مجموعة واسعة من الأعمال الفنية في المنظمة من حيث جدواها وكفاءتها وحصيلتها وتأثيراتها واستدامتها. وسيتم فحص التقييم العناصر الرئيسية للعمل الفني للمنظمة، بما يشمل الترابط بينها. وتشمل هذه العناصر العمل الذي يستهدف التغلب على الجوع، وقيادة حماية البيئة وتحسين الظروف للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع تأصيل المنظور الجنساني في المسار الرئيسي للعمل والاهتمام بحقوق الطفل. وتعالج القضايا من خلال الترويج، وضع السياسات وتقديم المشورة، والعمل التنظيمي والمتعلق بتحديد المعايير، المعلومات، الإحصاءات، الدراسات، التعاون الفني والاستجابة للطوارئ وإقامة الشبكات والحوار فيما يتعلق بالحصول على الغذاء، المحاصيل، الثروة الحيوانية، الغابات، مصايد الأسماك، التجارة السلعية، التنمية الريفية، وتشمل الحوار في مجال السياسات والاتفاق في الاجتماعات الدولية، بما فيها اجتماعات الأجهزة الدستورية للمنظمة. كما أن العمل الفني للمنظمة يشمل البرامج الرائدة، مثل البرنامج الخاص للأمن الغذائي، ويغطي كافة الجهود في بناء القدرات وتكوين المعارف على المستويات العالمية والإقليمية. وسيغطي التحليل قضايا الجدوى والتوقيت المناسب؛ ومدى استجابة المنظمة للاحتياجات المعلنة عنها والمتغيرة للبلدان الأعضاء وتوجهات تقديم الخدمات لها؛ وعناصر العرض وتلك الخاضعة للطلب التي تؤثر على عمل المنظمة؛ عدد الأنشطة مقابل عمق معالجتها؛ نهج المشروعات مقابل النهج البرامجي؛ ومطابقة برنامج العمل والموارد وتأثيراتها.

(ب) *إدارة المنظمة وتنظيمها*: يشمل ذلك الميزانية والنظم الإدارية والمالية؛ والهيكل التنظيمي للمنظمة (على سبيل المثال، تنظيم عمل المصالح؛ الهياكل اللامركزية؛ تلبية القضايا الشاملة لجميع وحدات المنظمة؛ الإشراف العام؛ والتقييم)؛ ثقافة الإدارة في المنظمة، بما في ذلك تهيئة البيئات المواتية للاستفادة التامة من إمكانيات الموظفين، وتفويض السلطات ومتطلبات تنظيم المعارف؛ إدارة المخاطر؛ سياسات الموارد البشرية وإدارتها بما في ذلك المساءلة بشأن تأصيل المنظور الجنساني في المسار الرئيسي للعمل، اللامركزية وأدوار كل من المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية والفرص التي تتيحها هذه الترتيبات ومواقفها؛ استراتيجيات الاتصالات؛ إضافة إلى قضايا البنية الأساسية.

(ج) *حوكمة المنظمة*: يشمل هذا أدوار الأجهزة الرئاسية وكفاءتها وفعاليتها (المؤتمر؛ المجلس؛ لجننا البرنامج والمالية؛ ولجان الزراعة ومشكلات السلع ومصايد الأسماك والغابات والأمن الغذائي العالمي)؛

الجوانب الرئيسية للعلاقات بين الأعضاء والأمانة كما تظهر مثلاً في مجالات تحديد الأولويات وعمليات البرمجة وإعداد الميزانية؛ هيكل تمويل المنظمة (الميزانية العادية والمساهمات الطوعية) ، بما في ذلك الفرص التي يتيحها الهيكل الحالي ومعوقاته ومدى إسهامه في ملكية الأعضاء للمنظمة وطابعها المتعدد الأطراف؛ وعلاقات الإدارة ضمن نطاق منظومة الأمم المتحدة؛ وتوسيع نطاق مشاركة مجموعات أصحاب الشأن.

(د) دور المنظمة في النظام المتعدد الأطراف: سيتفحص التقييم دور المنظمة في الماضي والحاضر في نطاق النظام المتعدد الأطراف استناداً إلى أوجه القوة البادية للمنظمة ومزاياها المقارنة وقدرتها على الدخول في تحالفات والإسهام في الأمم المتحدة وفي المنظومة الدولية الأوسع ككل. وعليه، تشمل القضايا الهامة بالنسبة إلى نتائج التقييم التوصيات الصادرة عنه: الثغرات الجوهرية في التركيبة الدولية في مجال اختصاص المنظمة؛ تحديد المجالات التي يؤدي فيها عدد من الوكالات الأخرى هذه المهام على أكمل وجه؛ ومسألة الميزة النسبية؛ الشراكات؛ المسائل ذات الصلة المتعلقة بالقياس مع وكالات أخرى. كما تشمل مجالات الاستقصاء الشراكات، بما فيها الشراكات مع الأطراف الفاعلة بخلاف الأمم المتحدة، مثل مؤسسات البحوث الزراعية الدولية، المنظمات الإقليمية، المنظمات غير الحكومية الدولية، ومنظمات الأعمال، وعلى الأخص وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقرها في روما. وسيتم تقييم هذه الجوانب جنباً إلى جنب مع المكونات الثلاثة الآتية الذكر من أجل ربط دور المنظمة في النظام المتعدد الأطراف بنماذج ملموسة من العمل الجاري مثل النظام التجاري الدولي والجهود الدولية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

16- وستولى أقصى العناية في كافة أجزاء عملية التقييم للمحافظة على الشمولية التي طلبها المجلس، وضمان نهج كلي حرصاً على استقصاء أوجه التجانس وتطويرها الكامل أثناء التقييم، وأن يعكس التقييم بصورة وافية الترابط بين مختلف مكونات عمليات المنظمة وعملها الفني. وسيكون الفريق الأساسي (أنظر أدناه) مسؤولاً عن هذه المهمة.

17- ومع أن التقييم سيكون شاملاً، إلا أن فريق التقييم سيحظى بالقدر اللازم من الاستقلالية والمرونة، ضمن نطاق اختصاصاته، لتحديد والتركيز على المجالات التي يعتبر أن فيها مكان قوة ملحوظة يمكن الاستفادة منها ونقاط ضعف يجدر معالجتها، وللتعمق أكثر في بحث القضايا الهامة بنظره. غير أن الفريق سيحرص على تجنب أي انحياز في عملية التقييم قد تؤدي إلى تقويض استقلاليته وعدم تحييزه ومصداقيته، هذا بالإضافة إلى الحرص على امتلاك الخبرة والوقت الكافيين للتعاطي مع القضايا المطروحة للبحث.

فريق التقييم ودوره

18- سوف يتألف فريق التقييم من أربعة أعضاء بما فيهم قائد الفريق. ويكون فريق التقييم، تحت سلطة مباشرة من قائد الفريق، المسؤول الأوحد عن إدارة العمل الموضوعي في التقييم الخارجي المستقل، والإشراف عليه وسير خطواته،

بما في ذلك الاشتراك بالكامل في تنفيذ أعمال التقييم. ويكون كل عضو من الأعضاء في الفريق الأساسي، بما في ذلك قائد الفريق، مسؤولاً عن قيادة إحدى المجالات الرئيسية الأربعة التي يشملها التقييم كما أشير إليه أعلاه (الفقرة 15). وتشمل وظائف الفريق الأساسي ما يلي:

- (أ) اتخاذ القرارات بالنسبة إلى المنهجية والنهج، بما في ذلك تحديد خطة العمل، في حدود الاختصاصات والميزانية والإطار الزمني التي وافق عليها المجلس؛
- (ب) اختيار البلدان المرشحة للزيارات القطرية وبرامج المنظمة لإجراء دراسات الحالة، وفقاً للمعايير التي جاءت في الاختصاصات والتي أكدها التقرير الاستهلاكي؛
- (ج) اختيار المقيمين المتخصصين المعاونين والباحثين المساعدين في منافسة مفتوحة؛
- (د) قيادة التقييم بما في ذلك قيادة الفرق المتخصصة والإشراف على جميع المقيمين المعاونين والباحثين المساعدين؛
- (هـ) ضمان اتساق التقييم؛
- (و) إعداد تقارير دورية، وتقارير عن كل مجال رئيسي من مجالات العمل، وإعداد التقرير الموجز؛
- (ز) ووضع الصيغة النهائية لجميع التقارير واتخاذ القرارات النهائية بشأنها، ويشمل ذلك النتائج والتوصيات.

19- **المقيّمون المتخصصون:** يساند الفريق الأساسي في عمله أخصائيون يساهمون بخبرتهم ومعارفهم في النظام الحكومي الدولي وأحدث المعارف والخبرات الفنية (مثلاً من خلال الممارسات المتبعة في القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والدوائر الأكاديمية).

20- **فرق التقييم:** تقوم فرق متعددة التخصصات، بما فيها حيث أمكن عضو من الفريق الأساسي، بزيارات إلى البلدان والمكاتب الميدانية للمنظمة وغيرها من المنظمات في النظام المتعدد الأطراف. وتكون لهذه الفرق عضوية مشتركة حيثما أمكن ذلك، أي أن يشارك مقيمون استشاريون في فرق تزور أرجاء عدة من العالم. ويكون هؤلاء المقيمون الاستشاريون في معظم الحالات أعضاء أيضاً في الفرق المتخصصة التي تقيم البرامج الفنية للمنظمة تعالج حسب الحاجة مواضيع إدارة المنظمة وتنظيمها وحاكمتها ودورها في النظام المتعدد الأطراف. سيكون بالتالي عدد المقيمين المختصين محدوداً في كل مجال من مجالات العمل وسيشاركون في عدة بعثات ميدانية فضلاً عن عملهم في المقر.

21- يعطي الملحق 2 المرفق 1 معلومات عن المؤهلات التي يفترض أن يمتلكها الفريق الأساسي والاستشاريون المعاونون ومعايير اختيارهم. ويعاون فريق التقييم في عمله مشرف إداري على عمليات التقييم (أنظر أيضاً الملحق 2 المرفق 1).

22- وستشرف على الفريق الأساسي للتقييم أثناء عمله لجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل. وتتولى هذه اللجنة الإشراف العام على إدارة التقييم وسير العمل فيه، بما في ذلك المسائل المالية والالتزام بمعايير الجودة والاستقلالية. وستكون مسؤولة عن الموافقة على مقترحات الفريق الأساسي لإجراء التقييم والمضمنة في التقرير الأولي (أنظر الملحق 1 عن حوكمة التقييم الخارجي المستقل ووظائف لجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل).

نطاق التقييم

المواضيع الرئيسية في التقييم

23- يقوم أسلوب التعامل مع مختلف الجوانب التي سيشملها التقييم على أسئلة أساسية مشتركة بين جميع عمليات التقييم:

- (أ) التغييرات الرئيسية في البيئة الخارجية التي تعمل في سياقها المنظمة؛
- (ب) جدوى المنظمة بالنسبة إلى احتياجات وأولويات الحكومات وشعوب البلدان الأعضاء والمجتمع الدولي؛
- (ج) الخصائص الوظيفية ووضوح الأهداف والاستراتيجية والتصميم وخطة التنفيذ لتلبية تلك الاحتياجات والأولويات؛
- (د) كفاءة العملية المتبعة وفعاليتها؛
- (هـ) نقاط القوة والضعف المؤسسية، بما في ذلك الثقافة المؤسسية وشمولية العملية؛
- (و) نوعية المخرجات وكميتها، قياساً بالموارد المسخّرة للاضطلاع بالعمل؛
- (ز) نوعية المخرجات وكميتها (التأثيرات) نتيجة الأنشطة والمخرجات أيضاً قياساً بالموارد المسخّرة للاضطلاع بالعمل؛
- (ح) التأثيرات واستدامتها من حيث المنافع لأجيال الحاضر والمستقبل على صعيد الأمن الغذائي والتغذية والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والبيئة وما إلى ذلك؛
- (ط) الميزة المقارنة للمنظمة لتلبية الاحتياجات ذات الأولوية.

24- هناك عدد من الأسئلة الشاملة أو البارزة في التقييم تتناول التأثيرات والاحتياجات والأولويات، الميزة المقارنة (بما في ذلك الثغرات في التركيبة الدولية)، والكفاءة. ولا بد من الإجابة على هذه الأسئلة بغية التوصل إلى تقييم شامل للتأثيرات على المنظمة وعلى عملها. ومن بين ما تشمل هذه الأسئلة ما يلي:

(أ) نقاط القوة والضعف المؤسسية العامة في المنظمة ومساهماتها في إحداث تأثيرات مستدامة (بما يشمل قضايا المساواة بين الجنسين وحقوق الطفل): - عند معالجة مجالات اختصاص المنظمة:

- 1- الأهداف الإنمائية للألفية، هدف مؤتمر القمة العالمي للأغذية وأهداف الدول الأعضاء في المنظمة كما اتفق عليها في الإطار الاستراتيجي للمنظمة، لاسيما المتعلق منها بالنقاط التالية:
 - (1) الجوع والفقر (الهدف الإنمائي الأول للألفية) - إلى أي مدى تساهم المنظمة في القضاء على انعدام الأمن الغذائي والفقر في الريف؟
 - (2) البيئة (الهدف الإنمائي السابع للألفية) - ما هي نتائج دعم المنظمة لصون الموارد الطبيعية للأغذية والزراعة وتحسينها واستخدامها على نحو مستدام؟
- 2- النمو والتنمية الاجتماعية والاقتصادية على المستويين الريفي والقطري، خاصة في علاقتها بالحد من الفقر. كيف ساهمت المنظمة في تحقيق زيادات مستدامة في إمدادات وتوافر الأغذية ومنتجات أخرى من قطاعات المحاصيل والثروة الحيوانية ومصايد الأسماك والغابات؟
- 3- الحاجة إلى المعلومات على المستويين العالمي والقطري. هل إن قيام المنظمة بتوفير المعلومات وعمليات التقييم وإعطاء دفع لإدارة المعارف في قطاعي الأغذية والزراعة أدى إلى تحسين اتخاذ القرارات على المستويين القطري والدولي؟
- 4- الحاجة إلى وجود أطر دولية تشريعية وتنظيمية ولوضع المعايير. ما مدى نجاح المنظمة في الترويج للسياسات وتطويرها وتعزيزها والأطر المساعدة في مجال معايير وتنظيم الأغذية والزراعة ومصايد الأسماك والغابات؟

(ب) إلى أي مدى تعكس مستويات الموارد في المنظمة واستخدام الموارد المحدودة فيها أولويات الأعضاء واحتياجاتهم وهل تتواءم مع المهام التي تسعى المنظمة إلى الاضطلاع بها ومع توقعات الأعضاء ومع الطلبات الأولى بالاهتمام والمزايا المقارنة ومجالات الكفاءة في المنظمة التي أبرزها تحليل التقييم؟

(ج) ما التوقعات العالمية المتغيرة بالنسبة إلى الاحتياجات في مجال اختصاص المنظمة؟

(د) كيف تركّز المنظمة عملها في مجال اختصاصها وما مدى قدرتها على:

- 1- تحديد الاحتياجات والأولويات المتغيرة وتكييفها؛
- 2- تحديد أوجه التحسّن وتكييف هيكلها المؤسسية وطرق عملها بما يتماشى مع الاحتياجات المتغيرة والفرص التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة وتحسّن الاتصالات وما إلى ذلك؟

(هـ) ما جدوى مقترحات الإصلاح التي قدّمها المدير العام وفعاليتها المرتقبة وإمكانية تنفيذها، بما في ذلك تلك التي وافق المؤتمر العام (نوفمبر/تشرين الثاني 2005) على تنفيذها وما مدى استمرار جدوى الوثائق الاستراتيجية الرئيسية في المنظمة وملاءمتها، بما فيها الإطار الاستراتيجي؟

(و) ما مدى مساهمة العناصر التالية في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة في المنظمة: هيكل الإدارة وممارساتها؛ ترتيبات الميزانية والتمويل بما في ذلك العلاقة بين الميزانية العادية الرئيسية والموارد من

خارج الميزانية؛ الهياكل المؤسسية؛ ثقافة الإدارة؛ النظم الإدارية والمالية؛ والسياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية؟

25- كما سيولي التقييم الخارجي المستقل العناية للعملية المتبعة في المنظمة حرصاً على اعتماد التوصيات الصادرة عن عمليات التقييم فيها وغيرها من أنشطة الإشراف وضمان النوعية وعلى تنفيذ تلك التوصيات.

26- يتضمّن الملحق 2 المرفق 2 قائمة حصر بالقضايا التي أشارت إليها جماعة العمل بين الدورات لإحالتها إلى الفريق الأساسي عند إعداد التقرير الأولي للتقييم.

الفترة التي يشملها التقييم

27- يعد هذا التقييم استشرافياً. وهو يعنى بالدرجة الأولى بتحديد نقاط القوة والضعف في برامج المنظمة وأساليب عملها وهياكلها من منظار التطلّع إلى المستقبل. وفي سياق دراسة قدرة المنظمة على التغيير والاستجابة بصورة مرنة لتغيّر احتياجات الأعضاء والبيئة الخارجية على المدى المتوسط، سيكون من الضروري النظر في خلفية الإصلاح في المنظمة منذ أن بدأت الجولة الحالية من الإصلاحات عام 1994. لكن عند تفحص فعالية البرامج وتأثيرها، سيكون من الأنسب بالإجمال وضع إطار زمني للنظر في نتائج العمل وتأثيراته في السنوات الأربع إلى الست الماضية، على اعتبار أنه من الصعب الحصول على معلومات مفصلة وعلى تحديد العلاقات السببية من حيث التأثيرات في الفترات الزمنية الأطول. سيتمحور التقييم بالنسبة إلى العديد من القضايا المؤسسية حول كفاءة وفعالية الممارسات الحالية وليس الممارسات المعهودة سابقاً، فضلاً عن المنافع المحتملة للإصلاحات الجارية.

منهجية التقييم

28- من المنتظر أن يطبق التقييم القواعد والمعايير للتقييم في منظومة الأمم المتحدة، حسبما وافقت عليها مجموعة التقييم في الأمم المتحدة في أبريل/نيسان 2005 (وتتفق هذه المعايير إلى حد كبير مع مبادئ التقييم للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية). وهناك عدد من العناصر المعيارية لمنهجية التقييم التي لا بد من التأسيس عليها في أي تقييم. وتشمل هذه العناصر طرائق مجربة لعلم الاجتماع فيما يتعلق بالمعينة؛ وتحديد المؤشرات؛ والقياس، والخطوط التوجيهية لإجراء المقابلات (مفتوحة، هيكلية أو شبه هيكلية؛ شخصية وجها لوجه، عن طريق الهاتف، أو في جلسات المجموعات)؛ استخدام الاستبيانات وتصميمها؛ المقارنة الثلاثية؛ الإثبات والترجيح. كما تشمل مجموعة الطرائق المتوافرة أدوات بسيطة لتحليل التكاليف مقابل المنافع؛ والجمع التشاركي للبيانات (مثل تقنيات التقييم الريفي السريع)؛ تصميم مصفوفة تقييم شاملة؛ وحلقات عمل لأصحاب الشأن/الإثبات واستعراض النظراء.

تعظيم استخدام المعلومات المتوافرة

29- المقصود من التقييم الخارجي المستقل هو تعظيم الاستفادة من المعلومات المتوافرة. ويبدأ ذلك باستعراض مبدئي يعد ضروريا لإعداد التقرير الأولي، ومن ثم يتواصل على مدى عملية التقييم. وسيجري الفريق الأساسي استعراضا مكتوبا لوثائق استراتيجية المنظمة وسياساتها الجامعة، وتقارير التقييم، والخطوط التوجيهية، والبرامج القطرية والمخرجات الرئيسية، وتتبع مسار التطوير منذ بدء المرحلة الحالية للإصلاح في عام 1994، ولكنه سيركز على السنوات الست الأخيرة. وسيدعم ذلك مجموعة واسعة من المقابلات مع ممثلي البلدان الأعضاء وأمانة المنظمة أثناء المرحلة الأولى.

30- وسيعمل التقييم على تعظيم الاستفادة من التقييمات الموجودة والأعمال الماثلة، وبالتالي لن يقوم بنفسه بدراسة جميع الجوانب في تفصيل ولكنه سيعتمد، إلى أقصى حد ممكن، على عمل الآخرين في التوصل إلى أحكامهم. ومن المعتقد أن العديد من تقارير التقييم المستقل التي أصدرتها حديثا إدارة التقييم في المنظمة ذاتها، توفر معلومات مفيدة ولا تتطلب التكرار، غير أن المقيمين سيحتاجون إلى تقييم نوعية هذا العمل الموجود، بما في ذلك استقلالته وحياده. كما ينبغي أن يشمل ذلك مدى إطاعة المنظمة لما ورد في تقارير التقييم السابقة.

تقييم التأثيرات

31- سيكون لا بد لفريق التقييم من الاعتماد بقدر كبير على البيانات الثانوية المستقاة من تقييمات المنظمة نفسها والوثائق الأخرى، ومن أصحاب الشأن في البلدان الأعضاء سواء في عروض شفوية أو مكتوبة. بيد أنه سيكون من اللازم على الاستشاريين أن يقوموا بأنفسهم بتقييم جودة البيانات التي يعتزمون استخدامها وأن يدعموا ذلك، حيثما أمكن، ببعض البيانات الأولية ولربما يكون ذلك من خلال دراسات التأثيرات القطرية و/أو والبرامجية التي يكلف بإجرائها بصورة منفصلة. وسيتم اختيار المجالات لتقييم التأثيرات بصورة متأنية على ضوء هذه القيود. وبالنظر إلى المدخلات الصغيرة نسبيا من جانب المنظمة في عمليات التطوير على المستويين القطري والعالمي، فإن الأسئلة الرئيسية ستعنى بمدى إسهام ذلك في مجرى مقبول للسببية. وينبغي أن يتضمن التقرير الأولي مقترحات محددة بشأن تقييم التأثير.

عملية تشاورية وشفافة

32- سيكون التشاور مع جميع أصحاب الشأن جانبا هاما حرصا على ضمان الثقة والملكية في عملية التقييم. وسيكون من المهم أثناء المرحلة الأولية تحديد القضايا ومجالات التركيز وغيرها. كما سيكون ضروريا فيما يتعلق بجمع المعلومات؛ للتحقق من الاستنتاجات ولدراسة قابلية التنفيذ المحتملة للتوصيات (والتي ينتظر أن تكون هامة بوجه خاص في مجالات الحوكمة والإجراءات الإدارية والمالية وإجراءات الموارد البشرية). وفي البلدان والزيارات الميدانية للمكاتب الميدانية، وكذلك في المقر، فإن المشاورات والمقابلات مع ممثلي الحكومات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والوكالات الإنمائية، وجماعات التنسيق والترويج داخل البلدان، وهيئات بحوث

السياسات، والمستفيدين ستكون جميعها هامة. فضلا عن ذلك، قد ينظر في عقد عدد من حلقات العمل لأصحاب الشأن في بعض المجالات الرئيسية، مثل الحوكمة، وللتحقق من المخرجات الرئيسية للتقييم. كما أن الاستبيانات ولربما لوحات النشرات الإلكترونية، ستكون هامة بدورها في الحصول على إسهامات من جميع أصحاب الشأن، وعلى المساعدة في ضمان الشفافية والملكية.

33- وستكون المنجزات الوسيطة الرئيسية للتقييم، مثل التقرير الأولي، متاحة على موقع مفتوح للجمهور على الويب ومكرّس للتقييم الخارجي المستقل.

العينات للتقييم والتحليل المتعمقين

34- ستنبني عملية أخذ العينات على الاستعراض والتشاور في المرحلة الأولية، والتي يمكن أيضا أن تتضمن على نحو مفيد تحليلا أوليا لأوجه القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها.

35- **الزيارات القطرية ودراسات الحالة القطرية:** من الضروري لجميع جوانب التقييم أن يقوم فريق التقييم بزيارة البلدان الأعضاء، إضافة إلى العمل من خلال أشكال أخرى من الاستقصاء مثل الاستبيانات والمقابلات الهاتفية. فمن خلال الدراسات على المستوى القطري يمكن التأكد من نتائج العمل الذي تقوم به المنظمة، كما سيجري استعراض وجهات نظر البلدان الأعضاء بصورة وافية. ويتم اختيار البلدان التي ستشملها الزيارات من قبل الفريق الأساسي استنادا إلى مجموعة من المعايير المحددة بصورة واضحة والتي تتسم بالشفافية، والتي ينبغي تفصيلها في التقرير الأولي.

36- في ضوء التركيز على تلك البلدان التي تضم أعدادا كبيرة من الفقراء والجياع، ستكون المعايير مقصودة لمجموعة مختارة من البلدان لضمان تمثيل متغيرات رئيسية، من بينها: التوازن الإقليمي، مستوى التنمية، عدد من يعانون سوء التغذية؛ الأعداد الكبيرة والصغيرة من السكان؛ حجم برنامج المنظمة (المعياري والفني ومساعدات الطوارئ). وستكون الاعتبارات اللوجستية عاملا بدورها. وسيكون الاختيار ضمن نطاق هذه المعايير اختيارا عشوائيا (المعينة العشوائية التطبيقية).

37- ومن المتوخى أن تغطي الزيارات القطرية نحو 12-14 في المائة من أعضاء المنظمة (زهاء 25 بلدا)، مما يتيح عينة تمثيلية من البلدان الرئيسية المشمولة بالزيارات. وفي ذات الوقت، سيكون من الضروري القيام بزيارات لمنظمات دولية أخرى وأعضاء في منظومة الأمم المتحدة ممن يعملون في مجالات اختصاصات المنظمة. ويمكن أن يترافق ذلك، إلى أقصى حد ممكن، مع الزيارات القطرية. كما يمكن لفريق التقييم أن يتوخى إجراء عدد محدود من دراسات الحالة القطرية المتعمقة بقدر كبير لبرنامج المنظمة ككل، أو لجوانب معينة منه.

38- وستغطي الأفرقة التي تقوم بالزيارات القطرية جميع مجالات التقييم بما في ذلك قضايا الحوكمة والتنظيم والإدارة. وينبغي أن يقوم الفريق الأساسي بوضع خطة الزيارات القطرية والاتصالات ذات الصلة بما يتفق مع المعايير المحددة أعلاه، وأن يعرضها على لجنة المجلس ومن المستحسن أن يكون ذلك جزءاً من التقرير الأولي.

39- وقد يكون من المفيد، قبل القيام بالزيارات القطرية، تنظيم حلقة عمل لجميع الذين سيشاركون في العمل الميداني لضمان الفهم واتباع النهج المشتركة فيما يتعلق بالعمل القطري، بما في ذلك المنهجيات المطبقة ومقارنة الاستنتاجات المستخلصة من العمل الميداني.

40- **البرامج من أجل التقييم المتعمق:** إضافة إلى الاستعراض العام لجميع البرامج اللازم لشمولية التقييم الخارجي المستقل، سيكون من المهم إجراء تحليل تفصيلي بقدر أكبر لعينة من البرامج والقضايا الشاملة. ومن المنتظر أن يعرض الفريق الأساسي مقترحاته بهذا الشأن في التقرير الأولي. وسيكون واحد من المعايير في هذا الاختيار هو مدى قيام التقييمات الموجودة بتقدير هذه المسائل بالفعل. وبغية إجراء تقييم استشاري، فإن المعايير قد تشمل أيضاً: حجم البرنامج أو مجال العمل؛ الطلب من البلدان الأعضاء؛ مجالات العمل التي ينظر في التوسع فيها بسبب ما لوحظ من ارتباطها الوثيق وفائدتها؛ أو من أجل إلغائها أو تخفيضها. كذلك وفي حال تقلص العمل بالفعل بسبب اتفاق عام على افتقاره لأولوية مستمرة يمكن أن يكون التقييم مفيداً لأغراض المساءلة ولكن من المستبعد أن يقدم دروساً استشرافية.

41- **التحليل المتعمق للقضايا في مجال الإدارة والتنظيم (الموارد، الميزانية، الشؤون الإدارية، الموارد المالية والبشرية):** مثلما هي الحال مع تقييم البرنامج يلزم استعراض عام للقضايا في مجموعها، غير أنه عند معاينة هذه المجالات لإجراء مزيد من الدراسة المتعمقة فإن المعايير ستشمل توافر المعلومات الموجودة من تقارير المراجعة، العمل الاستشاري للإدارة، والدراسات الداخلية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تشمل المعايير نطاق المخاطر، المالي والسياسي معا (السمعة العامة)؛ ما يلاحظ من إمكانيات تحقيق مكاسب في الكفاءة؛ وأهمية المجال بالنسبة لأداء المنظمة.

دراسة مؤسسات أخرى والقياس

42- لا بد للتقييم الخارجي المستقل أن يستعرض عمل مؤسسات أخرى بخلاف المنظمة، خاصة في نطاق النظام المتعدد الأطراف. وسيكون ذلك هاماً للقياس فيما يتعلق بالإجراءات، العمليات، جودة العمل وغيرها. ونظراً لأنه لا يمكن الحكم على أداء المنظمة بمعزل عن عمل شركائها ومنافسيها، سيكون من الضروري أيضاً إصدار أحكام على مجالات قوة المنظمة النسبية وأوجه ضعفها في نطاق النظام المتعدد الأطراف، فيما يتعلق بمجالات اختصاصاتها. وينبغي أن يقدم التقرير الأولي توضيحاً عن الطريقة التي يعتمز التقييم انتهاجها لتقدير هذه المجالات، إضافة إلى الزيارات إلى مؤسسات أخرى.

توصيات التقييم الخارجي المستقل

43- الفريق الأساسي هو المسؤول الأوحد عن استنتاجات التقييم وتوصياته، إلا أنه من المنتظر أن يجري مشاورات واسعة النطاق بشأنها حرصاً على ضمان أسس إسنادها الفعلية وإمكانيات عمل المتابعة العملي. ويمكن عرض البدائل، حيثما كان مناسباً، مصحوبة بمزاياها ومثالبها. كما ينبغي، علاوة على ذلك، أن تعرض توصيات التقييم، إلى أقصى حد ممكن، على أسس تشغيلية مع احترام أدوار الإدارة والأجهزة الرئاسية في وضع الخطط التشغيلية.

المخرجات والجدول الزمني

44- **آخر مهلة للتقرير النهائي:** من المقرر أن يدرس مجلس المنظمة التقرير النهائي للتقييم الخارجي المستقل في نوفمبر/تشرين الثاني 2007 إلى جانب استجابة المدير العام، وإذا أمكن ذلك بعد دراسته الأولية من جانب الأجهزة الفرعية للمجلس. لذا لا بد من إتاحة التقرير النهائي للتقييم الخارجي المستقل على الأقل في شكل مسودة مسبقة بحلول شهر يوليو/تموز 2007.

45- **المخرجات:** يحدد التقرير الأولي المخرجات الرئيسية المقترح إنجازها من جانب الفريق الأساسي للتقييم الخارجي المستقل لدراساتها من قبل لجنة المجلس المعنية بالتقييم (أنظر الملحق (1)). ولجنة المجلس مسؤولة عن الموافقة على التقرير الأولي للتقييم الذي أعده الفريق الأساسي كما " ستضمن الالتزام بالاختصاصات في الوقت المطلوب، وبجودة العملية والمخرجات واستقلاليتها ضمن حدود الميزانية"... "وستقتصر التعليقات بشأن النتائج والتوصيات، على تأكيد الجودة، أي أن النتائج والتوصيات تستند إلى التحليل والأدلة". ومن المتوقع أن تشمل المخرجات من بين الأمور التي تحدد في سياق عملية التقييم:

(أ) تقرير أولي (تقدمه للموافقة عليه لجنة مجلس التقييم الخارجي المستقل بعد شهرين تقريباً على بدء التقييم)؛

(ب) تقرير عن سير العمل، بما في ذلك تقارير عن مجالات منفردة شملها التقييم الخارجي المستقل (العمل الفني، الحوكمة، ما إلى ذلك)؛

(ج) مسودات وتقرير نهائي عن التقييم لدراسته من جانب مجلس المنظمة.

46- **التقرير الأولي:** تقضي مهمة الفريق الأساسي بالدرجة الأولى بإعداد تقرير أولي في مهلة شهرين من بدء التقييم كي يوافق عليه لجنة مجلس التقييم الخارجي المستقل. يأخذ الفريق الأساسي في الحسبان عند إعداد اقتراحاته في التقرير الأولي، الاعتبارات المتعلقة بنطاق التغطية والقضايا المطروحة والمنهجية المشار إليها جميعاً أعلاه. لكن يشجع الفريق الأساسي على اقتراح حلول بديلة حيثما يراها مناسبة، وعلى إضافة اعتبارات أخرى في اقتراحاته. وسيشكل التقرير الأولي خارطة طريق شاملة للتقييم، بما في ذلك اقتراحات عن:

(أ) القضايا التي يجدر أن يتناولها التقييم وكيف يعتزم معالجة مجموعة القضايا المشار إليها؛

(ب) المنهجية المقترحة للتقييم ومعايير اختيار:

1- البلدان التي ستشملها الزيارات لإجراء دراسات الحالة ومخطط الزيارات والدراسات استناداً إلى تلك المعايير؛

2- البرامج ومجالات العمل لإجراء مزيد من التقييم العمق والبرامج المختارة؛

3- قضايا الإدارة والقضايا المؤسسية والإدارية والمالية والمتعلقة بالموارد البشرية لدراساتها في العمق؛

4- الوكالات الأخرى التي يجدر زيارتها لأغراض المقارنة وإعادة النظر في موقع المنظمة ضمن النظام المتعدد الأطراف؛

(ج) مخطط الزيارات والدراسات استناداً إلى تلك المعايير.

47- تكون جميع المخرجات مقتضبة قدر الإمكان وتعدّ باللغة الإنكليزية. ويجب أن تستخدم فيها لغة مباشرة بعيدة عن الألفاظ العلمية وعن الزخرفة عند وصف المشاكل ونقاط الضعف وأن يسهل فهمها على القارئ. وينبغي إضافة ملحقات ومرفقات فقط في حال وجود مسوّغ منطقي واضح لذلك. يجب إدراج ملخصات تنفيذية تتناول النتائج والتوصيات. وفي حال تعدّرت معالجة بعض القضايا المتفق على تحليلها في التقرير الأولي بالشكل المرجو في سياق التقييم، ينبغي شرح الأسباب الكامنة وراء ذلك.

48- الموقع على الإنترنت: تنشر المخرجات في موقع خاص بهذا التقييم على الويب وتتاح بعدها لجمهور أكبر توكياً لمزيد من الشفافية في عملية التقييم.

الملحق 2 المرفق الأول: المؤهلات المطلوبة في الفريق الأساسي للتقييم

والمشرف الإداري لعمليات التقييم

49- يختار المرشحون لجميع الوظائف استناداً إلى ما يتمتعون به من مهارات فنية. كم سيراعى التوازن بين الأقاليم و بين الجنسين. وستكون المهارات اللغوية عاملاً هاماً أيضاً عند الاختيار، حيث يشترط إتقان اللغة الإنكليزية ويستحسن معرفة العربية، الصينية، الفرنسية و/أو الأسبانية. وتجنباً لتضارب المصالح، يستثنى من الاختيار بالنسبة للفريق الأساسي ومستشاري ضمان الجودة، الأشخاص الذين كانوا في السنوات الثلاث الأخيرة موظفين في المنظمة والذين قاموا بأعمال هامة غير التقييم في المنظمة في السنوات الثلاث الأخيرة أو الذين مثلوا حكوماتهم في هيكل الحوكمة في المنظمة في السنوات الثلاث الأخيرة. كما يستثنى الأشخاص الذين لا يزالون يعملون لصالح حكوماتهم الوطنية أو أي منظمة تعمل مباشرة في مجال اختصاص منظمة الأغذية والزراعة.

50- يكون الفريق الأساسي تحت السلطة المباشرة لقائد الفريق وهو المسؤول الأوحده عن توجيه جميع العمل الموضوعي للتقييم الخارجي المستقل والإشراف عليه وسير العمل فيه، بما في ذلك المشاركة التامة في تنفيذ عمل التقييم. وسيعمل أعضاء الفريق الأساسي على أساس متفرغ نوعاً ما اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2006 حتى سبتمبر/أيلول 2007. وسيطلب من قائد الفريق الأساسي القيام ببعض العمل المبدئي في ديسمبر/كانون الأول 2005، كما سيطلب منه/منها، ولربما من بعض الأعضاء الآخرين في الفريق الأساسي، تقديم إسهامات حتى نهاية نوفمبر/تشرين الثاني 2007.

51- سيكون كل عضو من أعضاء الفريق الأساسي، بما في ذلك قائد الفريق، مسؤولاً عن قيادة واحد من المجالات الأربعة الرئيسية التي سيشملها التقييم:

- (أ) العمل الفني للمنظمة (المعياري، الاستشاري الفني وبناء القدرات، بما في ذلك في حالات التنمية والطوارئ والإحياء)؛
- (ب) قضايا الإدارة والتنظيم؛
- (ج) قضايا الحوكمة؛
- (د) ودور المنظمة في نطاق النظام المتعدد الأطراف.

52- مؤهلات وخبرات الفريق الأساسي معترف بها دولياً وأيضاً:

- (أ) خبرة لا تقل عن خمس سنوات على مستوى السياسات العليا في مجال التنمية أو الإدارة الدولية، ويفضل أن يكون قسم من هذا العمل قد تم مباشرة في بلدان نامية؛
- (ب) خبرة بأعمال التقييم، ويفضل أن تشمل الخبرة بأعمال التقييم المعقدة؛
- (ج) معرفة واسعة بالنظام المتعدد الأطراف؛
- (د) وقدرات مؤكدة فيما يلي:
 - (1) القيادة،
 - (2) الاتصالات (كتابة وشفاهية)،
 - (3) التحليل المفاهيمي والتطبيقي؛
 - (4) رفع تقارير موجزة، بما في ذلك تلخيص النتائج والتوصيات.
- (هـ) معرفة المجالات الموضوعية لاختصاصات المنظمة والعمل مع هذه المجالات، سيكون ميزة هامة؛
- (و) يحتاج واحد على الأقل من أعضاء الفريق الأساسي أن يكون ملماً بالطرائق الكمية والنوعية للأبحاث الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك تقنيات المسوح التشاركية وتحليل التكاليف مقابل المنافع حسب تطبيقها على الأوضاع المعقدة (بما في ذلك المتغيرات الأساسية غير القابلة للقياس).

53- قائد الفريق الأساسي للتقييم: سيتولى القيادة العامة لفريق التقييم كما سيكون مسؤولاً عن واحد من مجالات عمل التقييم المتخصص، وسيكون ذلك في الأرجح بشأن دور المنظمة في نطاق النظام المتعدد الأطراف. وإضافة إلى ما تقدم، ستشمل المؤهلات ما يلي:

- (أ) الخبرة بعمليات التقييم المعقدة، ويفضل أن تكون في إطار النظام المتعدد الأطراف؛
- (ب) معرفة المجالات الموضوعية لاختصاصات المنظمة؛
- (ج) الخبرة الكبيرة لمجموعة من البلدان النامية؛
- (د) الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي على المستوى المؤسسي الجامع؛
- (هـ) معرفة دقائق الأمم المتحدة والنظام المتعدد الأطراف الأوسع.

54- عضو الفريق الأساسي (العمل الفني للمنظمة): ستشمل المؤهلات، إضافة إلى ما تقدم، المعرفة المتعمقة على مستوى رفيع بقضايا الأمن الغذائي، الزراعة والتنمية الريفية ومعرفة كافية بمصايد الأسماك والغابات. وسيشمل ذلك خبرات كبيرة لمجموعة من البلدان النامية.

55- عضو الفريق الأساسي (قضايا الإدارة والتنظيم): ستشمل المؤهلات، إضافة إلى ما تقدم، معرفة بأفضل ممارسات إدارة الأعمال في سياق القطاع العام المتعدد الجنسيات والمتعدد الثقافات (المعرفة بأحدث ممارسات القطاع الخاص ستكون ميزة كبرى، إضافة للمعرفة بالنظام الموحد للأمم المتحدة) وتشمل الخبرة ما يلي:

- (أ) البرمجة، إعداد الميزانية، والإدارة القائمة على النتائج؛
- (ب) إدارة الموارد البشرية؛
- (ج) الإدارة المالية والإدارية، بما في ذلك إدارة المخاطر والمعايير المحاسبية؛
- (د) تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع جوانب ممارسات الأعمال في منظمة موجودة في مواقع عدة.

56- عضو الفريق الأساسي (قضايا الحوكمة): ستشمل المؤهلات، إضافة إلى ما تقدم، الخبرة الفنية والخبرة بالقضايا الحوكمة والتحليل المؤسسي في الأمم المتحدة ومؤسسات القطاع العام الدولية الأخرى وستكون الخبرة المكتسبة من عضوية الأجهزة الرئاسية لمنظمة دولية كبرى ميزة، فضلاً عن الخبرة بمشاركة الأطراف الفاعلة في الدولة في مسائل الحوكمة.

57- عضو الفريق الأساسي (دور المنظمة في نطاق النظام المتعدد الأطراف): تشمل المؤهلات، إضافة إلى ما ورد أعلاه، المعرفة الفنية والخبرة بالنظام المتعدد الأطراف، خاصة بمجالات اختصاص منظمة الأغذية والزراعة. كما أن

المعرفة بمنظمات الأمم المتحدة الأخرى، ومؤسسات التمويل المتعددة الأطراف، والنظام الدولي للبحوث الزراعية والقطاع غير الحكومي المتعدد الأطراف، تعتبر جميعها من المزايا.

المشرف الإداري على عمليات التقييم

58- سيكون المشرف الإداري على عمليات التقييم مسؤولاً عن إنجاز الأعمال الإدارية اليومية للتقييم الخارجي المستقل. وسيكون المرشح المختار مطلوباً لفترة مستمرة من الخدمة اعتباراً من يناير/فبراير - كانون الثاني/شباط 2006 حتى سبتمبر/أكتوبر - أيلول/تشرين الأول 2007. وتشمل الوظائف المساندة للمشرف الإداري، الذي يقدم تقاريره مباشرة إلى قائد الفريق الأساسي للتقييم، ما يلي:

- (أ) الإعلان عن وظائف الاستشاريين والموظفين المعاونين الآخرين للتقييم وتعيينهم؛
- (ب) إبرام العقود، السفر والمدفوعات؛
- (ج) رصد خطة العمل والميزانية للفريق الأساسي؛
- (د) إدارة موقع التقييم الخارجي المستقل على الويب؛
- (هـ) الإشراف على عدد محدود من الموظفين المعاونين.

59- وتشمل المؤهلات والخبرات ما يلي:

- (أ) تقديم الدعم التشغيلي ودعم الإدارة لمشروعات كبيرة متعددة الأطراف،
- (ب) فهم التقييم،
- (ج) وتعتبر ميزة الإلمام:

1- النظم الإدارية والمالية للمنظمة

2- الهيكل المؤسسي للمنظمة، بما في ذلك المكاتب الميدانية.

60- واتفاقاً مع إجراءات المنظمة يكون دفع الأتعاب بالكامل لجميع المستشارين العاملين في التقييم، بما في ذلك الفريق الأساسي وقائده، مشروطاً بتسليم مخرجات التقييم في الوقت المطلوب وفقاً لخطة العمل.

الملحق 2 المرفق الثاني: قائمة إشارية بالقضايا التي سيعالجها

التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة

معلومات أساسية

61- سيحدد الفريق الأساسي للتقييم مقترحاته بشأن القضايا التي سيعالجها التقييم في تقريره الأولي. كما قد تحدد أثناء مسار التقييم قضايا أخرى تستلزم دراسة متعمقة. وسيكون من المتعذر تغطية جميع القضايا بنفس الدرجة من التعمق، كما أن بعض القضايا ستستلزم قدراً أكبر من التحليل مقارنة مع غيرها، وبالتالي سيتقدم الفريق الأساسي

بمقترحاته عن السبيل الذي يعتزم إتباعه في معالجة مجموعة القضايا المحددة، وذلك أيضا كجزء من تقريره الأولي. وللمساعدة في هذه العملية قامت مجموعة العمل لما بين الدورات بتحديد بيان مبدئي بالقضايا التي تهم البلدان الأعضاء التي سيضمها التقييم والمناقشات في الاستنتاجات والتوصيات، حيث يرد إيجازها فيما يلي. ويشجع الفريق الأساسي، عند تقديمه للتقرير الأولي، أن يقترح القضايا البديلة التي يراها غير مناسبة. ويجري مزيد من تفصيل القضايا المتعلقة بالآتي:

- (أ) العمل الفني للمنظمة؛
- (ب) إدارة وتنظيم المنظمة؛
- (ج) حوكمة المنظمة؛
- (د) ودور المنظمة في نطاق النظام المتعدد الأطراف.

62- إن العمل الفني للمنظمة وأهميته وفعاليتها وتأثيره هو في قلب التقييم الخارجي المستقل وسيعالج القضايا المشتركة في جميع التقييمات حسبما أشير إليه أعلاه. وقد تشمل قضايا التركيز ما يلي:

- (أ) احتياجات وأولويات الأعضاء بما في ذلك الاحتياجات من حيث نطاق احتياجات مختلف فئات الأعضاء (الأقاليم، مستويات الدخل، عدد الفقراء ومن يعانون انعدام الأمن الغذائي وغيرها)؛
- (ب) العمل الفني في مجالات اختصاصات المنظمة (الأمن الغذائي، التغذية، التغلب على الفقر في الريف، المحاصيل، الثروة الحيوانية، الغابات، مصائد الأسماك، البيئة والاستخدام المستدام لقاعدة الموارد الطبيعية، التجارة بالسلع الزراعية وغيرها)؛
- (ج) أنواع العمل (في مجال السياسات، التنظيم، بناء القدرات والتطوير المؤسسي، الفني العلمي، الترويج وغيرها)؛
- (د) مستوى التدخلات (عالمي، إقليمي، قطري، شبه قطري)؛
- (هـ) المجموعة المستهدفة (مثلا فقراء الريف، المرأة)؛
- (و) أسلوب التدخلات (مثلا رائد، مخرجات، معلومات من البرنامج العادي، دعم استشاري)؛
- (ز) مدى تلبية الاحتياجات من قبل منظمات أخرى (أنظر دور المنظمة في نطاق النظام المتعدد الأطراف)؛
- (ح) مدى تطابق موارد المنظمة ومخرجاتها مع احتياجات وأولويات الأعضاء؛
- (ط) قضايا العملية والكفاءة فيما يتعلق بالعمل الفني للمنظمة بما في ذلك:

- 1- دمج المحاور الشاملة للقطاعات، مثل المنظور الجنساني، سبل المعيشة المستدامة وفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسبة (الإيدز)؛
- 2- العمل المتكامل عبر الحدود الفنية؛
- 3- التجانس بين مختلف أنواع العمل وتكامل العمل الإنمائي المعياري والتنفيذي؛

4- الشراكات مع منظمات أخرى على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية، بما في ذلك الشراكات لتكوين معارف عالمية.

(ي) نوعية وكمية ومدى ملاءمة المخرجات، بما في ذلك مخرجات المعلومات وتعميمها؛

(ك) النتائج والتأثيرات المستدامة، بما في ذلك مدى الاستفادة من نتائج عمل المنظمة في جميع المجالات في التنمية على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية وانعكاساتها. وقد يولي هذا اهتماما خاصا لإمكانيات تحديد المساهمات النوعية للمنظمة وتأكيد مصداقية المساهمة في التأثيرات فيما يتعلق ما يحققه العمل من الرفاه الإنساني، بما في ذلك، وإن لم يقتصر على، الآتي:

- 1- وظيفة المنتدى لتبادل المعلومات والتقدم صوب الاتساق الإقليمي والعالمي في مضمار السياسات والمؤسسات في مجالات اختصاصات المنظمة؛
- 2- الاتفاقات والمعاهدات والقواعد والمعايير الدولية؛
- 3- العمل في مجال السياسات والمنتجات الاستشارية في مجال السياسات؛
- 4- الترويج؛
- 5- إدارة المعارف والمعلومات؛
- 6- التحليل التقديري للاتجاهات على الصعيدين العالمي والإقليمي (حالة القطاعات)، الإحصاءات والإسقاطات، بما في ذلك المتعلقة بالتجارة؛
- 7- العمل الرائد والبيانات العملية؛
- 8- تنمية القدرات والمؤسسات؛
- 9- حشد الموارد والاستثمارات؛
- 10- الإنذار المبكر والمراقبة؛
- 11- والاستجابة للطوارئ.

63- إدارة المنظمة وتنظيمها - القضايا فيما يتعلق بالكفاءة والفعالية والشفافية والقدرة على التكيف بمرونة مع الاحتياجات المتغيرة والفرص التقنية، بما في ذلك:

(أ) القضايا الشاملة للثقافة والأعراف في المنظمة فيما يتعلق:

- 1- الشفافية؛
- 2- تدفقات المعلومات، والاتصالات والتقارير؛
- 3- اللامركزية وتفويض السلطات؛
- 4- التوجه نحو النتائج والإدارة المرتكزة إلى النتائج، بما في ذلك مدى إمكانية التحقق من نتائج وتأثيرات المنظمة المقصودة؛
- 5- ومعالجة المخاطر والشكوك.

(ب) الإشراف، والمراجعة والتقييم:

- (1) نطاق تغطية التحليل والتقارير وكفايتها ونوعيتها؛
- (2) الترتيبات المؤسسية بما في ذلك السلطات، خطوط رفع التقارير والاستقلالية في تقديم المعلومات من أجل المساءلة واتخاذ القرارات أمام الإدارة والأجهزة الرئاسية؛
- (3) الترتيبات المطبقة لتصميم ورصد البرامج التي يمكن التأكد منها.

(ج) البرمجة وإعداد الميزانية:

- 1 - العمليات من أجل تحديد:
 - (1) الرؤية الاستراتيجية،
 - (2) احتياجات وألويات الأعضاء،
 - (3) أوجه القوة والضعف بما في ذلك كفاءة وفعالية البرامج والميزة النسبية؛
- 2 - المقترحات بشأن تخصيص الموارد:
 - (1) العملية (الكفاءة والفعالية)،
 - (2) الرابطة مع تحليل الاحتياجات والأداء،
 - (3) واتساق وشفافية وشمولية الوثائق من أجل اتخاذ القرار؛
- 3 - العملية المتعلقة بالتكليفات الجارية في تخصيص الموارد وفي التنفيذ؛
- 4 - دمج الموارد من خارج الميزانية في برنامج العمل وانعكاساتها على برنامج العمل العادي المتفق عليه والممول من الميزانية الأساسية؛
- 5 - مدة دورة الميزانية وانعكاساتها على العمل طويل الأجل وعلى الكفاءة؛
- 6 - تبعات حركة العملات وإعداد الميزانية اعتماداً على الدولار الأمريكي واليورو.

(د) الهيكل التنظيمي - مدى ملاءمته وكفاءته وفعالته لتلبية احتياجات البلدان الأعضاء، بما في ذلك:

- 1 - دور المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وهياكلهما وتوزيع المهام والموارد فيما بينهما؛
- 2 - التنظيم الداخلي في المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية واللامركزية الأخرى؛
- 3 - خطوط رفع التقارير والسلطات ومستويات توزيع اتخاذ القرار؛
- 4 - العمل عبر الحدود المؤسسية ومصفوفة البرمجة والإدارة؛
- 5 - كفاية البنية الأساسية للاتصالات؛
- 6 - فرص تلزيم الأعمال خارجياً والتعاقد الخارجي.

(هـ) النظم والإجراءات الإدارية والمالية - بما في ذلك الاتفاق مع المعايير الدولية المقبولة والقضايا المتعلقة بمختلف أحجام وفئات المعاملات (لحالات الطوارئ ومشروعات التنمية مثلاً) بالنسبة لما يلي:

- 1 - المشتريات والعقود بما في ذلك انعكاسات الإجراءات والسلطات؛
- 2 - الترتيبات والإجراءات المالية بما في ذلك الترتيبات المتعلقة بالآتي:
 - (1) الرقابة على الميزانية،

(2) الاحتياطات والمصروفات غير المنظورة؛

- 3 - موضع الرصد والرقابة السابقة واللاحقة؛
- 4 - الثغرات و/أو الحشو في الإجراءات؛
- 5 - أنظمة دعم تقانة المعلومات والاتصالات؛
- 6 - الفرص على المستوى القطري فيما يتعلق:

(1) عمليات النظام الموحد للأمم المتحدة؛

(2) والتنفيذ القطري.

(و) حشد الموارد ونظم وإجراءات المشروعات، بما في ذلك:

- 1 - الدمج مع الأولويات والبرمجة وإعداد الميزانية في المنظمة؛
- 2 - المرونة والكفاءة والاستجابة.

(ز) سياسات وإجراءات الموارد البشرية وقدراتها على أن تزود المنظمة بكفاءة وبسعر تنافسي بما تحتاجه من الموارد البشرية في الاختصاصات المطلوبة، والحافز والمرونة لتلبية التحديات المتغيرة في البرنامج، بما في ذلك الترتيبات من أجل:

- 1 - الاختيار على جميع المستويات؛
- 2 - الترتيبات التعاقدية المناسبة؛
- 3 - التكيف المتسم بالمرونة لتشكيلة كفاءات الموظفين استجابة للطلبات المتغيرة؛
- 4 - استخدام الاستشاريين لفترات قصيرة والموظفين غير المتفرغين والتأثيرات الإيجابية والسلبية لذلك على الكفاءة والمرونة والإنجاز الملائم؛ تعيين الموظفين المتفرغين؛ وفيما يتعلق باستمرارية المعارف ونشرها؛
- 5 - هياكل الحوافز للموظفين؛
- 6 - تقييم أداء الموظفين؛
- 7 - تدريب الموظفين؛
- 8 - إنهاء خدمات الموظفين وتقاعدهم؛
- 9 - ضمان التوازن الجغرافي بين الجنسين؛
- 10 - وضمان الشفافية والثقة بالقرارات التي تتخذ فيما يتعلق بالموظفين.

-64 الحوكمة في المنظمة - القضايا فيما يتعلق بما يلي :

(أ) الكفاءة والفعالية والشمولية المتعددة الأطراف والديمقراطية للحوكمة في المنظمة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة الشاملة لمنظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك :

1 - قدرة آليات الحوكمة على التوصل إلى مواقف متسقة واتخاذ قرارات عن علم بشأن القضايا الرئيسية (بما في ذلك: الأولويات، مستويات الموارد والترتيبات المؤسسية) وعوامل تعزيز هذه القدرات أو الحد منها؛

2 - قدرة آليات الحوكمة على اتخاذ مبادرات مستقلة؛

3 - مدى إمكانية اتخاذ القرارات في الجهاز الرئاسي على المراعاة الوافية لما يلي :

(1) الاحتياجات والمواقف القطرية والإقليمية، بما في ذلك دور الأجهزة الإقليمية؛

(2) احتياجات ومواقف مختلف القطاعات في نطاق مجالات اختصاصات المنظمة، بما

في ذلك دور اللجان المتخصصة التابعة للمجلس؛

(3) التطوير والأولويات في أماكن أخرى في إطار النظام المتعدد الأطراف، وخاصة

منظومة الأمم المتحدة والجمعية العامة.

4 - الشمولية والتوازن في آليات الحوكمة ومدى مساهمة هذه الآليات في اكتساب ثقة حكومات

البلدان الأعضاء والجمهور العريض وإعطائها المرجعية، بما في ذلك :

(1) قدرة جميع فئات البلدان الأعضاء على الإسهام في اتخاذ القرارات؛

(2) قضايا التوازن في آليات اتخاذ قرارات حوكمة ضمن سياق متعدد الأطراف فيما

يتعلق ببعض القضايا، مثل حجم تعداد سكان بلد ما وحجم اشتراكاته في

المنظمة؛

(3) دور القطاع غير الحكومي، بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص، في

الحوكمة؛

(4) دور المنظمات الحكومية الدولية الأخرى، وعلى الأخص الأمم المتحدة.

5 - العوامل من أجل الكفاءة والاتساق بما في ذلك بعض الجوانب مثل :

(1) حجم ووتيرة ومدة الاجتماعات،

(2) الثغرات و/أو احتمالات التداخل في دور الأجهزة الرئاسية المختلفة،

(3) وضوح اختصاصات الأجهزة الرئاسية المختلفة؛

6 - العوامل من أجل الشفافية وثقة الأعضاء، بما في ذلك :

(1) سياسة اللغات (بما في ذلك انعكاسات الكفاءة)،

(2) توافر المعلومات،

(3) ترتيبات الأمانة المتعلقة بالأجهزة الرئاسية (الاستقلالية، الكفاءة وغيرها)؛

- 7 - المعلومات المقدمة للأجهزة الرئاسية لتسهيل اتخاذ القرارات ومدى:
- (1) شموليتها،
 - (2) وضوحها بشأن القضايا وصيغتها وطولها،
 - (3) تكاليفها.
- 8 - الفعالية والكفاءة والاتساق فيما يتعلق بالمجالات الرئيسية، بما في ذلك:
- (1) وضع الأولويات العامة؛
 - (2) تحديد الموارد واستخدامها بما في ذلك:
- الميزانية العادية (الأساسية) للمنظمة (بما في ذلك دورة الميزانية والوثائق المعروضة على الأجهزة الرئاسية)،
 - التمويل من خارج الميزانية (التمويل الاستثماري بما في ذلك تزايد التمويل من خارج الميزانية لأعمال الطوارئ)،
 - الترتيبات الأخرى للتمويل التكميلي المحتمل (التمويل الطوعي الأساسي والتجميعي، التمويل الاستثماري المتعدد الأطراف على سبيل المثال)،
 - التوازن بين أنشطة الميزانية الأساسية وتلك الممولة بالمساهمات الطوعية والتكامل بينهما.
- (3) تعيين المدير العام وهيئة مكتب المجلس،
 - (4) الهيكل والترتيبات المؤسسية؛
 - (5) نهج معالجة المخاطر، بما في ذلك المخاطر المالية؛
 - (6) وسياسات الموارد البشرية.
- (ب) الوضوح والتوازن في الأدوار بشأن اتخاذ القرار فيما بين الأجهزة الرئاسية والمدير العام (الفعالية والمحددة في النصوص الأساسية)؛
- (ج) كفاءة وفعالية هيكل الأجهزة الرئاسية الموجودة في الجمع بين وظائف الحوكمة ووظائفها باعتبارها منتدى دولي لتبادل المعلومات وللتوصل إلى اتساق تنظيمي وفي مجال السياسات الدولية في نطاق مجالات اختصاصات المنظمة.
- 65 - دور المنظمة في نطاق النظام المتعدد الأطراف - الاستراتيجية والترتيبات والثقافة والإجراءات التنظيمية في المنظمة فيما يتعلق بالشراكات المتعددة الأطراف (العمل معاً نحو التجانس، تخفيف التنافس وتلافي الازدواجية والتداخل)، والوعي بتكاليف الشراكات المتعددة الأطراف ومنافعها. وإضافة إلى قياس أداء المنظمة مقابل منظمات مقارنة أخرى، يمكن للتقييم أن يعالج قضايا تتعلق بالميزة النسبية للمنظمة ودورها في نطاق النظام المتعدد الأطراف، بما في ذلك:
- (أ) كفاية التركيبة الدولية بالنسبة لمجالات اختصاصات المنظمة ومجالات أولويات واحتياجات البلدان الأعضاء التي:

- 1 - لا تعالج بصورة كافية في الوقت الحاضر من قبل النظام الدولي وقد تحتاج إلى تعزيز؛
- 2 - تحظى بتغطية كافية بدون إسهام من المنظمة؛
- 3 - تعالج بصورة غير فعالة، حيث يرجع ذلك جزئياً إلى المنافسة و/أو نقص الشراكات بين المنظمات.

- (ب) مدى وضوح مجالات اختصاصات المنظمة وصلاحياتها واحترامها من قبل الشركاء الآخرين في النظام المتعدد الأطراف، بما في ذلك استدامة تدخلات الوكالات الأخرى في مجالات اختصاصات المنظمة (ومن ذلك مثلاً أن البنك الدولي تدخل بصورة مكثفة في العديد من المجالات القطاعية التي يغطيها أعضاء منظومة الأمم المتحدة خلال العقود الماضية، ليخرج منها ثانياً).
- (ج) علاقات المنظمة على مستوى الجهاز الرئاسي والإدارة مع أجهزة أخرى في منظومة الأمم المتحدة، وقرارات الأجهزة الرئاسية في منظومة الأمم المتحدة والأمين العام للأمم المتحدة.
- (د) التعاون الفعال والتكامل بين الشراكات، بما في ذلك:

- (1) المشاركة والمساهمة في التنسيق المركزي وآليات الشراكة في منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك مجلس الرؤساء التنفيذيين، والمجموعة الإنمائية للأمم المتحدة؛
- (2) العمل على المستوى القطري (بما في ذلك إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية وعمليات استراتيجية الحد من الفقر والتعاون في نطاق الفريق القطري للأمم المتحدة)؛
- (3) إقامة الشراكة مع منظمات الأغذية والزراعة الدولية التي توجد مقارها في روما (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، برنامج الأغذية العالمي)؛

وكذلك:

- (4) التعاون بشأن المعاهدات والعمل التنظيمي الدولي؛
- (5) التعاون في مجال البحوث وتطبيقاتها، بما في ذلك مع المؤسسات التابعة للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية؛
- (6) البرامج الفنية التعاونية؛
- (7) التعاون في تكوين معارف عالمية ميسورة للجميع؛
- (8) التعاون مع المنظمات غير الحكومية المتعددة الأطراف؛
- (9) التعاون مع المنظمات الإقليمية.

الملحق 2 المرفق 3 - تعريف المصطلحات المستخدمة في الاختصاصات

<p>نقطة أو معيار مرجعي يقم على أساسه الأداء أو المنجزات. ويشير معيار القياس، في غالب الأحيان، إلى ما حققته منظمات أخرى مقارنة من أداء في الماضي القريب أو ما يمكن الاستنتاج، بصورة معقولة، بأنه تحقق في ظل الأوضاع المعنية</p>	<p>معيار القياس</p>
<p>مدى تحقيق الغايات المنشودة من التدخلات، أو ينتظر تحقيقها، أخذاً في الاعتبار أهميتها النسبية</p>	<p>الفعالية</p>
<p>مقياس مدى تحويل الموارد/المدخلات (الأموال، الخبرة الفنية، الوقت، وغيرها) إلى نتائج بصورة اقتصادية مجددة</p>	<p>الكفاءة</p>
<p>مدى إمكانية تقييم نشاط أو برنامج على نحو موثوق به ومقبول. وتقدير قابلية التقييم يستوجب استعراضاً مبكراً لنشاط مقترح بغية التأكد من أن الغايات المنشودة محددة بصورة وافية ويمكن التحقق من نتائجها.</p>	<p>قابلية التقييم</p>
<p>التأثيرات الإيجابية والسلبية الرئيسية والثانوية طويلة الأجل التي تنشأ عن تدخلات، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة.</p>	<p>التأثيرات</p>
<p>عامل أن متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة وموثوق بها لقياس الإنجاز، ليعكس التغييرات المرتبطة بالتدخلات أو للمساعدة على تقدير أداء من قام بالعمل.</p>	<p>المؤشر</p>
<p>التأثيرات قصيرة الأجل وطويلة الأجل المحتملة أو التي تحققت من مخرجات تدخلات بعينها.</p>	<p>الحصيلة</p>
<p>المنتجات، السلع الرأسمالية والخدمات التي نتجت عن تدخلات ما</p>	<p>المخرجات</p>
<p>المستوى الذي يعمل به تدخل ما أو شريك وفقاً لمعايير/مواصفات/خطوط توجيهية أو يحقق نتائج طبقاً لغايات أو خطط محددة</p>	<p>الأداء</p>
<p>مدى اتساق أهداف تدخل ما مع متطلبات المنتفعين منه، الاحتياجات القطرية، الأولويات العالمية وسياسات الشركاء والجهات المانحة</p>	<p>الارتباط</p>
<p>المخرجات، الحصيلة أو التأثير لتدخل ما</p>	<p>النتائج</p>
<p>الوكالات، المنظمات، المجموعات أو الأفراد الذين لهم اهتمام مباشر أو غير مباشر بتدخل ما أو بتقييمه</p>	<p>أصحاب الشأن</p>
<p>استمرارية المنافع الناشئة عن تدخل ما عقب اكتمال مساعدة رئيسية. احتمالية منافع طويلة الأجل. قدرة التكيف لخطر تدفق صافي المنافع مع مرور الزمن</p>	<p>الاستدامة</p>
<p>استخدام ثلاثة أو أكثر من النظريات، ومصادر أو أنواع المعلومات، أو أنواع التحليل للتحقق من تقديره وإثباته، من أجل التغلب على الانحياز المتأتي من مقدم معلومات واحد، طريقة واحدة، مراقب واحد أو دراسات قائمة على نظرية واحدة</p>	<p>المقارنة</p>

الملحق 3: معلومات تكميلية عن المصادر والمنهجية⁴

النهج

1- تناول التقرير الاستهلاكي للتقييم الخارجي المستقل إطار ومنهجيات التقييم العام. وقد عرض هذا التقرير على لجنة المجلس للتقييم الخارجي المستقل في مايو/أيار 2006 ووافقت عليه. كذلك فإن الفصل الثاني من تقرير التقييم (الفقرات 200-208) وكذلك التوصيف الكامل للمنهجية الأولية ومبرراتها وفرضيات العمل، فقد وردت في التقرير الاستهلاكي، الذي قدم إلى لجنة المجلس للتقييم في مايو/أيار 2006. وإبان عملية التقييم، حدثت تحسينات وإضافات مهمة، وإن كانت ضئيلة نسبياً. وكانت الاعتبارات الموسعة في نهج التقييم متأصلة في الأحكام الأساسية للاختصاصات، أي على التقييم أن يتصف بما يلي:

- (أ) تقديم مقترحات بشأن شكل المنظمة في المستقبل؛
- (ب) التغطية الشاملة للمنظمة بأكملها؛
- (ج) التشاور مع جميع أصحاب الشأن مع مراعاة مصالحهم واهتماماتهم.

2- وقد أوضح فريق التقييم⁵، في تقريره الاستهلاكي، أن اختصاصات التقييم تبرز مدى الطموح غير العادي لهذا التقييم موضحاً ما يلي:

"...من المتوقع أن يكون التقييم تطلعياً وأن تتركز نتائجه واستنتاجاته وتوصياته على مواضيع معينة بما يمكن الأعضاء والمدير العام وأمانة المنظمة من رسم طريق المستقبل ومن مواجهة تحديات المستقبل بشكل أفضل في ظل تغير البيئة العالمية، بما يشمل الاحتياجات المستجدة في البلدان الأعضاء ومن أجل وضع المنظمة في موقعها الصحيح استناداً إلى مواطن القوة فيها وإلى مزاياها المقارنة. ونتيجة لذلك، من الممكن أن يصبح التقييم أحد المعالم البارزة في المنظمة، بحيث يعزز دورها في إصلاح منظومة الأمم المتحدة والهيكل المتعدد الأطراف الجديد الناشئ. وينتظر أن يعين التقييم على تعزيز روح الوحدة والهدف لدى أعضاء المنظمة وأن يجعل المنظمة مهيأة للقرن الحادي والعشرين والتحديات المرتقبة".

3- وأشارت الاختصاصات بشكل واضح إلى أن هذا العمل سيتخطى إطار أي تقييم اعتيادي يركز على تشخيص الأداء المؤسسي من خلال تقييم المخرجات والنواتج والنتائج. فبدلاً من ذلك، ينصب التركيز الأساسي للتقييم الخارجي المستقل على دعم وتيسير الأجهزة الرقابية وإدارة المنظمة في تحديد دور المنظمة نفسها وطريقة عملها مستقبلاً، وتوليد الإدارة السياسية اللازمة لتحقيق ذلك.

⁴ إن جميع الوثائق ذات العناوين البارزة موجودة على موقع المنظمة <http://www.fao.org/pbe/pbee/en/219/index.html> وقد أشير إليها في عموم التقييم الخارجي المستقل.

⁵ الفقرتان 1 و2 من التقرير الاستهلاكي.

4- وكانت هناك أربع مراحل رئيسية للتقييم الخارجي المستقل هي :

- أولاً- التقييم الأولي ، من مارس/آذار حتى أوائل أبريل/نيسان 2006
- ثانياً- التحقيق الرئيسي ، من أبريل/نيسان 2006 حتى أوائل أبريل/نيسان 2007
- ثالثاً- صياغة مسودة استنتاجات وتوصيات ، من أبريل/نيسان حتى أوائل يوليو/تموز 2007.
- رابعاً- وضع الصيغة النهائية ، من منتصف يوليو/تموز حتى منتصف سبتمبر/أيلول 2007.

5- وقد وضعت ، بشأن كل مجال من مجالات العمل الرئيسية ، مصفوفة تقييم كوثيقة حية. والنسخ الأولية لهذه الوثائق أعيد نشرها على موقع التقييم الخارجي المستقل للإطلاع العام عليها وإبداء الملاحظات بشأنها. أما الأسئلة الرئيسية عن كل مجال ، كما وردت في التقرير الاستهلاكي ، فقد أدرجت في المقطع الأخيرة من هذا الملحق.

الشكل (ألف-3-1) العلاقة بين مصفوفات التقييم



6- انطوى التقييم الأولي على عملية مكثفة لتقصي الحقائق من أجل إجراء تقييم أولي للحالة ، استنادا إلى استعراض مستفيض للمؤلفات وإلى مقابلات واجتماعات مفتوحة مع حوالي 100 ضخص من كبار موظفي المنظمة. وعقدت أيضا مقابلات مع أخصائيين في المجالات الأساسية الأربعة للتقييم الخارجي المستقل ومع أخصائيين إقليمييين. وانطلاقا من هذا الأساس ، وضع أعضاء الفريق معا منهجية أساسية للتقييم الخارجي المستقل ، وتقسيمها للعمل ، ومسارا نقديا أوليا. ثم أعد كل عضو من أعضاء الفريق الأساسي منهجية مفصلة لمجال عمله الرئيسي ، نوقشت ، بعدئذ ، مع قائد الفريق ووافق عليها.

7- وقد اجتمع الفريق الرئيسي ، معا ، كمجموعة ، عدة مرات أثناء التقييم الخارجي المستقل ، فضلا عن الاتصالات المنتظمة عن بعد. وهذا الأمر مكن من إدماج النتائج فيما بين المجالات الرئيسية الأربعة للتقييم ، وصاغ أساسا راسخا للاستنتاجات والتوصيات العامة للتقييم. وعمل 26 استشاريا متخصصا في أفرقة فرعية. وغطى هؤلاء مختلف التخصصات الفنية المتصلة بالمنظمة ، والجوانب الخاصة بالحوكمة ، ومجالات الدعم ، كإدارة المعارف ووضع الميزانية

وتكنولوجيا المعلومات. وشارك أحد عشر خبيراً إقليمياً في الزيارات القطرية. وعين عشرة استشاريين لتوفير الدعم البحثي (انظر الملحق 4).

الأساليب والوسائل

استعراض المواد الموجودة والتحليل المكتبي

8- أجري استعراض مستفيض للمواد المكتوبة من مصادر داخلية وخارجية متعددة، من بينها، ضمن مصادر أخرى، التقارير الداخلية للمنظمة ودراساتها السابقة، وتقارير المراجعة الداخلية والخارجية، والتقارير على صعيد منظومة الأمم المتحدة. كذلك تم استعراض المؤلفات فيما يتعلق بكل مجال من مجالات العمل، بما في ذلك، الاستعراضات التي قام بها الاستشاريون الفنيون (أنظر أدناه).

9- كذلك أجرى استعراض لعدد كبير من التقييمات على مستوى المنظمة، وتقييمات المشروعات، والتقييمات الذاتية. وعلاوة على ذلك، تتبع التقييم الخارجي المستقل، بانتظام، فيما يتعلق بتقييمات كثيرة على صعيد المنظمة، التوصيات المقدمة، واستجابة الإدارة لها، والمتابعة اللاحقة لها. ووضع التقييم الخارجي المستقل تقييماً منفصلاً لمهمة التقييم في المنظمة، الأمر الذي مكنه من التثبت من نوعية مصداقية تقارير التقييم الموجودة.

10- وشمل الإنتاج أيضاً:

- (أ) استعراض مدى الاقتباسات الواردة في المؤلفات عن المنظمة ومدى إحالات الويب إليها؛
- (ب) إجراء حصر للمنظمات العالمية (والأقاليمية) الأساسية التي تقدم خدمات في قطاع الزراعة والأغذية، مصنفة من قبل موظفي المنظمة التقنيين حسب أهميتها للمنظمة كشركاء ومنافسين، مع الاستفادة من الدراسات ذات الصلة التي تعدها مؤسسات بحثية مستقلة فضلاً عن تجربة موظفي المنظمة؛
- (ج) القيام، على أساس معايير محددة، بفحص المبادرات والإصلاحات التاريخية التي تم الإضطلاع بها في المنظمة.

عملية المشاورة

11- بذلت جهود مستفيضة للتأكد من سماع آراء جميع أصحاب الشأن. فقد تلقى فريق التقييم، إضافة إلى المسوحات والاجتماعات والمقابلات الرسمية، العديد من الاتصالات غير الرسمية أثناء عملية التقييم وذلك من أصحاب الشأن عن طريق البريد الإلكتروني والاتصالات المباشرة. والتقى المدير العام مع قائد (وقادة) الفريق في مختلف المراحل الرئيسية أثناء مسيرة التقييم.

12- ويتباين الفرق بين مختلف فئات أصحاب الشأن تبعاً للموضوع، أي الداخلي والخارجي، والفئات المختلفة لأصحاب الشأن الخارجيين. وقد تم تفصيلهم في كل من دراسات العمل الأساسية، بحيث يمكن للفريق الأساسي أن يأخذ هذا العامل في الحسبان أثناء عملية "مقارنة المعلومات".

13- وأجريت مقابلات منظمة وشبه منظمة (وجهاً لوجه وبالهاتف) فضلاً عن المجموعات المحورية باستخدام أسئلة متماثلة أو إطارات عامة. وقد اشتملت تلك المقابلات على أكثر من 2 500 شخص شارك العديد منهم في أكثر من جانب واحد من جوانب التقييم. وشكلت المقابلات والمجموعات المحورية جزءاً مهماً من العمل على وجه الخصوص فيما يتعلق بالثقافة والإدارة والتنظيم والزيارات القطرية (انظر أدناه).

14- وورد ما يزيد عن 3 000 إجابة عن 12 استبياناً مستقلاً، لكل منها أهدافه المختلفة (عن الثقافة والحوكمة والمساواة بين الجنسين، والشراكات، والزراعة، والغابات والإحصاء، والبحوث، والقانون والمعايير الدولية، والتغذية، والمساعدة في حالات الطوارئ والطلب على خدمات الدعم الفني). واستخدمت الاستبيانات، عموماً، مزيجاً من الأسئلة المغلقة تسمح للمجيبين بترتيب إجاباتهم (مثل، ما هو ارتياحك إزاء X وما هي الأولوية التي تعطيها لـ Y) وأسئلة مفتوحة حيث تخضع الإجابات لتحليل المضمون فضلاً عن خضوعها للاستعراض من جانب موظف دعم البحوث.

15- بعد إعداد مشروع التقرير، عقدت سلسلة من الاجتماعات التشاورية مع أعضاء المنظمة وموظفيها بشأن التقييم الخارجي المستقل لاستلام التصحيحات الناشئة المتعلقة بنقاط الوقائع، وتوضيح النوايا وأي غموض، والسماع إلى نقاط الاختلاف مع تحليل التقييم الخارجي. ونظمت الاجتماعات بواسطة التجمع الإقليمي للأعضاء وأيضاً بواسطة المصلحة والإقليم، لموظفي المقر الرئيسي والميدان (وبالنسبة لهذا الأخير فقد نظم الاجتماع بوسيلة فيديو وهاتف). وشارك مئات من الموظفين في هذه الاجتماعات. وعقد اجتماع إضافي اقتصر على موظفي الخدمات العامة حضره أكثر من 100 مشارك. كذلك وردت العديد من الملاحظات بواسطة البريد الإلكتروني أو الاتصالات المباشرة. وتم ترتيبات هذه الملاحظات وتقييمها ودراستها بدقة من جانب الفريق الرئيسي مع الاحتفاظ بحقه في التقييم المستقل.

مقارنة المنظمة مع سائر الوكالات

16- تم، في كل من المجالات الرئيسية الأربعة من التقييم الخارجي المستقل، اختيار الوكالات بصورة رئيسية لأغراض المقارنة على أساس التشابه في المهام (أي الوكالات الفنية) و/أو الحجم، مع بعض المقارنات الإضافية في مجالات محددة (منها منظمة الصحة العالمية واليونسكو ومنظمة العمل الدولية، واليونيدو لأغراض المقارنات الفنية والإدارية، ومع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وصندوق النقد الدولي بشأن المعالم الإدارية). كذلك أجريت مقارنات مع الوكالتين اللتين تستخدمان من روما مقراً لهما (وهما برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية)، حسب الاقتضاء. وقد تم ذلك اعتماداً على البيانات المتاحة والمقابلات المباشرة، فضلاً عن المعالم ضمن منظومة الأمم المتحدة على نطاق واسع (مثلاً من خلال استعراض بيانات اللجنة الإدارية رفيعة المستوى في الأمم المتحدة).

المدخلات المهنية للخبراء

17- تم إعداد المدخلات المهنية للخبراء والدراسات الاستعراضية بخصوص كل مجال من مجالات العمل (يتضمن الملحق 4 أيضا قائمة بالاستشاريين المتخصصين). ففي المجال الفني، تم التعاقد مع أخصائيين لإعداد الدراسات التحليلية. وبشأن كل دراسة، تم تحديد الاختصاصات العامة والمخططات المعيارية بمراعاة المشاركة وأسئلة التقييم الأساسية المشار إليها آنفا ومعالجة أهمية عمل المنظمة ومزاياها النسبية، على وجه الخصوص، فيضوء التغييرات والاتجاهات الرئيسية التي حدثت خلال السنوات الأخيرة العديدة في مجالات تساؤلاتهم. وبالإجمال، فقد تم إعداد 29 دراسة عمل رئيسية. ونظمت حلقة عمل شاملة مع اختصاصيين فنيين بشأن كل مجال من المجالات الرئيسية واستخدمت دراساتها، بعدئذ، كمدخلات موحدة للوصول إلى استنتاجات عن أعمال المنظمة مع مقارنتها مع بقية مصادر المعلومات المشار إليها آنفا، ومضاهاتها مع بعضها البعض.

الوسائل والنهج المحددة في المجالات السياسية الأربعة

18- استخدمت وسائل ونهج محددة إضافية في كل من المجالات الأساسية الأربعة، على النحو التالي:

- (أ) بشأن الأعمال الفنية للمنظمة، قيم التقييم الخارجي المستقل أداء المنظمة باستخدام وسائل ومعايير التقييم النمطية المطبقة لدى فريق الأمم المتحدة التقييمي ولجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية⁶، مع استكمالها بوسائل ثلاثم تقييم الأنشطة المتعلقة بالمنافع العامة العالمية⁷؛
- (ب) وفي مجال الأعمال المتعلقة بالإدارة والتسيير والتنظيم، فقد اتبع نهج متدرج من الأسفل إلى الأعلى من خلال مجموعات محورية واستخدمت استبيانات لاستكشاف مواطن القوة والضعف في القواعد والعمليات بدءا من مستوى العمل ومرورا بمستوى الإدارة التنفيذية وانتهاء بمستوى الإدارة العليا. كذلك استخدمت نهج معيارية للمشاوراة الإدارية للمضاهاة مع أفضل الممارسات؛
- (ج) وبشأن الحوكمة، أعدت دراسات الحالة عن الاتجاهات في تمويل الدول الأعضاء للقضايا الرئيسية التي تتصدى لها المنظمة، وللإجراءات الأخيرة المتخذة حول اللامركزية والانعكاسات بشأن الحوكمة، ولترتيبات الحوكمة فيما بين الوكالات على أساس إقليمي. واقبمت، مع أعضاء الفريق المسؤولين عن تقييم دور المنظمة في النظام متعدد الأطراف، علاقات تشاورية وثيقة مع أفرقة تعمل بشأن إصلاح الأمم المتحدة ومع الوكالات المانحة التي تستعرض كيفية تعزيز التعددية وكيفية تقييم احتياجات وطرائق لتمويل التنمية مستقبلا ("ائتلاف القواعد الجديدة" للجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية).

⁶ الأهمية والفاعلية والكفاءة والتأثير المؤسسي والاستدامة.

⁷ من جانب البنك الدولي

الزيارات القطرية

19- نظمت زيارات شملت 35 بلدا عضوا، منها 23 بلدا ناميا، وعشر عواصم لبلدان أعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والاتحاد الروسي، والمفوضية الأوروبية. وقد استهدفت هذه الزيارات الإطلاع على جميع جوانب عمل التقييم الخارجي المستقل وجميع الدلائل والآراء على المستويات القطرية. وقد ترأس هذه الزيارات أعضاء الفريق الأساسي يصاحبهم أخصائون إقليميون وتقنيون. واستغرقت الزيارات فترات تراوحت، عموما، بين ما يزيد قليلا عن أسبوع للبلدان النامية، ويومين للبلدان المتقدمة. وفي بعض الحالات كانت البعثات يحضر إليها مسبقا استشاريون محليون. وكانت، في جميع الحالات، مدعومة بملاحظات قطرية، معدة سلفا، تشمل، مثلا، جردا بمشروعات المنظمة خلال السنوات الست الأخيرة والجهات المانحة الرئيسية ووثائق البرمجة الحكومية. ومن بين الافتراضات التي اختبرت، القضايا المتعارضة، مثل الإجراءات السياساتية والبرامجية وفعاليتها في مجالات المساواة بين الجنسين والتنمية المستدامة والاتجاه السائد في مجال الحد من الفقر.

20- ويتضمن الملحق (3) قائمة بالبلدان التي تمت زيارتها. وكان الهدف في اختيار البلد النامي المراد زيارته هو تحقيق تمثيل عريض لاتساع نتائج عمل المنظمة وعمق هذه الأعمال وتنوعها. كما تحدد عدد البلدان في كل إقليم على أساس الحجم النسبي لأنشطة المنظمة في الإقليم المعني. أما اختيار البلدان ضمن هذه التجمعات فقد تم بتطبيق العينة العشوائية وفقا لمعايير: (1) حجم برنامج المنظمة في البلد المعني (باستثناء حالات الطوارئ)، (2) نسبة عدد السكان الذين يعانون من نقص التغذية؛ (3) نسبة مجموع السكان المشتغلين في الزراعة. كذلك استخدم الترجيح أو التفصيل بحسب مجموع السكان لضمان عدم اقتصار الاختيار على البلدان قليلة السكان.⁸

21- واستخدمت الزيارات الميدانية مصفوفة تقييمية عامة اشتملت على قضايا من كل مجال من المجالات الأساسية الأربعة في التقييم الخارجي المستقل وهي العمل التقني للمنظمة والحوكمة، والإدارة، والتنظيم، ودور المنظمة في النظام متعدد الأطراف. كذلك استخدم مخطط تفسيري عام بشأن التقارير القطرية (انظر الملحق 3 في المرفق).

22- وقد استشير نحو 850 شخصا أثناء الزيارات إلى البلدان النامية. وتراوح عدد هؤلاء بين 30 و45 شخصا في كل بلد. وتباينت نسبة من أخذت آراؤهم في الفئات المختلفة تبعا للظروف القطرية. وبالإجمال، فقد تراوحت نسبة العامة الخارجيين (أي غير العاملين في المنظمة) الذين أخذت آراؤهم بين 80 و90 في المائة. ويشتمل هؤلاء على ممثلي الحكومة القطرية (حوالي 40 في المائة من العامة الخارجيين) والجهات المانحة الثنائية (أقل من 10 في المائة)، والوكالات الأخرى في الجهاز متعدد الأطراف بما فيها المؤسسات المالية الدولية (تراوحت بين 6 في المائة في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي و18 في المائة في أفريقيا)، ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية (بين 15 في المائة و22 في المائة)، والقطاع التجاري الخاص (أقل من 10 في المائة)، ومؤسسات وأكاديميات البحوث (6 إلى 9 في

⁸ طبق اختيار تنظيمي مماثل في اختيار العينات الأخرى من أجل التقييم الخارجي المستقل.

المائة) والمنظمات الإقليمية (أقل من 5 في المائة). وقد أخذت آراء نحو 55 شخصا في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

23- تصنيف نوعية عمل المنظمة وقيمتها المضافة، وضع لهذا التصنيف سلم من أربع درجات لإعطاء صورة كاملة للمزايا النسبية وجوانب القصور. وأجري تحليل متساوق للدرجات وفقا لثلاثة تحاليل مختلفة على أساس عينة من التقارير القطرية وقد أظهر ذلك مستوى عاليا من التقارب.⁹

مسائل أساسية في مجال العمل الرئيسي للتقييم الخارجي المستقل العمل الفني للمنظمة¹⁰

24- استخدمت لتقييم العمل الفني معايير التقييم الاعتيادية التي يوصي بها كل من فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (الجدوى، الفعالية، الكفاءة، التأثيرات المؤسسية، والاستدامة) وكانت الأسئلة الأساسية المطروحة كما يلي:

(أ) ما المهام التي تضطلع بها المنظمة حالياً، أين (أيها وفي أي أقاليم وفي أي بلدان ضمن الأقاليم)، كيف، باستخدام أي مجموعة من الموارد (المالية والإدارية)، بأي قدر من الكفاءة وبأي نتائج؟ - يجري حالياً جمع البيانات عن هذه الأنشطة غير أنه من الضروري ترتيب هذه الأنشطة بحسب الأولوية وتقييمها - أنظر أدناه لمزيد من المعلومات؟

(ب) ما هي مصادر الإمداد البديلة الرئيسية وما الذي تفعله؟ - ما مدى نجاح المنظمة في عملها مقارنة مع الآخرين استناداً إلى مقاييس الأداء الموضوعية وإلى رأي أصحاب الشأن به على حد سواء (أي كل من يعينهم عملها بشكل مباشر أو غير مباشر)؟

(ج) ما رأي إدارة المنظمة والموظفين فيها وزبائنها بالعمل الذي تقوم به، كم هم راضون عنه وماذا يجدر بها عمله في المستقبل في ظل التغييرات الكبيرة الحاصلة، المطلقة ونسبة إلى غيرها - علماً أنه ستجري مقارنة بعضها

(د) ما هي المجالات الفنية التي للمنظمة فيها ميزة مقارنة ملحوظة؟

(هـ) ما هي المجالات الفنية التي ليست للمنظمة فيها ميزة مقارنة لكنها تؤدي فيها وظائفها في كل الأحوال ولماذا؟ وهل تكتسب المنظمة ميزة مقارنة في حالة عدم تنفيذ تلك المهام؟

⁹ استخدم تحليل التقارب أيضاً في حالات أخرى وفي دراسات العمل الأساسية، حسب الاقتضاء (مثل تقييم النوعية من جانب المستعرضين المستقلين لعينات التقييمات السابقة للمنظمة).

¹⁰ انظر الفقرة 46 في التقرير الأولي

- (و) كيف أن اعتماد منظمة الأغذية والزراعة تركيبة الأمم المتحدة يعطيها مشروعيتها، الوصول إلى الحكومات، سلطة عقد الاجتماعات والقدرة على صياغة اتفاقات عالمية وكيف أن الضعف المحتمل نتيجة الافتقار إلى الاستقلالية والحوافز المحدودة للموظفين مقارنة مع المؤسسات غير التابعة للأمم المتحدة والموارد المالية المقيدة وغير المؤكدة تحدّ جميعاً من قدرتها على استغلال نقاط قوتها؟
- (ز) ما هي الانعكاسات المستقبلية على المنظمة من منظورات أربعة: العمل لوحدها، من خلال الإصلاحات، التعاون مع مؤسسات أخرى، ومقارنة مع المؤسسات المرجعية؟

11 الإدارة والإشراف والتنظيم

25- إن مسألتي الثقة والشفافية هما موضوعان يجب أن يخضعا للدراسة، وذلك بقدر ما يمكن معالجتهما من خلال أنشطة الموارد البشرية والعمليات الإدارية بوجه عام. كما أن إحدى القضايا الجامعة الأخرى تتمثل في مدى تفادي المنظمة للمخاطر ومدى خضوعها للإدارة الصغرى أثناء انتقالها في الوقت نفسه صوب أنشطة وهياكل تستدعي ثقافة تتقبل مساءلة أكبر تتوازن مع درجة معينة من قبول المخاطر. أما على المستوى الكلي فقد طُرحت أسئلة بخصوص مردودية التكاليف للدعم الإداري في المنظمة. ويؤدي ذلك إلى تناقض ظاهري، مع وجود بعض المؤشرات التي تظهر أن الخدمات الإدارية قد استجابت جيداً، على مدى فترة طويلة، لطلبات خفض التكاليف. وفي ما يلي أمثلة على الميادين التي تحتاج إلى تحليل معمق:

- (أ) الموارد البشرية: التصنيف، والاختصاصات، ومقترحات لجنة الخدمة الدولية بشأن توسيع النطاق وخصوصاً على ضوء التجارب التي يقوم بإجرائها كل من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي لصالح النظام الموحد للأمم المتحدة؛ العمليات والأهداف المتعلقة بالتوظيف والتعيين بما يشمل الأهداف الخاصة بالجنسية والمساواة بين الجنسين والصلات بين إدارة الناس والقرارات المتعلقة بالموظفين؛ وحركة ودوران الموظفين (المجالات الممكنة لدوران الموظفين بين المنظمة ووكالات الأمم المتحدة الأخرى)؛ تقييم الأداء وإمكانية تطبيق أجر الأداء وذلك أيضاً بالنظر إلى مقترحات لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن توسيع النطاق والتي يتم اختبارها حالياً في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي؛ برامج الموارد البشرية وقدرتها على دعم قوة عمل تتسم بالمرونة نظراً للمتطلبات والقيود الخاصة بالنظام الموحد للأمم المتحدة؛ استخدام الخبراء الاستشاريين وتكاليفهم في عمل المنظمة نظراً للتحويلات التي طرأت على مستلزمات توظيف الخبراء لفترات قصيرة الأجل؛
- (ب) الإدارة: الأمن والمخاطر، تحليل الأنشطة الإدارية المتوقعة مستقبلاً أو الجارية، سواء كانت مشتركة أو تتعلق بطرف ثالث، والتي تتم في روما أو في مكان آخر بما في ذلك الاستعانة بالصادر الخارجية؛ آليات لضمان تفكير جماعي في تقديم الدعم الإداري، بسبب النزوع إلى تقسيم الأنشطة إلى أجزاء أو

¹¹ الفقرتان 52 و57 من التقرير الأولي

- إعطائها طابعا لا مركزيا لأسباب تتعلق بالميزانية؛ الجدوى المتأنية من جعل مصلحة الإدارة والمالية منخرطة في بناء المؤسسات القطرية كما هو وارد في مقترحات المدير العام بشأن الإصلاح؛
- (ج) المالية: قضايا المخاطر المالية، تدفق الموارد إلى المنظمة على ضوء قيام الأعضاء بسداد الاشتراكات المقدر؛ أثر التحول المرتقب إلى تطبيق معايير المحاسبة الدولية، بما يشمل الحاجة إلى توفير مخصصات للالتزامات ما بعد انتهاء الخدمة، بما في ذلك الضمان الصحي؛ ووضع أسس للمقارنة للإجراءات المالية والمحاسبية، تدابير الرقابة اللاحقة مقابل التدابير السابقة؛
- (د) الميزانية: وتشمل نقاط القوة والضعف لمختلف أدوات الميزانية، مثل الإطار الاستراتيجي والخطة متوسطة الأجل وبرنامج العمل و الميزانية، ومدى فائدة ومردودية تكاليف إعداد مختلف التصورات المتصلة بالميزانية، ومدى كفاية الأدوات الحالية المستخدمة في وضع الميزانية كأولوية والخطة متوسطة الأجل المتوالية وبرنامج العمل والميزانية لفترة السنتين "الأنسب" لها، الشفافية واتخاذ القرارات عن علم في عملية وضع الميزانية، مدى ملاءمة مؤشرات الأداء المستخدمة في الميزانية في إطار منهج الإدارة القائمة على النتائج والذي تعتمد منظومة الأمم المتحدة، وضع أسس للمقارنة للميزانية ولعملية التخطيط؛
- (هـ) العلاقة ما بين الميزانية العادية والموارد من خارج الميزانية وإدارة تلك الموارد بما في ذلك: الترتيبات الموضوعية للاتفاقات بشأن تحصيل الأموال؛ ومدى كفاءة ومرونة الإجراءات؛ والترتيبات ذات الصلة بالمحاسبة الفنية؛ وإدراج التمويل في إطار الموارد من خارج الميزانية ومن البرنامج العادي؛ ووضع علامات القياس لرصد ممارسات المنظمات الأخرى في مجال تطبيق وإدارة التمويل الطوعي؛
- (و) هيكل المنظمة وإدارتها: تلاؤم الهيكل مع احتياجات البرامج (مع إشارة مشتركة إلى عمل فريق التقييم الفني والإدارة ومقترحات المدير العام بشأن الإصلاح)؛ الهيكل الكفيل بتوفير الدعم الأفضل لإدارة غير قائمة على طبقات، استعراض الممارسات الأحسن لهيكل الإشراف، الهيكل الخاص باللامركزية (مع إشارة إلى عمل فريق التقييم الفني ومقترحات المدير العام بشأن الإصلاح)؛ نتائج التدريب في مجال الإدارة في منظمة الأغذية والزراعة بما يشمل المشاركة في أنشطة مركز الإدارة المشتركة (مع إشارة إلى المعرفة)؛ القيادة - المفاهيم والوقائع؛ مدى ملاءمة نظم إدارة المعلومات (مع إشارة إلى تكنولوجيا المعلومات)؛
- (ز) تكنولوجيا المعلومات: تقييم المخاطر في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مدى ملاءمة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة تنظيمية تركز على المعرفة وتتسم بالشفافية (مع إشارة مشتركة أيضا إلى البنية التحتية)، منهجية التنفيذ والأهداف الخاصة بالنظام الحاسوبي للموارد البشرية الرئيسية الذي هو قيد الإنشاء في الوقت الراهن؛ ضرورة زيادة دمج النظم الموروثة في بنية النظام المالي؛ قدرة نظم تكنولوجيا المعلومات على دعم التشغيل اللامركزي؛
- (ح) المعرفة: الطريقة التي تدعم فيها المنظمة بيئة تحتضن المعارف؛ برامج المنظمة للتوعية في ميدان الاتصالات والإعلام بما يشمل برنامج المطبوعات والبرامج المرتبطة بأنشطة جمع الأموال، مدى دمج

إدارة المعرفة داخليا وخارجيا (مع إشارة إلى فريق الاستعراض المشترك بين الوكالات وإلى المتطلبات الفنية للدول الأعضاء)، برامج التدريب الداخلية (مع إشارة إلى الموارد البشرية)، طبيعة الإدارة ضمن بيئة معارف (مع إشارة إلى الإدارة).

الحوكمة¹²

26 - بغية استشراف المستقبل، فإن الأسئلة التي يجب أن يعالجها التقييم تتمثل في ما هي منظمة الأغذية والزراعة التي يتطلبها المجتمع الدولي اليوم وما هي منظمة الأغذية والزراعة التي يرغب في رؤيتها مستقبلا وكذلك:

(أ) سيشمل تحليل هيكل المؤسسة ووظائفها ما يلي: كيف تتكامل الأجهزة الرئاسية فيما بينها، إلى أي مدى يُنظر إلى الأجهزة الرئاسية بوصفها شاملة لمصالح جميع أعضاء المنظمة وممثلة لها؟ هل الأجهزة الرئاسية قادرة على اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات؟ هل هناك معايير متفق عليها، بما في ذلك الشفافية لوضع الأولويات؟ هل هناك أوجه عدم تكافؤ للسلطة في الإدارة، وان كان الأمر كذلك، فكيف يؤثر على الثقة في المنظمة؟ هل تعمل الأجهزة الرئاسية على قياس أدائها فيما يخص الكفاءة والفعالية (وهو ما أخذ يصبح إحدى أفضل الممارسات المعمول بها)؟ ما عسى أن تكون منافع مختلف أنواع الإدارة المؤسسية؟ كيف يتم البت في شأن البنود الفنية لجدول أعمال الإدارة؟ ما أوجه المقارنة والاختلاف بين إدارة المنظمة وغيرها من المنظمات المتعددة الأطراف؟ أمن المحبذ والمجدي أن تصبح بعض الكيانات الجديدة، كمثل المجتمع المدني، منخرطة على نحو مباشر أكثر في الإدارة كما هو الواقع حاليا في بعض المنظمات المتعددة الأطراف مثل الصندوق العالمي (لمكافحة الإيدز والملاريا والسل)؟ وان كان ذلك كذلك، ما هي الأساليب التي يمكن تطبيقها؟ هل يتم إجراء التقييم والمراجعة على نحو واف وبما يكفي من الاستقلالية وهل يزودان الأجهزة الرئاسية بقدر كاف من المعلومات الوافية والموثوقة لضمان أن تكون هذه الأجهزة على قدر مسؤولياتها الائتمانية؟

(ب) أما الشواغل المتصلة بالحوكمة وبالعلاقة بين الحوكمة والإدارة: ما هي طبيعة العلاقة بين الحوكمة والإدارة في المنظمة، وذلك وفقا للنظام الداخلي والممارسة العملية؟ هل تعريفات الأدوار محددة بوضوح وهل هي مطبقة؟ هل جوانب المساءلة واضحة وكافية؟ هل يستجيب تعريف أهداف المنظمة ووضع سياساتها واستراتيجياتها، في الواقع الملموس، لمبادرات الحوكمة أو الإدارة؟ وهل توجد توترات على هذا الصعيد وإن وجدت فكيف تُعالج وتحل؟ لقد أدخلت، بعد انهيار شركات ENRON و World Arthur Anderson و Com، تغييرات رئيسية على العلاقات بين الحوكمة والإدارة ولم تقتصر تلك التغييرات على قطاع الشركات بل إنها تطبق على نحو متزايد على هياكل المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية. هل هناك أنماط "الأفضل الممارسات" معروفة الآن أو في طور النشوء وهل لها قيمة وتطبيق محتملين في حالة منظمة الأغذية والزراعة؟

¹² الفقرة 59 والفقرات 62-66 من التقرير الأولي

- (ج) العلاقة القائمة ما بين حوكمة المنظمة وحوكمة منظومة الأمم المتحدة ككل، بما في ذلك العناصر غير الرسمية لتلك الحوكمة من خلال الطلبات والمهام الموكلة من قبل مؤتمرات القمة والمؤتمرات العالمية، والعلاقات الرسمية القائمة ما بين المجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة وعناصر من حوكمة المنظمة التي خصصت إلى "النظام المشترك" بما في ذلك محكمة منظمة العمل الدولية؛
- (د) العلاقات بين الحوكمة والاتساق بين الشؤون المالية والميزانية: طبيعة تمويل المنظمة وتوجهاته (الميزانية الأساسية، التمويل من خارج الميزانية، الترتيبات الأخرى للتمويل الإضافي). وبعض من الأسئلة الرئيسية التي يجب طرحها على هذا الصعيد هي: هل درست الأجهزة الرئاسية مدى الآثار والعواقب لتوجهات التمويل، وهل فهمتها وتحكمت بها، وكيف تم فحص الآثار والحد من العواقب الضارة؟ كيف تُملى مخصصات التمويل أهداف المنظمة وأنشطتها؟ هل عملية وضع الميزانية شاملة وتمثل مصالح الأعضاء في المنظمة؟ وإحدى القضايا المحددة ضمن هذه المجموعة تتعلق بنظام إدارة حسابات الأمانة المودعة لدى المنظمة. هل أسفر نقص التمويل عن تقليص بعض أنشطة المنظمة التقليدية أو إلغائها؟ وكيف أثر ذلك على انتشارها عالمياً؟
- (هـ) كفاءة عملية الحوكمة، بما في ذلك وضع حدود لمجالات اختصاص مختلف اللجان؛ عملياتها، وإجراءاتها وثقافتها؛ ومستلزمات توثيق موضوعاتها وطريقة توقيتها من حيث صلة ذلك بعملية صنع القرار داخل المنظمة.

13 المنظمة في النظام المتعدد الأطراف

27- بالنسبة إلى دور المنظمة في النظام المتعدد الأطراف:

- (أ) ما الذي قد تغير أو يشهد تغيراً أو سيتغير على الأرجح في البنية الكلية للتنمية الدولية، وماذا يتطلب ذلك من المنظمة أو يعنى لها؟ وبوجه خاص، ما هي الآثار المترتبة على جهود الإصلاح على نطاق منظومة الأمم المتحدة بأسرها، لاسيما ما يتعلق بالمنظمات التي تتخذ من روما مقراً لها، وعلى ترتيبات التنسيق على المستوى القطري (مثلاً استراتيجيات الحد من الفقر، إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، و"أمم متحدة - واحدة" (One-UN))، ودور الممثل المقيم للأمم المتحدة، التحسينات فيما يخص "الكيانات المحكمة الإدارة"، وغير ذلك؟
- (ب) من يقوم وبماذا الآن (البرامج الفنية، البحث، وضع المعايير والقواعد، بناء قواعد المعرفة العالمية) في مجال اختصاص المنظمة؟ لقد مثلت منظمة الأغذية والزراعة عندما أنشئت قبل 60 عاماً حالة فريدة من نوعها. وذلك بعيد كل البعد عن واقع الحال اليوم. إذ يوجد اليوم طائفة لا حصر لها من المؤسسات والترتيبات المؤسسية إضافة إلى عدد كبير من المصادر البديلة للإمدادات. فهل تحظى المنظمة بمزايا

¹³ الفقرة 71 من التقرير الأولي

مقارنة في هذا السياق المتغير؟ فما هي إذن وكيف تحدد وتقاس وكيف يحكم عليها؟ هل تتسم المنظمة بالوضوح فيما يخص مزاياها المقارنة؟ وكيف تتحقق من هذه المزايا وتعتمدها؟

(ج) ما هو مستوى مشاركة المنظمة وجودة هذه المشاركة في الجهود الرئيسية الجارية لزيادة اتساق التنمية وبناء شراكات أقوى وأكثر استدامة بين المنظمات الإنمائية الدولية والحكومات والجهات الفاعلة غير الحكومية والقطاع الخاص وكذلك لتنسيق السياسات والممارسات والترتيبات التنظيمية، لاسيما على مستوى البلدان؟ كيف تقرر المنظمة بشأن الشراكات وما الدليل على أن المنظمة تمثل شريكا ذا قيمة؟ ما هي التعبئة الداخلية التي حدثت استجابة لقرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي؟ ما هي التصورات والآراء الرئيسية عن المنظمة لدى الفعاليين الآخرين في منظومة الأمم المتحدة؟ أئمة أهمية أيا كانت لحقيقة أنه لم يتم إناطة أي دور رئيسي بالمنظمة عندما أنشأ الأمين العام مجموعة مستقلة لإعداد تقرير عن "تحقيق الوعد وإمكانيات الزراعة الأفريقية"؟

(د) ما هي الطلبات الفعلية للدول الأعضاء في مجال اختصاصات المنظمة، وكيف يتم تحديد هذه الطلبات؟ هل تغيرت أم أنها آخذة في التغير؟ كيف ترتبط بالاتساق الأوسع على مستوى المنظومة ككل؟ وإن كان ثمة نقاط ضعف على صعيد الاتساق، فهل بمقدور إدارة المنظمة أن تفعل شيئا ما حيالها أم هل أن مصدر نقاط الضعف هذه يكمن في الطلبات المتنافسة وغير المتصالحة من الدول الأعضاء؟

الملحق 3 المرفق 1
الجدول ألف 3-1 البلدان التي شملتها الزيارات

الدخل المتوسط	الدخل المنخفض	الإقليم والبلد
		أفريقيا
	X	1. بوركينا فاسو
	X	2. إثيوبيا
	X	3. غانا (والمكتب الإقليمي للمنظمة)
	X	4. مدغشقر
X		5. ناميبيا
	X	6. النيجر
	X	7. تنزانيا
		الشرق الأدنى
X		8. مصر (والمكتب الإقليمي للمنظمة)
	X	9. موريتانيا
X		10. تونس
	X	11. اليمن
		آسيا والمحيط الهادي
	X	12. بنغلاديش
	X	13. كمبوديا
	X	14. الهند
X		15. تايلند (والمكتب الإقليمي للمنظمة)
		أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
X		16. بربادوس
X		17. بوليفيا
X		18. شيلي (والمكتب الإقليمي للمنظمة)
X		19. هندوراس
X		20. بيرو
X		21. سانت لوسيا
		أوروبا الوسطى والشرقية
X		22. أرمينيا
X		23. جورجيا
		منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وسواها
		24. بلجيكا
		25. كندا
		26. المفوضية الأوروبية (منظمة عضو في منظمة الأغذية والزراعة)
		27. فرنسا
		28. ألمانيا
		29. هنغاريا
		30. اليابان
		31. المكسيك
		32. النرويج
		33. الاتحاد الروسي
		34. السويد
		35. الولايات المتحدة الأمريكية

عرض مشروح جزئيا لتقارير البعثات القطرية للتقييم الخارجي المستقل

مقدمة: المقصود بهذا النص أن يكون بمثابة عرض للعناوين الرئيسية اللازم تغطيتها وقائمة مراجعة للأسئلة الرئيسية.

حيثما وجدت رؤى مختلفة لشتى مجموعات أصحاب الشأن فإنه ينبغي دائما التمييز بينها وينبغي أن يكون الواضح أي رأي هو رأي البعثة وأي هو رأي أصحاب الشأن كلهم أو مجموعة منهم.

حاول دائما مراجعة أداء المنظمة بالمقارنة بأداء المنظمات الأخرى العاملة في نفس البلد. فقد اتخذت المنظمة، لأغراض هذا التقييم، أساسا أولا للمقارنة كما أن وكالات متخصصة كمنظمة العمل الدولية واليونيدو واليونسكو توفر أيضا أساسا لتحديد معايير الأداء. ويمكن أن تتيح وكالات أخرى، منها صناديق الأمم المتحدة وبرامجها، والمؤسسات المالية الدولية، والجهات المانحة للمعونة الثنائية، والمنظمات الدولية غير الحكومية، دروسا مفيدة دون أن تكون منظمات مناسبة للمقارنة.

وبالنسبة لجوانب كثيرة من الزيارات القطرية، سيكون من المهم التحقق من الأحكام التي وضعت بخصوص اللامركزية في المنظمة ونتائج تقييم برنامج التعاون التقني فضلا عن مواد التقييم الأخرى التي جمعها فريق التقييم الخارجي المستقل.

ويجب مراعاة أيضا أن عدم توازن المعلومات قد يكون قضية ضخمة في هذا التقييم نظرا لأن أصحاب الشأن قد يفتقرون إلى المعلومات الكافية.

الخلاصات والتوصيات الشاملة: من المقترح ألا تستكمل الأفرقة (مجموعات الخبراء الاستشاريين) هذا القسم إلا بعد أن تكون قد استكملت العمل بالنسبة لمجموعة من البلدان معا وأصبح في إمكانها الشروع في استنتاج بعض الخلاصات المشتركة على أساس بلدين أو ثلاثة أو أربعة.

تغطية الأفرقة للمجالات التقنية: في حين يمكن في جميع البلدان تكوين انطباع عام بالاعتماد على أصحاب الشأن فإنه ينبغي للأفرقة حيثما أمكن أن تقسم أنفسها لمتابعة مجالات تقنية قليلة ركزت فيها المنظمة جهودها وأن تحاول الحصول على معلومات أكثر عمقا عن هذه المجالات. أنظر مصفوفة التقييم للاضطلاع على الأسئلة التفصيلية.

تأكد من بروز الخلاصات وعدم الخلط بينها وبين التفاصيل ما هي أوجه الرضا، والاستياء، والنجاح، والإخفاق، وفي رأي من؟

عرض عام

(1) التوجهات الرئيسية لتعاون المنظمة (الأهمية النسبية لمختلف أشكال التعاون)

(أ) حافضة المنظمة في السنوات الأخيرة، ومجالات التركيز الرئيسية بحسب القطاعات الفرعية وبحسب مستويات التدخل (التصدي للطوارئ، والأنشطة النموذجية، والاستثمارات التنموية، وتعزيز القدرة المؤسسية، والسياسات، والتشريع)

عرض حافضة برامج المنظمة، الجارية أو التي انجزت مؤخرا، خلال الفترة من 2000 إلى 2006 في البلد X. وقد صنفناها أيضا بحسب المواضيع العالمية. كيف يمكن تقييم فعالية المنظمة وفي غير هذه الحالة فإن تأثير المنطق يطرح مسائل أكثر تعقدا يجري استكشافها في موقع لاحق من هذا العرض العام - مثال ذلك أن الإدارة المتكاملة للآفات، يمكن أن تتمثل في الوفاء بالمعايير الدولية بمبيدات الآفات، أو في الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية أو في الخدمات الزراعية - وحيث إن للمنظمة برنامج إرشاد رئيسي في المدارس الحقلية للمزارعين- فإننا، على أساس مواصفات المشروعات المتاحة لنا - لا نستطيع أن نحدد التوجهات الرئيسية لهذه الأنشطة دون اجراء بعض عمليات التحقق الميداني أو المناقشة مع الأشخاص الملمين بالموضوع في العاصمة.

(ب) دور ممثلي المنظمة (حوار السياسات، والحوار بشأن اتخاذ الجهات المانحة للقرارات الاستثمارية، ودعم إعداد البرامج، وتنفيذ المشروعات، إلخ) وكيف يرى (ترى) ممثلو (ممثلات) المنظمة دورهم (دورهن) وكيف يراه الآخرون (في الحكومة، والمجتمع المدني، والوكالات المانحة)؟ وقد أبرز تقييم اللامركزية بوضوح أهمية أن يتمتع ممثلو المنظمة بالكفاءة والخبرة. وقد يكون من المفيد تحديد مؤهلات ممثلي المنظمة والحصول على معلومات عن كيفية رؤية الآخرين لكفاءتهم الفنية.

(ج) دور المشروعات الإقليمية: ستلاحظ من الجدول المرفق أن هناك عددا من المشروعات الإقليمية. ويبدو بعضها أن له طابع المنفعة العامة على الصعيد الإقليمي. ولم تتح للفريق إمكانية الاطلاع على الحافظات القطرية عندما قام بصياغة الأسئلة في روما. غير أن الدراسة القطرية يجب أن تقيم الحافضة الإقليمية والأنشطة القطرية على السواء نظرا لأهمية كل منهما. هل تتسم الحافضة الإقليمية بخصائص المنافع العامة بمعنى أنها تغطي أضرارا عامة (أنفلونزا الطيور مثلا) أو تشمل معايير للأمن الغذائي تتمتع المنظمة بميزة نسبية بالنسبة لها، وهل تبني قدرة البلدان لتصبح أكثر فعالية كشريك تجاري؟ وقد حاولنا في نطاق كل سؤال أن نصنف الأنشطة في المجالات التي يقوم الفريق العالمي باعداد وثائق بشأنها، نظرا لأن الفريق يتوقع الحصول على مدخلات من الأوراق التي تعدها بشأن كل مجال من المجالات التي يهتم بها.

(د) المدخلات من المقر والمكاتب الإقليمية بما في ذلك صياغة الإستثمارات (قدم تعليقاتك - إن وجدت - على الأهمية النسبية لهذه المدخلات وعلى كفاءة وفعالية المدخلات التي يتم تقديمها).

(2) التحديات والطلبات والاحتياجات المطلقة والاحتياجات المحسوسة

طلبات الحصول على الخدمات مع تمييز مجموعات أصحاب الشأن المقدمة لهذه الطلبات ومدى تزاوجها مع الاحتياجات المطلقة، على أن تؤخذ في الحسبان أيضا التوجهات الرئيسية للإجراءات التي يتخذها أعضاء المجتمع الدولي الآخرون. ويتم التمييز قدر الإمكان بين التحديات والطلبات بحسب القطاع الفرعي والمستوى (الأنشطة النموذجية، وبناء القدرات، والسياسات، والتشريع)

- بصفة عامة، يشعر أصحاب الشأن أن برامج المنظمة قوية من حيث كونها ملائمة، أي أنها تستجيب لاحتياجات البلد؟ وفي هذا السياق قد تكون هناك أنشطة يشعر البلد X أنه ينبغي للمنظمة تمويلها لكنها لا تفعل ذلك في الوقت الحالي. والمرجو سرد هذه المجالات لكن مع التأكد من معالجة أخطاء السهو وأخطاء التقدير.
- ما الذي يظن أصحاب الشأن أنه ينبغي للمنظمة القيام به للاهتمام بالأهداف الإنمائية للألفية في البلد؟

(3) عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بشأن الأولويات وتخصيص الموارد

(أ) كيف يتم التوصل إلى القرارات بشأن تخصيص الموارد والبرامج، وهل يؤدي هذا إلى استجابة تتماشى مع احتياجات المنظمة وميزتها النسبية؟ ما الذي يفسر الخليط الحالي من الأنشطة والتغييرات التي تدخل عليها على مر الوقت؟¹⁴

(1) قيم، من جهة، العوامل التي تحدد الطلبات القطرية على خدمات المنظمة، ومن جهة أخرى، الإجابة على السؤال "كيف يحدد البلد تفاصيل الطلبات التي يقدمها إلى المنظمة؟" هل هناك أسلوب لتحديد الأولويات القطرية؟ ما هي الطرائق والسبل المختلفة لتحديد الطلبات والجمع بينها - المؤتمرات الإقليمية والإقليمية الفرعية، اجتماعات الخبراء التقنيين، احتياجات كل

¹⁴ يستفاد من خلاصة التقييم والمقابلات الشخصية التي أجراها الفريق التقني العالمي، في الوقت الراهن، أن الحافطة الحالية هي محصلة الجمع بين:

- المهمة المنوطة بالمنظمة (يرجى التأكد من قراءة الإطار الاستراتيجي للمنظمة المرفق لمعرفة المهمة المنوطة بها وكيف تقترح المنظمة الوفاء بها) أنظر أيضا <http://www.fao.org/strategicframework>
 - الاختصاص الأساسي
 - توافر موارد الميزانية وإمكانات التنبؤ بها. وتوافر الموارد الخارجة عن الميزانية وامكانية التنبؤ بها وأجلها
 - الطلبات المحددة التي تقدمها البلدان موضع الدراسة
 - إتاحة المعونة التالية المحددة من البلدان المتقدمة من أجل أنشطة معينة
 - الصدمات الخارجية الناجمة عن الكوارث الطبيعية
 - حالات الطوارئ (الناجمة عن الكوارث الطبيعية فضلا عن الكوارث التي من صنع الإنسان—مثل ذلك الإهمال السابق للتحذيرات الخاصة بأنفلونزا الطيور، وغيرها من الأمراض التي تحملها الحيوانات مما أدى إلى المخاطر الوبائية الراهنة)
 - ترتيبات الشراكة مع المؤسسات الأخرى (مثل البرنامج التعاوني للمنظمة مع المؤسسات المالية الدولية الذي أدى إلى طلب على الخبرة التقنية للمنظمة يتجاوز موارد مركز الاستثمار)
 - الطلبات التي قدمتها اللجان التقنية المحددة للقطاعات الفرعية مجالات شتى
 - الأنشطة التي ترتبت على المشاورات العالمية والإقليمية
 - الأنشطة التي تعود إلى مبادرة المدير العام
 - عوامل أخرى
- ويمكنك تأييد أو رفض هذه الافتراضات.

وزارة من الوزارات، الطوارئ، أسلوب أوراق استراتيجية الحد من الفقر؟ ما هو وضع البلد بالنسبة للأهداف الإنمائية للألفية؟

- (2) ما هو دور كل من الحكومة، والفريق القطري للأمم المتحدة (إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية)، والجهات المانحة، والممثلين القطريين للمنظمة، والموظفين التقنيين في المكاتب الإقليمية والمقر؟ ما هي أهمية الشراكات لتحديد ما تقوم به المنظمة؟
- (3) هل يتجاوز المشتركون في العملية على الصعيد الوطني نطاق وزارة الزراعة ويوجد في وزارات وجهات معنية أخرى غير حكومية ومن القطاع الخاص؟
- (4) هل للأولويات العالمية و/أو الإقليمية للمنظمة تأثير كبير؟
- (5) هل البرنامج موجه نحو الطلب أو العرض، أم يستفيد من الفرص المتاحة فحسب؟ وعمل ماذا تدلنا المؤشرات فيما يخص التوازن بين نسبة البرامج الموجهة نحو الطلب والبرامج الموجهة نحو العرض.

(ب) إلى أي حد تقترب استجابة المنظمة من الاستجابة المثلى في إطار القيود التي تشهدها المنظمة- ما هو المجال (المجالات) الذي تتمتع فيه (فيها) بميزة نسبية واضحة في الوقت الحالي أو يرجح أن تتمتع فيه بميزة نسبية دينامية في المستقبل؟ (أنظر تعريف الميزة النسبية والميزة النسبية الدينامية في قائمة التعاريف المرفقة)

- راع مرحلة نمو البلد عند معالجة احتياجاته (ليس جميع احتياجاته لكن تلك فقط التي تعتبر المنظمة مناسبة للوفاء بها من الناحية المثالية). وأعد أساسا لاختبار بعض الافتراضات الشاملة. وتفيد النتائج الحالية لعمليات التقييم التي أجرتها المنظمة بما يلي:
- أن الأغلبية العظمى من البلدان تريد المساعدة الخاضعة للقواعد واللوائح؛
- أن معظم أقل البلدان نموا وكثيرا من البلدان ذات الدخل المتوسط تريد الحصول على المساعدة في مجال رسم السياسات وإعداد الاستراتيجيات وسن التشريعات؛
- أن كثير من أقل البلدان نموا تريد الحصول على المساعدة في إطار المشروعات النموذجية لكن معظم البلدان لا ترى أن للمنظمة ميزة نسبية قوية في مجال المشروعات التنموية صغيرة النطاق أو كبيرة النطاق؛
- أن الاستخدام المباشر لمنتجات المنظمة في مجال المعلومات من قبل أقل البلدان نموا وكثير من بلدان الدخل المتوسط هو استخدام منخفض.
- فهل لديك أي سبب يدعوك إلى تأييد هذه المقولات أو رفضها فيما يتعلق بالبلد X.

(4) الشراكات وإقامة الشبكات

- (أ) كيف تعمل المنظمة كعضو في الفريق القطري للأمم المتحدة والمجتمع الدولي الأوسع نطاقا بما في ذلك مجتمع الجهات المانحة - وإذا كانت هناك مثالب فهل تعود جميعها إلى المنظمة؟ وهل يعد تقاسم مباني الأمم المتحدة قضية حقيقية؟
- (ب) هل تكون هناك مشكلة أساسية لو لم تتفق الأولويات الشاملة لاستراتيجية الحد من الفقر وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية مع أولويات المنظمة؟
- (ج) هل تصل المنظمة إلى الوزارات غير الزراعية والجهات غير الحكومية العاملة في القطاع وكيف تفعل ذلك؟
- (د) بأي قدر من الجودة تعمل الشراكات القطرية مع :

- مراكز البحوث الزراعية الدولية؟
- المؤسسات المالية الدولية؟
- الجهات المقدمة للمعونة الثنائية؟
- الجهات المعنية الوطنية؟

- (هـ) للشراكات تكاليفها وفوائدها، فهل ينبغي للمنظمة أن تزيد شراكاتها أو تحد منها وكيف؟
- (و) إلى أي حد تحسن المنظمة ربط أنشطتها بالأنشطة الإقليمية وتحقيق التكامل بينها؟
- (ز) هل تحقق المنظمة الحد الأمثل للشراكات؟

(5) إدارة المنظمة وتنظيمها وإدارة أنشطتها (هل الحكم الشامل هو أن المنظمة تتمتع بالكفاءة)؟

- (أ) أساليب عمل الممثلات القطرية للمنظمة؛
- (1) تخطيط العمل؛
 - (2) سياسة التوظيف والموارد البشرية في الممثلات القطرية للمنظمة. هل تتفق مؤهلات الموظفين وكفاءاتهم مع الاحتياجات؟
 - (3) الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛
 - (4) الإجراءات الإدارية والمالية (المشتريات، والتعاقد، رسائل الاتفاق، مستويات التفويض، الخ)
- (ب) الكفاءة، والشفافية الخ، في تخطيط المشروعات وصياغتها وإجراءات إقرارها؟ من المفيد توفير مؤشرات الأوقات المتوسطة للاستجابة بالنسبة لمختلف الأنشطة.

- (ج) كفاءة العمليات المتعلقة بالمشروعات مع التمييز بين حالات الطوارئ التي تدار من روما والتعاون التنموي التقني الذي تديره المثلثات القطرية للمنطقة بصفة رئيسية.
- (1) جودة موظفي المشروعات والخبراء الاستشاريين المتصلين بها؛
- (2) ملاءمة الأفرقة (خليط الكفاءات)

(6) نتائج عمل المنظمة

- (أ) التعاون التقني: في حين يمكن، في جميع البلدان، تكوين فكرة شاملة عن طريق الجهات المعنية، فإنه ينبغي، حيثما أمكن، أن تقسم الأفرقة نفسها لمتابعة مجالات تقنية قليلة تكون المنظمة قد ركزت فيها جهودها، وأن تحاول الحصول على معلومات أكثر عمقا فيما يخص هذه المجالات. أنظر مصفوفة التقييم للحصول على الأسئلة التفصيلية.

النواتج

- (1) هل يتم تحقيق النتائج بأكثر الطرق كفاءة واتفقا مع الوقت المناسب لذلك؟
- (2) ما هي جودة النواتج من ناحية المعايير التقنية المطلقة؟
- (3) هل يتم تحقيق النواتج بالشكل الذي يتيح أفضل استخدام لها من قبل المستفيدين؟
- (4) هل تسهم العمليات المتبعة في الإحساس بتملك النتائج على نطاق واسع سواء كان ذلك في مجال السياسات أو التكنولوجيات الجديدة أو المؤسسات؟

تأثير النتائج واستدامتها: هل تسهم أنشطة المنظمة بصورة تتسم بالكفاءة التكاليفية في خط معقول من السببية في تحقيق فوائد مستدامة للبلد وسكانه.

- (ب) كيفية استخدام نواتج المقر والمكاتب الإقليمية مع تقسيمها قدر الإمكان بحسب المجالات التقنية وفئات الجهات المعنية:

هل تدرك الجهات المعنية وجود مختلف أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة في الوقت الراهن والوارد عرضها في مصفوفة أنشطة المنظمة ومناقشتها في إطار المهمة الاستراتيجية المنوطة بها؟

- (1) النشرات (المطبوعة) والمعلومات المتاحة على شبكة الإنترنت؛
- (1) هل هناك إدراك للمواد المتوفرة؟
- (2) كيفية استخدام الخدمات ومن قبل من؛
- (3) هل هناك صعوبات في النفاذ إلى الخدمات المتاحة؛
- (4) ما هي التحسينات التي يتمناها المستخدمون

(2) المنظمة كوسيط للمعارف: هل ينظر إلى المنظمة كوسيط للمعارف يقوم بتجميع المعارف و/أو إتاحتها من مصادر مختلفة؟

(3) الاجتماعات وحلقات التدارس ودورات التدريب:

- (1) هل يحضرها الأشخاص المناسبون؛
- (2) ما مدى ملاءمة موضوعاتها ومحتوياتها؛
- (3) هل تعتبر الأساليب المتبعة فيها مناسبة.

(7) ما هي المزايا النسبية للمنظمة

(أ) ما هي، في ضوء التحليل أعلاه، المزايا النسبية الحقيقية للمنظمة في البلد X وهل هناك ثغرات مهمة يمكن للمنظمة أن تنشئ لنفسها ميزة نسبية فيها؟ ولتقييم إسهام المنظمة فقد ترغب في مراعاة أن مصادر قوتها الفريدة ترى، نمطياً، على أنها:

- مركزها وشرعيتها كمؤسسة دولية حكومية مما يكسبها القدرة اللازمة لعقد المؤتمرات والحياد؛
- كونها جهة دولية حكومية عالمية تضع القواعد والمعايير مما يعطيها أيضاً القدرة على تقديم المساعدة التقنية؛
- شمولها العالمي بفضل شبكة مكاتبها القطرية؛
- عضويتها لمنظومة الأمم المتحدة؛
- جودة الخبرة التي تتمتع بها؛
- حياد خبرتها. يقول البعض إن المنظمة ليست محايدة وإنما منظمة للتصديق وأنها يجب أن تكون أكثر شدة في اتخاذ المواقف؛
- قدرتها على الاستجابة بسرعة وكفاءة؛
- قدرتها على حشد الموارد من الجهات المانحة الدولية؛
- الحجم الصغير والطابع المرن للمساعدات التي تقدمها.

(ب) الآراء بشأن إصلاح الأمم المتحدة ودور المنظمة.

(8) **حوكمة المنظمة** (رؤية وزارات الزراعة والوزارات الأخرى والجهات المعنية غير الحكومية لحوكمة المنظمة).

(أ) الحكومة العالمية

- (1) فعالية المنظمة على الصعيد العالمي والمستوى الإقليمي في تطوير المعاهدات والعهود واللوائح وآليات التشاور الدولية والإسهام في وضعها فضلاً عن الإسهام في الاتساق الدولي، الخ.

- (2) مدى ملاءمة الاتفاقات واللوائح الدولية الخ: للاحتياجات
- (ب) حوكمة الأمانة (أمانة منظمة الأغذية والزراعة بوصفها منظمة دولية)
- (1) دور المؤتمرات الإقليمية (ماذا تتوقع الجهات المعنية من هذه المؤتمرات؟ وما الذي تعتقد أنها تحصل عليه؟ وما هو تقييمها الشامل وهل لديها أية اقتراحات/ توصيات بإجراء تغييرات؟).
- (2) مدى اقتناعها بالاجتماعات الرئيسية للمنظمة التي تشترك فيها (سيقصر هذا الاقتناع بالنسبة لكثيرين على المؤتمر العام وبعض اللجان التقنية مثل لجنتي الغابات ومصايد الأسماك)؛
- (3) اقتناعها بأن صوتها مسموع؛
- (4) رأيها بشأن إشراك الجهات غير الحكومية المعنية؛
- (5) أية آراء أخرى بشأن ما إذا كان نموذج منظمة الصحة العالمية أفضل نظرا لانتخاب المديرين الإقليميين وإعطاء المزيد من القوة للمؤتمرات الإقليمية.
- (9) الآراء بشأن إصلاحات المنظمة (إن وجدت)
- (أ) هل هي على دراية بإعادة تنظيم منظمة الأغذية والزراعة في المقر وكيف تعتقد أن ذلك قد أثر على كيفية توزيع الموظفين التقنيين ودعمهم؟ (يتعلق بالوثيقة رقم 5 من الوثائق العالمية).
- (ب) هل هي على دراية بالجهد المبذول لتحقيق اللامركزية في المنظمة وكيفية تأثيره على ما تفعله المنظمة في البلد؟ (تتعلق بالوثيقة رقم 5 من الوثائق العالمية)
- (ج) هل الجهات المعنية على دراية بالقيود الواردة على ميزانية المنظمة؟ (يتعلق بالوثيقة رقم 6 من الوثائق العالمية)

الملحق 4: موجز السير الذاتية للفريق الأساسي ومستشاري ضمان الجودة

الفريق الأساسي للتقييم الخارجي المستقل

قائد الفريق:

السيد Leif E. Christoffersen (النرويج): هو اقتصادي تنمية متمرس أجرى عدداً من التقييمات لكبرى المؤسسات، من بينها الاتحاد العالمي لصون البيئة ومرفق البيئة العالمية. عمل لمدة 28 عاماً في البنك الدولي، شغل خلالها عدة مناصب إدارية في ميادين الزراعة والتنمية الريفية والبيئة. ويعمل الآن مستشاراً أول في مركز دراسات البيئة والتنمية الدولية بالجامعة النرويجية لعلوم الحياة. كما تولى السيد Christofferen قيادة لجنة البرنامج المعنية بالتنمية المتعددة الأطراف المنيثقة عن المجلس النرويجي للبحوث. كما رأس مجالس إدارة عدة مؤسسات ومعاهد عملية، من بينها مؤسسة GRIP-Arendal في النرويج وScandinavian Seminar College في الدانمرك. ويعمل في الوقت الراهن في مجلس المديرين لجامعة الأرض (Earth University) في كوستاريكا.

القائد السابق والعضو بالفريق الأساسي للتقييم:

الدكتور Keith Bezanson (كندا): خبير مرموق في ميدان التنمية الدولية أجرى عدداً من التقييمات الرئيسية، من بينها تقييم للمصرف الأفريقي للتنمية. وكان من فترة وجيزة مديراً لمعهد دراسات التنمية، المملكة المتحدة، كما رأس مركز بحوث التنمية الدولية، كندا، وكان نائباً (للشؤون الإدارية) لرئيس مصرف التنمية في البلدان الأمريكية، وكان سفير كندا في بوليفيا وبيرو، كما شغل مناصب عليا في الوكالة الكندية للتنمية الدولية، منها المدير العام للبرامج المتعددة الأطراف، ونائب رئيس فرع الأمريكيتين والمدير الإقليمي لأفريقيا الشرقية (1973-1985). ويتحدث الدكتور Bezanson اللغات الإنكليزية والفرنسية والأسبانية بطلاقة.

العمل الفني للمنظمة: الدكتورة السيدة Una Lele (الولايات المتحدة الأمريكية/الهند)، أخصائية في الاقتصاد الزراعي شغلت مناصب عدة في مجالات البحوث والإدارة وإسداء المشورة في البنك الدولي، وتقاعدت مؤخراً عن عملها مستشارة أولى لمصلحة تقييم العمليات (تعرف الآن باسم جماعة التقييم المستقلة في البنك الدولي). قادت عملية التقييم الشامل المستقلة للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية بوصفها جزءاً من عملية تقييم أكبر لسبعين شراكة عالمية يدعمها البنك الدولي. كما قادت التقييم المستقل للسياسات الحرجية للبنك الدولي في 1991. وكانت مديرة لمبادرة التنمية العالمية لمركز مؤسسة كارنيغي ومركز كارتر وعملت أستاذة جامعية متفرعة للبحوث ومديرة للدراسات الدولية في جامعة فلوريدا. نُشرت لها مطبوعات كثيرة وهي زميلة للاتحاد الأمريكي للاقتصاد الزراعي والأكاديمية الوطنية للعلوم الزراعية في الهند.

الإدارة والإشراف والتنظيم في منظمة الأغذية والزراعة: السيد Michael Davies (المملكة المتحدة): يعمل حالياً مستشاراً أول في مجال نظم دعم الإدارة (منظمة التجارة العالمية، والمصرف الأوروبي للاستثمار، ومصرف التسويات الدولية، وشبكة أغا خان للتنمية، ومنظمة الصحة العالمية)، ويتمتع بخبرة إدارية واسعة، في مجالات منها الموارد البشرية، ونظم تكنولوجيا المعلومات، والمرتببات، والميزانية. نُشر له كتاب شامل عن كل جوانب الإدارة في المنظمات الدولية. عَمِلَ مستشاراً أول في مصلحة الموارد البشرية بمصرف التنمية في البلدان الأمريكية، وعَمِلَ مسؤولاً أول للتعويضات في البنك الدولي ومسؤولاً إدارياً في المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة. يتحدث السيد David اللغات الإنكليزية والفرنسية والأسبانية.

الحكومة في منظمة الأغذية والزراعة: السيد Carlosperz del Castillo (أوروغواي): يعمل في الوقت الراهن مستشاراً دولياً بشأن قضايا الاقتصاد الدولية. عمل سفيراً لأوروغواي، وممثلاً لها لدى منظمة التجارة العالمية ومنظمات الأمم المتحدة في جنيف، رأس خلالها معظم الأجهزة العليا لمنظمة التجارة العالمية، بما في ذلك المجلس العام. عَمِلَ مستشاراً خاصاً لرئيس أوروغواي بشأن مفاوضات التجارة الدولية. تقلد مناصب وزارية، فكان نائب وزير الشؤون الخارجية في أوروغواي والمفاوض الأول لها على المستوى المتعدد الأطراف، ومستوى نصف الكرة الجنوبي، والمستويين الإقليمي والثنائي. كان الأمين الدائم للنظام الاقتصادي لأمريكا اللاتينية. وشغل مناصب عليا في مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. يملك خبرة واسعة في مجال الاستشارات في القطاعين العام والخاص ويعتبر مرجعاً دولياً مرموقاً في مجال المفاوضات الزراعية. يتحدث اللغات الإنكليزية والفرنسية والأسبانية بطلاقة.

دور منظمة الأغذية والزراعة في النظام المتعدد الأطراف: السيدة Thelma Awori (أوغندا): عَمِلَت سابقاً أُمينةً عامةً مساعدةً في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مديرة المكتب الإقليمي لأفريقيا)، ونائبة مساعدة مدير البرنامج الإنمائي (مكتب السياسات ودعم البرامج)، ونائبة مدير صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، والمنسقة المقيمة للأمم المتحدة في زمبابوي. وعملت في مجال طرق التقييم في صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة وكانت مستشارة قيادية ورئيسة الاستعراض المستقل لبرنامج التعاون الفني في منظمة الأغذية والزراعة. وعملت مطولاً في مجال القضايا الجنسانية. ترأس الآن منظمة إيزيس النسائية للتبادل الثقافي الدولي. تتحدث اللغتين الإنكليزية والفرنسية.

مستشاراً ضمان الجودة

السيدة Mary Chinery Hesse (غانا): تعمل الآن مستشارة أولى لرئيس غانا. كانت الأُمينة الدائمة لوزارة المالية وعَمِلَت ممثلةً مقيمةً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (منسقة مقيمة) في سيراليون وتنزانيا وسيشيل وأوغندا. كانت نائبة المدير العام لمنظمة العمل الدولية في الفترة 1989-2000. شاركت في عدة فرق عمل رفيعة المستوى: في الفريق الرفيع المستوى المعني بالتهديدات والتحديات والتغيير التابع للأمين العام للأمم المتحدة، وفي التمويل من أجل التنمية (هيئة Zedillo)، وفي فريق عمل الكومنولث بشأن التعديل الهيكلي والمرأة، وفي فريق العمل التابع للأمم المتحدة المعني بالتقدم لأقل الدول نمواً، وفي الفريق الاستشاري للاتحاد الأفريقي، وضمن المستشارين الأفريقيين للبنك الدولي. كما رأست لجنة الخدمة المدنية الدولية. عملت في المجلس الاستشاري بشأن تقرير تقييم فعالية التنمية لبرنامج الأمم المتحدة

الإئمائي ، وألّفت عدداً من الأوراق بشأن الاتجاهات الجديدة في التقييم ، بما في ذلك شبكة IDEAS للتقييم. وعَمِلت قائداً مناوبا لفريق التقييم المستقل للامركزية في منظمة الأغذية والزراعة.

السيد Robert D. van den Berg (هولندا): يعمل مديراً لمكتب تقييم مرفق البيئة العالمية وهو مكتب مستقل يرفع تقاريره إلى مجلس مرفق البيئة العالمية مباشرة. عَمِل في وزارة الشؤون الخارجية الهولندية لمدة 24 عاماً في مجال السياسات والتعاون في ميدان التنمية، وعَمِل. مديراً لمصلحة تقييم السياسات والعمليات في وزارة الشؤون الخارجية الهولندية (1999-2004) وعَمِل، في ذات الوقت، رئيساً للشبكة المعنية بتقييم التنمية للجنة مساعدات التنمية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. عَمِل أميناً تنفيذياً للمجلس الاستشاري الهولندي الوطني للتعاون في مجال التنمية، وعَمِل رئيساً لبرنامج البحوث الهولندي الخاص للتعاون في مجال التنمية. كما اشترك في تحرير ثلاثة كتب عن التعاون في مجال التنمية، ونُشرت له أكثر من 20 مقالة تناولت العديد من جوانب صياغة السياسات، والتقييم والبحوث والتعاون في مجال التنمية.

الدعم الإداري

مشرف على عمليات التقييم / مسؤول عن الأبحاث

Carlos Tarazona

مساعد عمليات

Melanie Derba

استشاريون مختصون

الإشراف والإدارة والتنظيم: Charlotte Jones-Carroll (الميزانية)؛ Enrique Zaldivar (المالية)؛ Teresa Saavedra (تكنولوجيا المعلومات)؛ Vanessa Bertelli (الثقافة)

إدارة المعرفة والاتصالات: Ernest "Ernie" Wilson

الحوكمة: Sholto Cross؛ Martin Piñeiro؛ Abdelaziz Megzari؛ David Sands Smith؛ Advisers؛ Gerald Moore

العمل الفني: Bruce Gardner (السياسات الزراعية والتنمية الريفية والغذائية)؛ Hans Gregersen (الغابات)؛ Carl Eicher (التنمية المستدامة والأمن الغذائي)؛ Eric Tollens (أ) المساعدة الفنية و(ب) خدمات الدعم الزراعي)؛ Cornelius (Cees) de Haan (أ) الثروة الحيوانية و(ب) دعم الاستثمارات)؛ Cornelius (Kees) van der Meer (القانون الدولي ووضع المعايير)؛ David Sahn (التغذية)؛ Tim Marchant (الإحصاءات وقواعد البيانات)؛ Michael Ward (الإحصاءات وقواعد البيانات)؛ Trond Bjørndal (الثروة السمكية)؛ Patrick Webb (حالات الطوارئ وإعادة التأهيل الفوري)؛ Lukas Brader (المحاصيل)؛ Mohammed Ait Kadi (المياه والري)؛ Torkil Jønch Clausen

(المياه والري)؛ Achola Pala Okeyo (المساواة بين الجنسين)؛ Kristen Timothy (المساواة بين الجنسين)؛ Sarah Burrows (المساواة بين الجنسين).

دور المنظمة في النظام المتعدد الأطراف: Alex McCalla؛ Douglas Lindores

في البلدان والأقاليم: أفريقيا: Dunstan Spencer؛ Mandi Rukuni؛ Achola Pala Okeyo؛ آسيا: Inder Abrol؛ أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي: F.N. Zhong؛ Rashid Faruqee؛ Suntra Hang؛ أوروبا: Joe Goldberg؛ أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي: Eugenia Muchnik؛ Julio Berdegué؛ Julio Paz؛ Norberto Quesada؛ الشرق الأدنى: Abdelaziz Megzari

الدعم للأبحاث ولإعداد التقارير

استشاري أول والقائد الإقليمي للفريق، الشرق الأدنى	Alexander Shakow
استشاري أول وخبير في وظائف التقييم والمساواة بين الجنسين	Sally Burrows
باحث - استثمارات	Zeynep Elif Aksoy
باحث - فريق الإشراف والإدارة والمساواة بين الجنسين	Federica Coccia
باحث - العمل الفني	Hua Di
باحث - العمل الفني وغيره من ميادين	Anna Guerraggio
باحث - البيئة	Victoria Heymell
باحث - النظام المتعدد الأطراف وغيره من ميادين	Anabella Kaminker
باحث	Michele Mifsud
باحث - الحوكمة وغيرها من ميادين	Mario Picon
باحث - عمليات التقييم السابقة	Sandhya Rao