



C 2011/4
مايو/أيار 2011
الدورة السابعة والثلاثون
للمؤتمر
25 يونيو/حزيران - 2 يوليو/تموز 2011

2011

تقرير
تقييم
البرامج

منظمة الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة
روما، 2011

الأوصاف المستخدمة في هذه المواد الإعلامية وطريقة عرضها لا تعبر عن أي رأي خاص لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في ما يتعلق بالوضع القانوني أو التنموي لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو في ما يتعلق بسلطاتها أو بتعيين حدودها وتخومها. ولا تعبر الإشارة إلى شركات محددة أو منتجات بعض المصنعين، سواء كانت مرخصة أم لا، عن دعم أو توصية من جانب منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة أو تفضيلها على مثيلاتها مما لم يرد ذكره.

تمثل وجهات النظر الواردة في هذه المواد الإعلامية الرؤية الشخصية للمؤلف (المؤلفين)، ولا تعكس بأي حال وجهات نظر منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

جميع حقوق الطبع محفوظة. وإنَّ منظمة الأغذية والزراعة تشجّع نسخ ونشر المواد الإعلامية الواردة في هذا المطبوع. ويجوز عند الطلب استخدامه مجاناً لغير الأغراض التجارية. وقد يتوجّب دفع رسوم مالية لقاء نسخه بغرض إعادة بيعه أو لأغراض تجارية أخرى، بما في ذلك للأغراض التعليمية. وتقدم طلبات الحصول على إذن بنسخ أو نشر منتجات المنظمة المحميّة بموجب حقوق الطبع وغيرها من استفسارات عن الحقوق والتراخيص بالكتابة على عنوان البريد الإلكتروني copyright@fao.org أو إلى :

Chief, Publishing Policy and Support Branch, Office of Knowledge Exchange, Research and Extension, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy

© FAO 2011

طبع من قبل وحدة الطباعة الداخلية، منظمة الأغذية والزراعة

بيان المحتويات

الصفحات

1	أولاً - مقدمة
1	ثانياً - التقييم في المنظمة - التطورات الجديدة
1	الترتيبات المؤسسية وترتيبات الحوكمة
1	تقييم الأعمال الممولة من خارج الميزانية
2	تعزيز أعمال التقييم في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل
2	عمليات التقييم ومنهجياتها
4	ثالثاً - استخلاص الدروس العامة من عمليات التقييم
7	رابعاً - تعاون منظومة الأمم المتحدة في مجال التقييم
9	خامساً - برنامج التقييم في المنظمة
9	تقييم البرامج في الفترة 2010-2011
11	أهم التقييمات التي سينتهي العمل فيها في عام 2011 وتلك المقرر إجراؤها في الفترة 2012-2013
12	سادساً - ملخصات التقييم - التقييمات الرئيسية

الملحق 1: عمليات تقييم المشروعات والبرامج الممولة من خارج الميزانية في الفترة يناير/ كانون الثاني 2010 إلى مارس/ آذار 2011

أولاً - مقدمة

1- يتكون تقرير تقييم البرامج 2011 من أربعة أقسام رئيسية:

- (أ) التطورات الجديدة في عملية التقييم، والتي تهدف إلى زيادة تغطية الأنشطة الممولة بصورة طوعية، وتعزيز عملية التدخلات في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل، وتحسين متابعة علميات التقييم، وكذلك تحسين فرص الحصول على منتجات التقييم؛
- (ب) قسم جديد، يستخلص الدروس العامة من عمليات التقييم التي جرت أثناء فترة السنتين؛
- (ج) التعاون مع منظومة الأمم المتحدة بشأن مسائل التقييم؛
- (د) برنامج التقييم في المنظمة، وهو الجزء الذي يتضمن قائمة بنتائج التقييم في فترة السنتين 2010-2011، وخطة عمل للتقييمات الرئيسية في فترة السنتين التالية؛
- (هـ) ملخصات لأهم عمليات التقييم التي انتهت أثناء فترة السنتين ورفعت إلى الأجهزة الرئاسية. ويرد في هذه الملخصات تجاوب الإدارة مع عمليات التقييم واستنتاجات لجنة البرنامج، بالإضافة إلى التقييمات نفسها ويحال كل ملخص من هذه الملخصات إلى عملية التوثيق الكاملة لموقع التقييم على الشبكة العنكبوتية.

ثانياً - التقييم في المنظمة - التطورات الجديدة

الترتيبات المؤسسية وترتيبات الحوكمة

2- كان المجلس قد وافق في دورته التاسعة والثلاثين بعد المائة في مايو/ أيار 2010 على ميثاق مكتب التقييم في المنظمة، الذي يعتبر جزءاً من خطة العمل الفورية، بعد أن أقرتها لجنة البرنامج وأضيف إلى النصوص الأساسية. وقد أرسى الميثاق سياسة شاملة للتقييم في المنظمة.

3- وكانت نشرة المدير العام (DGB 2010/20) بشأن لجنة التقييم (الداخلي) قد صدرت في يونيو/ حزيران 2010 بغرض جعل العضوية متماشية مع الهيكل التنظيمي الجديد الذي دخل حيز التنفيذ في هذه الفترة المالية. وأصبح نائباً المدير العام الآن أعضاء دائمين في اللجنة، وأصبح المستشار القانوني هو رئيس اللجنة. كما أعلنت نشرة المدير العام هذه الأعضاء الجدد الذين سينضمون إلى اللجنة بدلاً من غيرهم في فترة السنتين 2010-2011 (ADG/AG, ADG/ES, ADG/RAF). وسيتمتع الأعضاء الجدد بعضوية اللجنة لفترة سنتين.

تقييم الأعمال الممولة من خارج الميزانية

4- أعربت لجنة البرنامج في دورتها الثالثة بعد المائة في أبريل/ نيسان 2010 عن قلقها لأن هناك عدداً من مشروعات المنظمة لا تحتوي ميزانياتها على بنود للتقييم المستقل. وقد أكدت اللجنة في تقريرها على

ضرورة احترام الجهات المانحة لقرار المجلس الصادر في يونيو/ حزيران 2007، وأن تقوم أمانة المنظمة باستعراض نظر هذه الجهات إلى القرار إذا لزم الأمر. وطلبت اللجنة أن ترفع المنظمة تقريراً إليها بشأن تنفيذ قرار المجلس في الدورة التي ستعقد في أكتوبر/ تشرين الأول 2011.

5- وحتى يتثنى تنفيذ قرار المجلس الصادر في يونيو/ حزيران 2007 تنفيذاً كاملاً، أصدرت إدارة التعاون التقني نشرة دورية للبرنامج الميداني (FP 2011/01) في مارس/ آذار 2011. وأنشأت هذه النشرة بصورة رسمية حساب أمانة لتقييم التعاون التقني في مجال التنمية الذي كان قرار المجلس قد دعا إليه، وهو الحساب الذي سيستخدم لإجراء عمليات تقييم إستراتيجية ومواضيعية في المناطق التي يوجد بها مكونات كبيرة للبرنامج الميداني. وحجم بنود ميزانية التقييم في حساب الأمانة لتقييم التعاون التقني من أجل التنمية هو نفس حجمها لحساب الأمانة لتقييم أنشطة طوارئ وإعادة التأهيل الذي أنشئ في عام 2007. وقد بينت النشرة الدورية للبرنامج الميداني أن عمليات التقييم التي تمول من حساب الأمانة لتقييم التعاون التقني من أجل التنمية ستعتمد بمعرفة لجنة البرنامج، كجزء من نظرها بصورة دورية في برنامج العمل المستمر لمكتب التقييم.

6- وتماشياً مع قرار المجلس، فإن النشرة الدورية FP 2011/01 تبين أن جميع المشروعات التي تزيد ميزانيتها عن أربعة ملايين دولار، أو المشروعات الأصغر إذا كانت هناك شروط معينة، لا بد أن تحتوي على بند كاف لإجراء تقييم واحد مستقل على الأقل أثناء فترة تنفيذها. ومعنى بند كاف هو التكاليف الكاملة لعملية التقييم (التقييمات المتوقعة للمشروع).

7- كما نصت النشرة الدورية على تخصيص بند في الميزانية يدرج مقابل أتعاب التقييم في الأنشطة الممولة من خارج الميزانية. فمن شأن ذلك أن يسمح بتحديد وتقييم الموارد بوضوح في الأنشطة الممولة من خارج الميزانية وأن يسهل بالتالي تخطيط عمليات التقييم وتنظيمها.

تعزيز أعمال التقييم في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل

8- منذ إنشاء حساب الأمانة للتقييم في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل في عام 2007، تم إجراء ما يقرب من 15 عملية تقييم باستخدام أموال هذا الحساب. وكان من بين الموضوعات التي تمت تغطيتها، تقييم استجابة المنظمة لحالات الطوارئ الحادة، وعمليات التقييم القطرية، حيث كانت المبادرات المتعلقة بالطوارئ وإعادة التأهيل هي التي تسيطر على عمل المنظمة، وتقييم مؤسسي يركز على المسائل المتعلقة بأعمال المنظمة في مجال الطوارئ (تقييم القدرة التشغيلية للمنظمة في حالات الطوارئ). وحتى وقت قريب، كانت معايير إجراء التقييم لعمليات الطوارئ وإعادة التأهيل هي: (1) حجم العمليات التي يزيد على خمسة ملايين دولار، (2) الاستجابة لحالات الطوارئ على أن لها ملامح/ مسائل خاصة، وأن التقييم سيعطي دروساً عامة؛ (3) طلبات محددة من الإدارة و/ أو لجنة البرنامج. ومع التزايد الملحوظ في عمليات الطوارئ خلال السنوات القليلة الماضية، ومع الاتجاه إلى تحسين فعالية التقييم، كان هناك إحساس بأن هذه المعايير ينبغي إعادة النظر فيها.

وقد تم تحديد معايير جديدة تنطوي على الاعتبارات التالية: (1) لأغراض المساءلة، ستعطي الأولوية لتقييم البرامج الكبيرة التي تتصدى للتهديدات المتعلقة بالأغذية والزراعة (يتخطى حجم الاستجابة عشرة ملايين دولار أمريكي)؛ (2) ضرورة أن يتكفل برنامج تقييم حالات الطوارئ وإعادة التأهيل بتغطية ملموسة للأنشطة التي تنفذ في ظل الهدف الاستراتيجي طاء، والذي يضم أغلب أعمال المنظمة في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل؛ (3) ضرورة القيام بعمليات التقييم للنهج المبتكرة أو مجالات العمل الجديدة للمنظمة من أجل استخلاص الدروس المناسبة؛ (4) ضرورة مراعاة التغطية القطرية المتوازنة بقدر الإمكان؛ (5) ضرورة أخذ الاهتمامات التي تعرب عنها الجهات المانحة في موضوعات التقييم في الاعتبار عند صياغة برنامج العمل المقترح. وبالإضافة إلى ذلك، ونظراً لزيادة دور لجنة البرنامج في نظام التقييم في المنظمة، وبغرض تحقيق الاتساق بين عمليات التخطيط لتقييم حالات الطوارئ وإعادة التأهيل وبين عمليات التقييم الرئيسية الأخرى، سوف توافق لجنة البرنامج على برنامج التقييم لحالات الطوارئ وإعادة التأهيل كجزء من استعراضها لعمليات تقييم خطة العمل المستمرة لمكتب التقييم مع مراعاة أن يكون هناك قدر من المرونة في حالة نشوب أي أزمات غير متوقعة بعد المناقشة في لجنة البرنامج.

عمليات التقييم ومنهجياتها

9- توصل مكتب التقييم إلى أدوات لتحسين عملياته ومنهجياته، كجزء من جهوده المستمرة لتعزيز المساءلة والتعلم من عمليات التقييم.

متابعة عمليات التقييم بصورة أكثر دقة

10- طلبت لجنة البرنامج إيلاء قدر أكبر من الاهتمام بمتابعة عمليات التقييم. وطلبت بصورة خاصة في دورتها الثالثة بعد المائة بيان التأثيرات الناجمة عن تنفيذ توصيات التقييم على البرامج والسياسات في جميع تقارير متابعة التقييم. وفي دورتها السادسة بعد المائة، وعند نظرها في تقييم المكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية في الشرق الأدنى طلبت اللجنة أن تكون تعليقات مكتب التقييم جزءاً من تقارير متابعة التقييم.

11- وفي الوقت الحاضر، تعد تقارير التقييم بواسطة موظفي إدارة البرامج والمشروعات المسؤولين عن تنفيذ توصيات التقييم المتفق عليها. ويتولى مكتب التقييم عملية التأكد من جودة هذه التقارير، ضماناً لأن تكون عملية المتابعة الواردة في التقرير قد عالجت بوضوح وبصورة محددة الإجراء الذي اتفق عليه من قبل، أو أن تحدد أسباب عدم حدوث ذلك. وبالإضافة إلى ذلك، فبالنسبة لاستجابة عمليات التقييم والإدارة التي طرحت على لجنة البرنامج، تتولى لجنة التقييم (الداخلي) الموافقة على تقارير المتابعة هذه.

12- وأقترح أيضاً أن يقوم مكتب التقييم بمراجعة تنفيذ توصيات التقييم وكتابة تقارير عنها، كوسيلة ثانية لضمان دقة تقارير المتابعة. وإذا كانت هذه المراجعة سوف تساهم في تحقيق هذا الهدف، فإنها ستطلب موارد إضافية ملموسة لمكتب التقييم حتى يمكن تحقيقها. فعمليات التقدير هذه سوف تحتاج على الأرجح إلى زيارات ميدانية كي تكون دقيقة، كما أن تكاليفها قد تبدأ في الاقتراب من نسبة مئوية كبيرة من تكاليف

التقييم نفسها. ولهذا السبب، فإن تحسين تدفق عمليات التقييم سوف يعتمد في الوقت الحاضر على التقارير الذاتية وترتيبات ضمان الجودة من جانب مكتب التقييم ولجنة التقييم (الداخلي).

تحسين فرص الحصول على منتجات التقييم في المنظمة

13- كانت تقارير التقييم في المنظمة، واستجابة الإدارة لها، وتقارير المتابعة، متاحة للجمهور في بعض الأحيان. ولكن مكتب التقييم أكتشف أن منتجات التقييم لم تكن متاحة بسهولة على موقع التقييم في المنظمة على الشبكة العنكبوتية. وبناءً على ذلك، بذلت جهود ملموسة أثناء فترة السنتين لإصلاح هذا الموقع، وكفالة دقة وجمال المادة المتاحة عليه، وتحسين نظم الإدارة الداخلية للمكتب، وتحسين مهمة البحث، بغرض زيادة فرص الحصول على المواد المتعلقة بالتقييم واستخدامها بسهولة من جانب أصحاب المصلحة الداخليين في المنظمة، والحكومات الأعضاء، والجمهور بشكل عام. ومن المنتظر أن يبدأ تشغيل الموقع الجديد على الشبكة العنكبوتية في شهر أبريل/ نيسان 2011.

ثالثاً- استخلاص الدروس العامة من عمليات التقييم

14- يحتوي تقرير تقييم البرامج لعام 2011 على استعراض لأهم المسائل المشتركة التي أثارها تقارير رئيسية أجريت أثناء الفترة 2010-2011، وذلك كجزء من الجهود المبذولة لتحسين التعلم التنظيمي من عمليات التقييم. كما أسفر التحليل عن معرفة مجالات الاهتمام التي أعربت عنها لجنة البرنامج في مداولاتها بشأن عمليات التقييم التي اقترحت عليها.

15- فالموضوعات المتعلقة *باللامركزية* وردت في العديد من التقييمات الرئيسية خلال فترة السنتين، مثل الموضوعات الخاصة بالبرمجة القطرية، وبناء القدرات في أفريقيا، وتقييم مكاتب المنظمة في الشرق الأدنى، وفي جميع عمليات التقييم القطرية.

16- كان من أهم الموضوعات في كثير من عمليات التقييم، ضرورة *تعزيز عمل المنظمة على المستوى القطري*. فقد كان هذا الموضوع متكرراً، وأصبحت له أهمية خاصة بعد إقرار إعلان باريس بشأن فعالية المعونة وبرنامج عمل أكرأ الذي أكد على الدور المحوري للبلدان في عمليات تنميتها. أما تقييم مكاتب المنظمة في الشرق الأدنى، فقد أشار إلى الحاجة الأساسية للمشاركة في وضع الاستراتيجيات القطاعية والقضايا السياسية، وهي مهام لا يكون ممثلو المنظمة في الإقليم مستعدين لها استعداد جيداً في أغلب الأحيان¹. وقد أوصى التقييم بتعزيز قدرات ممثليات المنظمة على المستوى شبه الإقليمي، سواء داخلياً أو لتحديد الموارد الفنية المطلوبة بالقرب من البلد. وكانت هناك توصية مماثلة فيما يتعلق بتعزيز المهارات اللازمة لبناء القدرات في أفريقيا².

¹ الوثيقة PC 106/5-FC 138/22، الفقرة 197.

² الوثيقة PC 104/5، الفقرة 288.

17- وكانت هناك مسألة أخرى تتصل باللامركزية هي ضرورة مشاركة مكاتب المنظمة بصورة أكثر فعالية على المستوى القطري في تحديد الأولويات والأنشطة، إذ أن ذلك هو ما تنتظره البلدان وما يفعله الكثير من المنظمات الأخرى. ومع ذلك، فإن عمليات التقييم بينت الصعوبات التي تواجه المنظمة في القيام بذلك. وكمثال، فإن تقييم عملية البرمجة في المنظمة على المستوى القطري بينت الصعوبات التي تواجه ممثلات المنظمة في المساعدة على وضع أطر للأولويات القطرية، بما في ذلك نقص القدرات والرؤية الإستراتيجية³. وكما حدث في عملية التقييم التي أجريت في الشرق الأدنى، فإن عملية تقييم البرمجة القطرية أوصت بضرورة تدبير موارد إقليمية وشبه إقليمية لدعم عملية البرمجة القطرية. كما أن الحاجة إلى دعم أو تعزيز المنظمة على المستوى القطري كانت موضوعاً متكرراً في عمليات التقييم القطري. فقد اتضح من التقييم القطري التجميعي الذي أجري في الهند والبرازيل أن المكاتب القطرية لا تشارك في أغلب الأحيان في تصميم الأنشطة الإقليمية وتنفيذها⁴. ونتيجة لذلك، ضاعت فرصة التآزر بين هذه الأنشطة وبين المبادرات على المستوى القطري. وأوصى التقييم بالمشاركة المستمرة للمكاتب القطرية في المشروعات الإقليمية وشبه الإقليمية والعالمية.

18- أصدرت لجنة البرنامج عدة توصيات فيما يتعلق بأمور اللامركزية، مثل ضرورة النظر في وظيفة المكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية والقطرية وأدوارها، عند وضع الخطوط التوجيهية للبرمجة القطرية⁵، داعية إلى حضور قوي للمنظمة وإلى قيامها بدور قيادي على المستوى القطري⁶، كما أكدت على أهمية وجود سياسة مناسبة لتعيين الموظفين، وسياسة فعالة لدورة الموظفين، مع التدريب الكافي للموظفين وضمان خلطة مناسبة من المهارات لديهم، وعلى الأخص لدى ممثلي المنظمة⁷.

19- ومن بين المسائل الأخرى المتكررة في تقييمات الفترة 2010-2011، ضرورة تطوير وتبني ترتيبات *الشراكة* في أنشطة المنظمة، مع مراعاة الأعمال التي تجري بمعرفة شركاء التنمية والميزة النسبية للمنظمة في حالات خاصة. وكان هذا أحد الموضوعات الرئيسية في التقييم المواضيعي المشترك الذي قامت به المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي لدعم نظم المعلومات عن الأمن الغذائي⁸. واكتشف التقييم قدراً أكبر مما كان متوقعاً من التعاون بين المنظمة والبرنامج في هذا المجال، ومع ذلك فقد حدد التقييم فرص النهوض بهذا التعاون. وكان من نتائج هذا التقييم أن المنظمتين وضعتا إستراتيجية مشتركة تستند إلى المزايا النسبية، وتشمل تبادل المعلومات، والتعاون في وضع أدوات ودعم لنظم المعلومات القطرية عن الأمن الغذائي، ومسائل الاتصالات، والدعوة المشتركة. ومع ذلك فإن تقييم أنشطة المنظمة بشأن تنمية القدرات في أفريقيا، والذي أولى اهتماماً شاملاً بمسائل الشراكة⁹، كان أقل إيجابية في استنتاجاته. فقد اتضح من هذا التقييم أن الشراكات في أغلب الأحيان - إن وجدت - كانت نتيجة علاقات فردية أكثر منها مؤسسية. وفي بعض الحالات، كانت فعالية المنظمة كشريك معرضة للتهديد بسبب البطء في اتخاذ القرارات والإجراءات البيروقراطية المعقدة. وقد أوصى

³ الوثيقة PC 104/4، الفقرات 186-190.

⁴ الوثيقة PC 106/6، الفقرة 58.

⁵ الوثيقة CL 140/8، الفقرة 18.

⁶ الوثيقة CL 140/8، الفقرة 21.

⁷ الوثيقة CL 141/8، الفقرة 15.

⁸ الوثيقة PC 103/8، الفقرة 36.

⁹ الوثيقة PC 104/5، الفقرات 34-38.

التقييم بإيلاء اهتمام خاص - عن طريق المكاتب الميدانية وممثلات المنظمة بالذات - لتعزيز جوانب الشراكة فيما يتعلق بأنشطة تنمية القدرات في أفريقيا.

20- تناول العديد من التقييمات أثناء السنتين أنشطة المنظمة فيما يتعلق بالاستجابة *لحالات الطوارئ وإعادة التأهيل*. وكان من بين هذه التقييمات التقييم الآني الثاني لعمل المنظمة بشأن أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض، وتقييم القدرة التشغيلية للمنظمة في حالات الطوارئ، وتقدير لفعالية المنظمة في ثلاثة بلدان في أعقاب الأزمات أو أثناء المرحلة الانتقالية (جمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان وطاجيكستان). كما حظيت أنشطة الطوارئ باهتمام عمليات تقييم أخرى، مثل تقييم البرمجة القطرية. ومن أهم النقاط التي ظهرت في بعض هذه التقييمات¹⁰ والتي رددتها لجنة البرنامج¹¹، هو أن بعض أشكال الطوارئ كان من السهل في الواقع التنبؤ به كما أنه كان متكررا في بعض الحالات. وبناء على ذلك، وبغرض تحسين الكفاءة والفعالية، لابد من تعزيز القدرات للتخطيط في حالات الطوارئ على المستوى القطري. كما تناول التقييم القطري التجميعي مسألة الارتباطية، أي الارتباط بين الاستجابة لحالات الطوارئ، وإعادة التأهيل/ إعادة البناء، والتنمية. وأوصى التقييم بضرورة أن تعكس أطر البرمجة القطرية توحيد أداء المنظمة وأن تبين الاستمرارية بين أنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل والتنمية، بتحسين عملية استهداف السكان والمناطق التي لابد من القيام فيها بتدخلات في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل، وبزيادة التآزر بين مختلف الأنشطة، والتوسع في الدعوة إلى مراحل الانتقال¹².

21- ظهرت الحاجة إلى تحسين *استراتيجيات الاتصالات* في عمليات التقييم الرئيسية بما في ذلك التقييم المشترك بين المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي لدعم نظم المعلومات عن الأمن الغذائي، وتقييم أنشطة المنظمة بشأن تنمية القدرات في أفريقيا. وكمثال، فقد تبين من تقييم نظم المعلومات عن الأمن الغذائي أن العامل الحاسم في التقليل من كفاءة هذا النظام في إفادة عملية صنع القرار هو سوء توصيل منتجات هذا النظام، حيث توزع على نطاق واسع في أغلب الأحيان دون معايير كافية عن أسباب توزيعها، وعلى من توزع، والكيفية التي ينبغي بها توصيل المعلومات¹³. وقد أكتشف تقييم تنمية القدرات في أفريقيا العلاقة بين سوء توزيع المنتجات المعيارية للمنظمة في أفريقيا وعدم وجود استراتيجيات مناسبة للإقليم، حيث تتسم البنية الأساسية للاتصالات بالضعف في مناطق عديدة¹⁴. وقد تناولت لجنة البرنامج استراتيجيات الاتصالات في توصياتها بشأن التقييمين، حيث أبرزت أهمية هذه الاستراتيجيات¹⁵، حيث لابد من البحث عن أكثر الطرق فعالية في إنتاج المواد التقنية ذات الصلة، ونشر هذه المواد¹⁶.

¹⁰ مثل الوثيقة PC 103/7-FC 132/10، الفقرة 9 والوثيقة PC 104/4، الفقرة 42.

¹¹ الوثيقة CL 139/4، الفقرة 25.

¹² الوثيقة PC 104/7، الفقرة 114.

¹³ الوثيقة PC 103/8، الفقرة 24.

¹⁴ الوثيقة PC 104/4، الفقرة 237.

¹⁵ الوثيقة CL 139/4، الفقرة 33.

¹⁶ الوثيقة CL 140/8، الفقرة 18 ج.

22- كانت *قضايا الجنسين* موضع اهتمام ملموس في توصيات لجنة البرنامج. فقد أكدت اللجنة على ضرورة النظر في قضايا الجنسين في جميع عمليات التقييم¹⁷. وهكذا أصبح على الخطوط التوجيهية للتقييم في المنظمة - بما فيها تلك المتعلقة بضمان الجودة - أن تقدر الآن بصورة محددة مدى تغطية قضايا الجنسين في تقارير التقييم. كما أوضحت لجنة البرنامج أن قضايا الجنسين لم تعالج بصورة كافية في عدد من البرامج التي تم تقييمها¹⁸. ودعت اللجنة في نظرها لخطة عمل مكتب التقييم في دورتها الثالثة بعد المائة، إلى إجراء تقييم شامل لعمل المنظمة فيما يتعلق بقضايا الجنسين والتنمية. وسوف تنظر اللجنة في نتائج هذا التقييم واستجابة الإدارة له في دورتها في أكتوبر/ تشرين الأول 2011.

رابعاً- تعاون منظومة الأمم المتحدة في مجال التقييم

23- واصلت المنظمة في الفترة 2010-2011، العمل في تعاون وثيق مع مكاتب التقييم الأخرى في منظومة الأمم المتحدة عن طريق فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. كما واصلت مشاركتها في شبكة التعلم الفعلي للمسائل والأداء في العمل الإنساني، والتي تضم مسؤولين عن التقييم في الوكالات غير الحكومية والوكالات الحكومية الإنسانية.

24- ويعمل فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم غالباً من خلال أفرقة مهام طوعية لموضوعات ذات اهتمام مشترك تهدف إلى نشر وتنسيق طرائق التقييم وأفضل الممارسات بين الوكالات الأعضاء. وفي الاجتماع السنوي العام في 2010، تم إغلاق بعض أفرقة المهام بينما أعيد تشكيل البعض الآخر، بما يعكس الأولويات التي اتفق عليها الأعضاء. ومن بين هذه الأولويات تنسيق ممارسات التقييم على المستوى القطري، وتنمية القدرات الخاصة بالتقييم.

25- واصل فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم نشاطه عام 2010 فيما يتعلق بتوحيد الأداء لتقدير أنشطة التقييم في ثمانية بلدان على سبيل التجربة¹⁹. وتم تشكيل فريق لضمان الجودة من رؤساء فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم والمسؤولين عن التقييم الخارجي، وأغلبهم من وحدات التقييم الثنائية، بغرض استعراض تقارير التقييم الأولية والنهائية في ست تجارب للتقييم بمعرفة البلدان²⁰. وقد شاركت المنظمة في هذا الفريق. كما أعد فريق المهام التابع لمجموعة التقييم وثيقة عن "الدروس المستفادة" بشأن عملية التقييم التي تقوم بها البلدان والتي طرحت عليه في اجتماعه السنوي العام في شهر مارس/ آذار 2011.

26- قام مكتب التقييم في المنظمة في الفترة 2010-2011 بإسهامات ملموسة في أعمال أفرقة المهام التالية التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وفي بعض المبادرات الأخرى:

¹⁷ الوثيقة CL 139/4، الفقرة 25.

¹⁸ الوثيقة CL 139/4، الفقرات 34 و40، والوثيقة CL 140/8، الفقرات 18 ب و21.

¹⁹ ألبانيا، والرأس الأخضر، وموزامبيق، وباكستان، ورواندا، وتنزانيا، وأوروغواي، وفييت نام.

²⁰ ألبانيا، وموزامبيق، ورواندا، وتنزانيا، وأوروغواي، وفييت نام.

- **تقييم وظيفة التقييم:** يهدف فريق المهام هذا إلى وضع ممارسات جيدة وتقديم التوجيهات بشأن تقييم وظائف التقييم. وهناك اهتمام خاص بطريقة الاستعراض الجماعي بغرض تعزيز ملكية الأمم المتحدة في هذه العمليات. ويشارك مكتب التقييم في رئاسة فريق المهام التابع لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم المشترك بين منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/ لجنة المساعدة الإنمائية المعني بالاستعراضات الجماعية لوظائف التقييم في المنظمات الدولية. وقد شرع المكتب في إقامة اتصالات مع فريق المهام بشأن ترتيبات الاستعراض الجماعي الأول لوظيفة التقييم في المنظمة، المقرر إجراؤه في عام 2012، بناءً على طلب خطة العمل الفورية.
- **تنسيق التقييم:** قام فريق المهام هذا منذ عام 2010 بوضع خطوط توجيهية على شكل أسئلة وأجوبة لدعم تقييم إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، كما عمل على تحديد أفضل الممارسات لإجراء تقييمات مشتركة فيما بين الوكالات.
- **حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين:** قام فريق المهام بتجربة الدليل الخاص بفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ووضع اللمسات الأخيرة فيه، وهو الدليل الذي أدخل في مارس/ آذار 2011 حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في عمليات التقييم لكي يعتمد الاجتماع السنوي العام في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وقد ساهم مكتب التقييم في هذا الدليل ببعض حالات التقييم على سبيل التجربة.
- **تقييم الأثر:** عمل فريق المهام في المواد الإرشادية لتقييم الأثر في منظومة الأمم المتحدة، وهي المواد التي ينتظر الانتهاء من عدد كبير منها في عام 2011. وقد ساهمت خبرة مكتب التقييم في هذا المجال في سياق التقييمات القطرية بشكل رئيسي في هذا العمل.
- **قائمة الاستشاريين في فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم:** سوف تسهل هذه القائمة التي وضعت على مستوى المنظومة، والتي تشمل قائمة مكتب التقييم نفسه، والتي وضعت على مدار عدد من السنوات، الحصول على مسؤولين مؤهلين في مجال التقييم لجميع وكالات الأمم المتحدة.

27- واصل مكتب التقييم مشاركته في شبكة التعلم الايجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني بغرض تحقيق قدر أكبر من التنسيق، لاسيما في تحسين وتنظيم عمليات تقييم المساعدات الإنسانية. وكان من بين ذلك المشاركة في عدة حلقات عمل في عام 2010، مثل الاجتماع المشترك بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الميدان الاقتصادي وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وشبكة التعلم الايجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني بشأن تعزيز تنسيق عمليات التقييم في سياق الإستجابة الدولية مع زلزال هايتي، وحلقة العمل التقنية التي عقدت بقيادة شبكه التعلم الايجابي السابق ذكرها بشأن تحسين عمليات التقييم في المجالات الإنسانية.

28- وشارك مكتب التقييم في اللجان التوجيهية المشتركة بين الوكالات لتقييم التدخلات الرئيسية في مجال المساعدة الإنسانية في الوقت الحقيقي، وتلك المرتبطة بزلزال هايتي وفيضانات باكستان في الوقت الحقيقي. كما ساهم مكتب التقييم بصورة كبيرة في عملية التقييم التي قادها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في الأمم المتحدة بخصوص الصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ، وهو التقييم الذي جرى في عام 2011 والذي سيشمل

تقييماً لتدخلات المنظمة في هذا الصندوق. وقد طرحت نتائج هذا التقييم على لجنة البرنامج في دورتها السادسة بعد المائة في مارس/ آذار 2011.

29- وبالإضافة إلى ذلك، شارك مكتب التقييم في عمليات التقييم فيما بين الوكالات بمشاركة منظمة اليونيدو للمشروعات المشتركة في العراق، وبمشاركة برنامج الأمم المتحدة للبيئة للتقييم النهائي لبرنامج تقييم تدهور الأراضي الجافة.

خامساً- برنامج التقييم في المنظمة

تقييم البرامج في الفترة 2010-2011

30- يمكن الإطلاع على جميع تقارير التقييم، وتقارير استجابات الإدارة والمتابعة لهذه الاستجابات، على موقع التقييم الخاص بالمنظمة على الشبكة العنكبوتية. وقد تم تجديد موقع التقييم على الشبكة العنكبوتية في الفترة 2010-2011 بتحسين عرض الموقع وشكله وتيسير البحث عن الوثائق.

31- عمليات تقييم للنظر فيها بمعرفة الأجهزة الرئاسية: منذ إصدار تقرير تقييم البرامج في عام 2009 (C 2009/4)، عرضت التقييمات الرئيسية التالية على الأجهزة الرئاسية عن طريق لجنة البرنامج. وترد في هذه الوثيقة ملخصات تقييم لكل منها:

- (أ) تقييم القدرة التشغيلية للمنظمة في حالات الطوارئ (ملخص التقييم 18)
- (ب) تقييم مواضيعي مشترك بين المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي للدعم المقدم لنظم المعلومات عن الأمن الغذائي (ملخص التقييم 19)؛
- (ج) تقييم دور المنظمة وأعمالها المتعلقة بالمياه (ملخص التقييم 20)؛
- (د) التقييم الاستراتيجي للبرمجة القطرية في المنظمة (ملخص التقييم 21)
- (هـ) تقييم أنشطة المنظمة لتنمية القدرات في أفريقيا (ملخص التقييم 22)؛
- (و) التقييم الآني الثاني لعمل منظمة الأغذية والزراعة بشأن أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض (ملخص التقييم 23)
- (ز) فعالية منظمة الأغذية والزراعة على المستوى القطري: (ملخص عن عمليات التقييم في مرحلة ما بعد الأزمات وفي البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية (جمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان وطاجيكستان) (ملخص التقييم 24)
- (ح) تقييم مكاتب المنظمة الإقليمية وشبه الإقليمية في الشرق الأدنى (ملخص التقييم 25)

32- **تقييم المشروعات:** يتضمن الملحق 1 جدول يلخص تقييم المشروعات الفردية التي أجرتها بعثات مستقلة في عام 2010 وحتى مارس/ آذار 2011، بالإضافة إلى المشروعات المتوقعة الانتهاء منها في عام 2011 ويدخل ضمن هذا الجدول عمليات التقييم التي تمت بمشاركة مباشرة من موظفي مكتب التقييم حتى شهر مارس/ آذار 2011:

المشروعات الإنمائية:

- (أ) بناء قدرات المهنيين في جنوب أفريقيا في مجال الزراعة والأمن الغذائي (GCP/RAF/412/SAF) - انتهى العمل فيه في أغسطس/ آب 2010؛
- (ب) دعم الزراعة القائمة على الصون من أجل الزراعة المستدامة والتنمية الريفية - المرحلة الثانية (GCP/RAF/413/GER) انتهى العمل فيه في مارس/ آذار 2011؛
- (ج) إدارة تربية الأسماك في أوغوي (UTF/URU/025/URU) انتهى العمل فيه في أبريل/ نيسان 2011

مشروعات الطوارئ وإعادة التأهيل

- (أ) استعادة القدرة الإنتاجية والأمن الغذائي لأشد المزارعين والصيادين تعرضا للخطر المتضررين من الإعمار نرجس (OSRO/MYA/902/SWE) انتهى العمل فيه في مايو/ أيار 2010؛
- (ب) برنامج إنعاش القدرة الإنتاجية في السودان (GCP/SUD/622/MUL) و (GCP/SUD/623/MUL) انتهى العمل فيه في يوليو/ تموز 2010؛
- (ج) دعم تنسيق الأنشطة الزراعية في حالات الطوارئ، وإعادة دمج الأسر الضعيفة في مجتمعاتها المحلية، وكذلك أفراد المجتمع من ضحايا النزاعات في كوت ديفوار (OSRO/IVC/903/SWE) انتهى العمل فيه في أكتوبر/ تشرين الأول 2010؛
- (د) دعم إحياء تربية الأحياء المائية في المناطق التي تضررت بشده من فيضانات أغسطس/ آب 2008 (OSRO/LAO/802/SWE) - انتهى العمل فيه في أكتوبر/ تشرين الأول 2010؛
- (هـ) دعم أشد الأسر الزراعية تعرضا للخطر لحماية سبل معيشتها واستعادة الإنتاج الزراعي (OSRO/KYR/901/SWE) انتهى العمل فيه في أكتوبر/ تشرين الأول 2010؛
- (و) تحسين الأمن الغذائي وسبل معيشة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة عن طريق تزويدهم بالإرشاد الزراعي والمدخلات الزراعية (OSRO/ZIM/903/SWE) انتهى العمل فيه في نوفمبر/ تشرين الثاني 2010.

33- تقييم فعالية المنظمة في أحاد البلدان: تقوم عمليات التقييم هذه بتحليل أهمية العمل الإجمالي الذي تقوم به المنظمة في أحاد البلدان، ونتائج هذا العمل وتأثيره. وترد تقارير ملخصة تغطي أنماط مماثلة من البلدان للعرض على لجنة البرنامج وقد قدم تقرير موجز يغطي البلدان الكبيرة التي تنمو بسرعة (الهند والبرازيل) إلى الدورة (الخاصة) السابعة بعد المائة للجنة البرنامج في شهر مايو/ أيار 2011. وسوف يضم تقرير تقييم البرامج التالي ملخصاً لهذا التقييم، يشمل ردود أفعال لجنة البرنامج. ومن بين عمليات التقييم القطرية التي أجريت في الفترة المالية 2010-2011:

- (أ) تقييم برامج المنظمة وتعاونها في أثيوبيا في الفترة 2005-2010 (انتهى العمل فيه في يناير/ كانون الثاني 2011)؛

- (ب) تقييم تعاون المنظمة في البرازيل في الفترة 2002-2010 (انتهى العمل فيه في فبراير/ شباط 2011)؛
- (ج) تقييم تعاون المنظمة في زيمبابوي في الفترة 2006-2010 (انتهى العمل فيه في مايو/ أيار 2011)؛
- (د) تقييم تعاون المنظمة في هايتي في الفترة 2006-2011 (من المقرر الانتهاء منه في أكتوبر/ تشرين الأول 2011).

34- سيطرح على لجنة البرنامج في مايو/ أيار 2012 تقرير موجز يغطي تقييمات قطرية أجريت في أثيوبيا وزيمبابوي وهايتي.

*أهم التقييمات التي سينتهي العمل فيها في عام 2011
وتلك المقرر إجراؤها في الفترة 2012-2013*

35- تقارير للعرض على لجنة البرنامج: كانت لجنة البرنامج قد وافقت في دورتها الثالثة بعد المائة في مايو/ أيار 2010 على خطة عمل مستمرة لمكتب التقييم. وأعطت اللجنة أقصى قدر من الأولوية للتقييمات التالية، التي بدأ العمل فيها في عام 2010 وأوائل عام 2011:

- (أ) تقييم دور المنظمة وأعمالها في مجال التغذية (من المقرر عرضه على لجنة البرنامج في أكتوبر/ تشرين الأول 2011)؛
- (ب) تقييم دور المنظمة وأعمالها في قضايا الجنسين والتنمية (من المقرر عرضه على لجنة البرنامج في أكتوبر/ تشرين الأول 2011)؛
- (ج) تقييم دور المنظمة وأعمالها في حيازة الأراضي والحصول عليها (من المقرر عرضه على لجنة البرنامج في مايو/ أيار 2012)؛
- (د) تقييم دور المنظمة وأعمالها في مجال السياسات (من المقرر طرحه على لجنة البرنامج في مايو/ أيار 2012).

36- وبدأ العمل أيضاً في تقييمين آخرين، أعطتهما لجنة البرنامج أقصى قدر من الأولوية للقيام بهما في بداية 2011:

- (أ) تقييم عمل المنظمة في مجال الإدارة المستدامة للغابات والأشجار؛
- (ب) تقييم عمل المنظمة في مجال بناء القدرات دعماً لتنفيذ مدونة السلوك للصيد الرشيد.

37- ستنظر لجنة البرنامج في دورتها الثامنة بعد المائة في أكتوبر/ تشرين الأول 2011 في خطة عمل مستمرة جديدة لمكتب التقييم تشمل اقتراحات لتقييمات مواضيعية وإستراتيجية يبدأ تنفيذها في عام 2012 وما بعده.

38- التقييمات القطرية: وافقت لجنة البرنامج في دورتها الثالثة بعد المائة على ضرورة إجراء تقييمات قطرية في:

- (1) البلدان الكبيرة التي تنمو بسرعة؛
- (2) البلدان التي بها برامج كبيرة لحالات الطوارئ وإعادة التأهيل؛
- (3) والبلدان ذات الدخل المتوسط.

39- أولي الاهتمام اللائق للتوازن الإقليمي عند اختيار البلدان لعمليات التقييم هذه.

40- طرح التقرير الموجز عن البلدان الكبيرة التي تنمو بسرعة (الهند والبرازيل) على لجنة البرنامج في مارس/آذار 2011. وسيطرح التقرير الموجز عن البلدان التي بها برامج كبيرة لحالات الطوارئ وإعادة التأهيل (أثيوبيا وزمبابوي وهايتي) على اللجنة في مايو/ أيار 2012. أما التقييمات القطرية للبلدان ذات الدخل المتوسط فسوف تجرى في الفترة 2012-2013.

سادساً- ملخصات التقييم – التقييمات الرئيسية

- ملخص التقييم 18: تقييم القدرة التشغيلية للمنظمة في حالات الطوارئ
- ملخص التقييم 19: تقييم مواضيعي مشترك بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي للدعم المقدم إلى نظم المعلومات عن الأمن الغذائي
- ملخص التقييم 20: تقييم دور المنظمة وأعمالها المتعلقة بالمياه
- ملخص التقييم 21: التقييم الاستراتيجي للبرمجة القطرية في المنظمة
- ملخص التقييم 22: تقييم أنشطة المنظمة لتنمية القدرات في أفريقيا
- ملخص التقييم 23: التقييم الآني الثاني لعمل المنظمة بشأن أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض
- ملخص التقييم 24: فعالية منظمة الأغذية والزراعة على المستوى القطري: ملخص عن عمليات التقييم في مرحلة ما بعد الأزمات وفي البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية (جمهورية الكونغو الديمقراطية، والسودان، وباكستان)
- ملخص التقييم 25: تقييم مكاتب المنظمة الإقليمية وشبه الإقليمية في الشرق الأدنى.

تقييم القدرة التشغيلية للمنظمة في حالات الطوارئ

يمثل التصدي لحالات الطوارئ الهدف الاستراتيجي طاء للمنظمة، ألا وهو «زيادة القدرة على التأهب لحالات الطوارئ والتهديدات الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال». وتستهلك عمليات الطوارئ في الوقت الحالي أكثر من ربع مجموع نفقات المنظمة، وهي تموّل برمتها تقريباً من موارد من خارج الميزانية. وفي يونيو/حزيران عام ٢٠٠٧، طلب مجلس المنظمة إجراء تقييم لمسار العمل بغية تحليل العوائق الإدارية والتنظيمية والتشغيلية التي تعترض طريق المنظمة عند تنفيذها لعمليات الطوارئ. وعلى نقيض الغالبية العظمى من عمليات التقييم في المنظمة التي تركز على الفائدة، والفعالية، والأثر، فإن هذا التقييم يتناول المسارات التشغيلية وكفاءتها، وهو يعتبر دراسة للإدارة بمقدار ما هو عملية للتقييم.

القدرات التشغيلية في حالات الطوارئ

من الممكن التنبؤ بعمليات الطوارئ بقدر أكبر مما هو مفترض في العادة، كما أنها قد تستمر لفترات مطولة تصل إلى عقد أو يزيد. وحيثما اقتضى الأمر فإن برنامج الطوارئ سينسّق تنسيقاً وثيقاً مع الأولويات الإنمائية وبرنامج المنظمة ضمن إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، ولهذا فإن من الضروري أن تعمل شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وممثل المنظمة بطريقة متكاملة فيما يتعلق بالتخطيط وتعبئة الموارد. كما يتطلب الأمر تصميم عملية الطوارئ ككل بحيث تقود بشكل طبيعي إلى إعادة التأهيل والتنمية مع القيام لاحقاً بنقل المسؤوليات التشغيلية إلى ممثل المنظمة. ومن الواجب إخضاع عمليات الطوارئ لاستعراض دوري، وإعادة برمجتها، ودعمها باستراتيجية أنشطة شاملة لكل فئة من فئات الطوارئ.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

ويمثل التمويل اللازم لأنشطة التخطيط والإعداد على المستوى القطري عقبة كأداء، ولاسيما بالنسبة لعمليات الطوارئ الجديدة. وثمة حاجة إلى زيادة ملموسة في توافر واستخدام الأموال في ظل مكوّن الأعمال التحضيرية على المستوى القطري في الصندوق الخاص لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل. ومن الواجب توسيع نطاق سلف التمويل التي يقدمها هذا الصندوق ليتجاوز المشروعات الفردية، بحيث يكون بالمستطاع تقديم سلفة فورية للبرنامج ككل عند وقوع حالة طوارئ واسعة يُنتظر أن تجتذب تمويلاً ضخماً من الجهات المانحة. وينبغي تقسيم الصندوق المذكور إلى صناديق منفصلة لكل مكوّن من المكونات الثلاثة القائمة: صندوق متجدد لتوفير سلف التمويل للمشروعات؛ وتمويل لبعثات التقدير ووحدات تنسيق الطوارئ؛ وتمويل البرامج. ومن الواجب فتح صناديق فرعية ضمن الصندوق الخاص لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل (أي صناديق الأمانة المنفردة للجهات المانحة متعددة الأطراف) بقسط من المرونة يفوق ما هو متوافر حالياً وذلك بالنسبة لكل عمليات الطوارئ الكبرى لتشجيع تقديم الجهات المانحة للتمويل المشترك/البرامجي وتيسير الإدارة.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

ويتعين تطوير التمويل المشترك للموارد البشرية، وأنشطة التوريد، وما إلى ذلك، للنهوض بالإدارة البرمجية، بما في هذا إدارة الموارد البشرية والتوريد. وهذا النوع من التمويل يتيح التوحيد، والاستمرار، والاستخدام الكفوء والمرن للموارد. وعلى سبيل المثال فإن الصندوق المشترك (الصناديق المشتركة) في ميدان الموارد البشرية سيتيح التعاقد مع الموظفين، كما أنه سيمكّن المشروعات المختلفة من التعاقد على خدمات العاملين بالاعتماد على الصندوق. وينبغي تخصيص نسبة صغيرة من تكاليف الدعم الإداري والتشغيلي للتمويل الرئيسي للصناديق المشتركة، بما في ذلك وظائف التخطيط وسلف التمويل في الصندوق الخاص لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل.

وقمّول خدمات الدعم الإداري والتشغيلي والدعم التقني بموارد من خارج الميزانية، وينبغي إدارتها كصناديق أمانة أو إنشاء آلية للتحويل بين الفترات المالية اعتباراً من فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣. وسيتيح ذلك تيسير العمليات، وهو ما وافقت عليه لجنة المالية بالفعل من حيث المبدأ. وتحتاج المنظمة إلى سياسة واضحة على مستوى خدمات الدعم التقني لتمويل مشروعات الطوارئ التي تحظى بموافقة الجهات المانحة.

ويقتضي الأمر إدخال تعديلات على الحوكمة الداخلية للنظم التشغيلية، والإدارية، والمالية والدعم المصاحب لتكنولوجيا المعلومات لضمان تطوير هذه النظم وإدارتها بصورة متكاملة وشاملة. ويمكن أن تُساند ذلك وحدة تحسين الأعمال وكذلك التغيرات المنتظرة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

وتدعو الحاجة إلى أن تضيف شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل قسماً أوفى بكثير من اللامركزية على عملياتها. ومن الواجب اعتماد نموذج مرن يراعي الحجم الإجمالي لعمليات المنظمة في القطر المعني، لا عمليات الطوارئ وحدها. وينبغي منح الأولوية إلى إيفاد موظفي العمليات إلى عمليات الطوارئ الرئيسية التي تشكل نسبة ٦٠ في المائة من حافظة الشعبة. وفي البلدان التي تتوافر فيها قدرة كافية، فإن على ممثل المنظمة أن يتولى إدارة عمليات الطوارئ الصغيرة. ومن الواجب تمييز عمليات تفويض الصلاحيات على أساس القدرات، وبالمستطاع أن توكل الصلاحيات إلى منسق الطوارئ أو موظف العمليات إلى جانب ممثل المنظمة.

وينبغي أن تتحول وجهة الدعم التقني والموافقات بشكل أكبر نحو الأنشطة الشاملة للبرمجة والتخطيط والاستعراض، وبعيداً عن التدابير المنفردة المتعلقة بإقرار المشروعات الصغيرة، والموافقة على عمليات التوريد

والموارد البشرية. ومن الواجب استحداث مجموعة وافية من أدوات دعم عمليات اتخاذ القرارات. كما أن من الضروري التوسع في استخدام الخبراء التقنيين في شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل (الميدان والمقر الرئيسي) وأن يرفع هؤلاء الخبراء تقاريرهم المتعلقة بعملهم التقني إلى الوحدات التقنية المعنية.

وفي ضوء المشروع الحالي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والتطبيق الجاري للامركزية على عمليات الطوارئ، والحاجة إلى نظام إدارة متكامل متعدد الأغراض ومستند إلى النتائج لاستخدامه في البرنامج الميداني، فإن من الضروري تحليل الاحتياجات والنظر في البنيان النظمي الشامل الآن، بما في ذلك أولوية النهوض بإدارة خطط وبرامج عمليات الطوارئ والقدرات في الميدان. وعلى أساس ذلك يتعين استحداث حل متكامل متوسط الأجل.

ومن الواجب مواصلة تحسين النظم في منصات البرمجيات الحالية للسنوات القليلة المقبلة. وأُخذت توصيات تدعو إلى ذلك وإلى الحفاظ على المرونة في تصميم النظم للمضي قدماً على نحو يكفل ألا تؤدي المشروعات الرئيسية الراهنة إلى إفشال التحسينات المقبلة.

وعلى المنظمة تكوين مجموعة أساسية من موظفي الطوارئ بالتعاون مع متعاقد مرن وتنافسي للموارد البشرية، مع تفادي بناء التزامات مالية، أو قانونية، أو أخلاقية تتجاوز هذه المجموعة. وينبغي إخضاع مجموعة الموظفين الأساسية لنظام التناوب في الميدان.

التمويل المشترك للموارد البشرية: لعل العائق المنفرد الأعظم الذي يعترض طريق إدارة الموارد البشرية في عمليات الطوارئ هو أن تمويل هذه الموارد في الميدان يتم عموماً من المشروعات الفردية. ويجعل هذا من العسير التخطيط للموارد البشرية والاحتفاظ بها لصالح البرامج وخفض التكاليف الناجمة عن تعدد المعاملات. ومن الواجب إنشاء صندوق أمانة مشترك.

وتندرج تنمية الموارد البشرية في عداد الأولويات ولاسيما بالنسبة للموظفين الأساسيين. ومن بين المتطلبات الملحة الراهنة توفير التدريب على التخطيط، وفيما يتصل بإمكانيات الإدارة المدعمة والكفاءة للبرامج، والعمليات المتاحة عبر مسارات العمل ونظم تكنولوجيا المعلومات في المنظمة. ويحتاج الموظفون غير الأساسيين في البلدان التي تنفذ فيها عمليات طوارئ مطولة إلى تدريب رئيسي لأداء واجباتهم التشغيلية،

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

ولاسيما التدريب على إجراءات ونظم المنظمة بالنسبة للفنيين، والتدريب على سياسات المنظمة، وينبغي أن يتمتع ممثلو المنظمة في البلدان المعرضة لمخاطر طوارئ ضخمة بكفاءة جلية في عمليات الطوارئ.

وشكلت المشتريات نسبة ٥٧ في المائة من مصروفات الطوارئ في المنظمة خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٧. وعلى الأرجح فإن تدابير الاستعداد للشراء والالتزام بمواعيد التسليم المضروبة هي أعظم مجال منفرد متاح للتحسين. وبالنسبة لكل عملية طوارئ ضخمة فإن من الواجب توافر خطة شراء أولية للبرنامج الكلي، مع تحديثها سنوياً. وينبغي أن تشمل هذه الخطة بحوثاً سوقية تتعلق بالبائعين المحليين المحتملين. وبالنسبة لحالات الطوارئ الواسعة يتعين إشراك خبراء المشتريات في التخطيط الأولي والجاري على حد سواء. كما أن على المنظمة أن تتجنب الانخراط في عمليات الشراء لمواكبة الموسم الزراعي التالي إذا كان ذلك هدفاً غير واقعي، وهو ما أكدت عليه العديد من عمليات التقييم. ومن الضروري أن تولي دائرة المشتريات

اهتماماً أكبر إلى وظيفة الدعم فيما يتصل بالخطط والعمليات على حد سواء، مع تفويض المزيد من الصلاحيات. ومن الواجب أن تتسم تدابير التفويض بقدر أكبر من التمايز عما هو عليه الحال الآن. وينبغي ضبط التوازن في معايير القيمة مقابل المال في المشتريات، بحيث يتم التخفيف من التشديد على الأسعار، ومراعاة اعتبارات السمات الخاصة لحالات الطوارئ.

وتحتاج سبل تعزيز التنمية القطرية مع تنفيذ عمليات الشراء إلى عمل معياري عاجل. ومن الواجب استحداث أداة في المنظمة تغطي الشراء المرن للخدمات والبضائع من القطاع الخاص الوطني الصغير والمتوسط على أن يتضمن ذلك هدفاً فرعياً لبناء القدرات بما يسهم في إرساء خدمات مستدامة للمزارعين وصيادي الأسماك. وتحتاج المنظمة أيضاً إلى ضمان ألا تؤدي عمليات الشراء التي تقوم بها إلى الإخلال دون داع بالأسواق المحلية الوليدة.

استجابة الإدارة للتقييم

رحبت إدارة المنظمة بعملية التقييم، ومنهجيته، وتوقيتته. واستفادت هذه العملية من التقييم الخارجي المستقل، ومن نتائج الاستعراض المفصل، كما أنها تزامنت مع إعداد الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة. وستحظى معظم التوصيات المتعلقة بتعزيز التخطيط والبرمجة، من الزاويتين التقنية والإدارية، بعناية الفريق المشكل للهدف الاستراتيجي طاء، الذي سيتولى دعم وتنسيق تنفيذ أعمال المنظمة في حالات الطوارئ بما يغطي تدابير الاستعداد، والاستجابة، والانتقال من مرحلة الطوارئ إلى مرحلة التنمية. وأعلنت الإدارة قبولها (الكامل أو الجزئي) لمعظم التوصيات، علماً بأن الحاجة تدعو إلى قدر كبير من الجهود والموارد لضمان النجاح في تنفيذها. ورفضت الإدارة بعض التوصيات لأنها تتعارض مع قرارات حديثة أخرى تتعلق بالسياسات.

استنتاجات الأجهزة الرئاسية للمنظمة (لجنة البرنامج ولجنة المالية)

أعربت لجنة البرنامج والمالية عن تقديرهما للتقييم وحثتا على أن تُنفذ دون إبطاء تلك التوصيات التي لا تتضمن تبعات مالية أو التي يغطيها تمويل خطة العمل الفورية. ووافقت اللجنتان على أن بعض

أنواع الكوارث قابلة للتوقع عموماً في عدد من البلدان وأن هناك حاجة إلى تعزيز قدرة الاستجابة في المنظمة ولاسيما على الصعيد القطري. وفي هذا الصدد فإن الأمر يتطلب تمويلاً مستقراً وقابلاً للتكهن من الجهات المانحة بما يتيح استجابة أسرع. ورحبت اللجنتان بتعزيز آلية الصندوق الخاص لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل وفكرة التمويل المشترك للموارد البشرية، غير أنهما أكدت ضرورة دراسة التبعات التكاليفية. كما رحبت اللجنتان بمقترحات تعزيز اللامركزية في تنفيذ أنشطة الطوارئ والتأهيل، مع الإقرار بأن بناء قدرات الموظفين في المكاتب الإقليمية، والإقليمية الفرعية، والقطرية للتعامل مع حالات الطوارئ، وتحسين توصيلية الاتصالات والقدرة الإدارية عموماً، هما من الشروط الأساسية الضرورية لضمان فعالية عمليات الطوارئ اللامركزية. وحثت اللجنتان أيضاً الإدارة على مواصلة إرساء أوجه التضافر وعلاقات الشراكة بين المنظمة والوكالات الأخرى (مثل برنامج الأغذية العالمي، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومنظمة الصحة العالمية) في حالات الطوارئ، بما يهدف، ضمن جملة أمور، إلى تدعيم اتساق الإجراءات التشغيلية والخدمات المشتركة. فضلاً عن ذلك أقرت اللجنتان بأن بالمستطاع تحقيق مكاسب في الكفاءة التشغيلية إذا ما تعزز الاتساق بين الجهات المانحة التي يمتلك الكثير منها قواعد وإجراءات إبلاغ متميزة.

تقييم مشترك بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي للدعم المقدم إلى نظم المعلومات عن الأمن الغذائي

بعد سلسلة من حالات الجفاف والمجاعة على مدار عقد كامل، خُصص مؤتمر القمة العالمي للأغذية لعام ١٩٧٤ إلى أن نظم الرصد والمعلومات القائمة لم تكن كافية. وقد أعدت وكالات مختلفة نظماً جديدة لمعلومات الأمن الغذائي، منها النظام العالمي للمعلومات والإنذار المبكر للأغذية والزراعة الذي أنشأته المنظمة. ونتيجة للحاجة المتكررة إلى المساعدة الغذائية العاجلة في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، حث مؤتمر القمة العالمي للأغذية لعام ١٩٩٦ المنظمة على قيادة عملية مشتركة بين وكالات الأمم المتحدة لإعداد نظم معلومات أكثر فعالية لتتبع حالة انعدام الأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع. واستجابة لذلك، أطلقت مبادرة نظم المعلومات عن انعدام الأمن الغذائي والتعرض لنقص الأغذية ورسم الخرائط ذات الصلة. وبعد ثلاثة عشر عاماً، لا يزال انعدام الأمن الغذائي يمثل شاغلاً رئيسياً يخضع لتهديدات تزداد تعقيداً، كتغير المناخ، والتوسع الحضري السريع، والأمراض الوبائية، وتقلب أسعار الأغذية العالمية. ولقد خلق كل ذلك تحديات غير مسبقة - مع استمرار الحاجة إلى نظم أكثر قوة لمعلومات الأمن الغذائي.

وفي الوقت الذي أجريت فيه عدة تقييمات لمشاريع وبرامج محددة على مر السنين، فإن مجال نظم معلومات الأمن الغذائي لم يخضع للتقييم قبلاً كموضوع استراتيجي رئيسي. ومن ثم، شرعت المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي عام ٢٠٠٨، بناءً على طلب لجنة البرنامج في المنظمة وبموافقة المجلس التنفيذي للبرنامج، في إجراء تقييم مشترك مستقل لمسألة دعم المنظمة والبرنامج لنظم معلومات الأمن الغذائي.

الأهمية. يمثل دعم المنظمة والبرنامج، عموماً، لنظم معلومات الأمن الغذائي عنصراً مهماً فيما يتعلق بالحاجة إلى تحسين النظم لتوفير معلومات الأمن الغذائي للحكومات الوطنية، والمانحين، والمنظمة، والبرنامج، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية الدولية - على الرغم من استمرار التفاوت في معرفة هذه النظم وفهمها. وكان اضطلاع المنظمة والبرنامج بالقيادة الدولية للتطوير المفاهيمي، والتوجيه التقني، والدعم العام لتطوير وتشغيل نظم معلومات الأمن الغذائي بالغ الأهمية لنمط نظم معلومات الأمن الغذائي وجودها بشكل عام، سواء كانت هذه النظم نظماً ذات وظيفة وحيدة، أو هياكل محدودة التغطية، أو نظماً عالمية متكاملة لمعلومات الأمن الغذائي.

الكفاءة. تؤثر الهياكل التنظيمية للمنظمة والبرنامج وولاية كل منهما تأثيراً كبيراً في كفاءة دعمهما لنظم معلومات الأمن الغذائي. فمن خلال منهجه ذي التركيز الداخلي على تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها دعماً لرسائله فيما يتعلق بتقديم المساعدات الغذائية، أوجد البرنامج نظاماً

نظم المعلومات عن الأمن الغذائي في المنظمة
وبرنامج الأغذية العالمي ٢٠٠٢-٢٠٠٨

النتائج والاستنتاجات

النتائج والاستنتاجات

مؤسسيا وحيدا يتسم بالكفاءة لمعلومات الأمن الغذائي. وقدمت المنظمة، بولايتها الأكثر شمولاً ووظيفتها المزدوجة المتمثلة في توفير معلومات عن الأمن الغذائي على الصعيد العالمي وبناء القدرات القطرية/الإقليمية في مجال نظم معلومات الأمن الغذائي، دعماً أكثر تفرقاً بكثير لهذه النظم. ومن جملة الأنشطة المختلفة لنظم معلومات الأمن الغذائي، لا تزال الاتصالات تشكل أعظم التحديات، والسبب الرئيسي في ذلك هو الافتقار إلى نهج استراتيجي وإلى فهم كاف لعمليات صنع القرار التي ينبغي أن تنيرها نظم معلومات الأمن الغذائي.

الفعالية. تتسم منتجات نظم معلومات الأمن الغذائي في المنظمة والبرنامج بحسن التوقيت، وبسلامتها من الناحية التحليلية، وسهولة الوصول إليها، وشمولها لعناصر تزيد عما كانت تتضمنه في الماضي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النظم تقوم أكثر فأكثر على الشراكات وتوافق الآراء. غير أنه لا تزال هناك بعض الشواغل التي تتعلق بأبعاد مهمة للأمن الغذائي لا تعالجها نظم معلومات الأمن الغذائي بالدرجة الكافية، وبخاصة مسائل التغذية، والتمايز بين الجنسين، والمراكز الحضرية.

التأثير. يؤكد التقييم النتائج التي توصلت إليها دراسات سابقة كثيرة بأن منتجات نظم معلومات الأمن الغذائي المدعومة من المنظمة والبرنامج تُستخدم على نطاق واسع في عمليات صنع القرار في حالات الطوارئ والحالات الإنسانية. وثمة صعوبة أكبر في تتبع العلاقة السببية بين منتجات نظم معلومات الأمن الغذائي والقرارات المتعلقة بالسياسات أو الأنشطة الإنمائية، على الرغم من تواتر الإشارة إلى العديد من هذه المنتجات لتبرير قرارات تتخذ بشأن الاستثمار في مجال التنمية. وبشكل عام، فإن الافتقار إلى فهم كاف في معظم نظم معلومات الأمن الغذائي لعمليات صنع القرار التي ينفذها أصحاب المصلحة يعني أن منتجات نظم معلومات الأمن الغذائي لا تستعمل بكامل طاقتها، وبخاصة في مجال العمل الإنمائي.

الاستدامة. لم يجد التقييم أي نظام من النظم الوطنية لمعلومات الأمن الغذائي استمر يعمل بصورة كاملة بعد انتهاء التمويل الخارجي. وخلص التقييم من ذلك إلى أنه عندما تصمم نظم معلومات الأمن الغذائي لخدمة احتياجات المانحين والاحتياجات القطرية في آن معاً، فإنها لا تمثل في أحيان كثيرة أولوية في التمويل لدى الحكومات الوطنية للبلدان ذات الدخل المنخفض. ولا ينبغي النظر إلى استدامة نظم معلومات الأمن الغذائي باعتبارها مجرد مسألة تتعلق بملكية وطنية وميزانية وطنية. بل إن المانحين، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية الدولية لها كلها مصلحة أصيلة في استمرار النظم الوطنية لمعلومات الأمن الغذائي في العمل بصورة جيدة.

التكامل والتعاون. استنتج التقييم أن المنظمة والبرنامج يتعاونان في عدد من المسائل المتصلة بنظم معلومات الأمن الغذائي، الأمر الذي يدحض التصور الشائع بأنهما يميلان إلى التنافس لا إلى التعاون. ومع ذلك، فثمة إمكانية لتعزيز التكامل والتعاون في مجال دعم نظم معلومات الأمن الغذائي.

ويؤيد التقييم استنتاجات ورقة السياسات المشتركة بين المنظمة والبرنامج والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والمعونة «اتجاهات التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها» بشأن أهمية التعاون في إعداد معلومات الأمن الغذائي والمزايا النسبية للشركاء.

وقد وُجّهت التوصيات المتعلقة بالتقييم إلى الإدارة العليا في المنظمة والبرنامج وإلى الأجهزة الرئاسية فيهما. ويترتب على تنفيذ بعض هذه التوصيات تأثيرات فيما يتعلق بالموارد، ومن ثم فسوف تتطلب تحديداً للأولويات من جانب كلتا الوكالتين.

وينبغي للمنظمة والبرنامج تعزيز نظم معلومات الأمن الغذائي التي تستجيب لاحتياجات محددة، بما يكفل تزويد نظم معلومات الأمن الغذائي بمستوياتها كافة بالقدرات التقنية لكي توفر ما يحتاجه متخذي القرارات من أنواع المعلومات والتحليلات اللازمة للتصدي لتحديات الأمن الغذائي في الحاضر والمستقبل. وبغية القيام بذلك فإن على المنظمة والبرنامج إجراء تحليلات استراتيجية منتظمة (ومن الأفضل أن تكون مشتركة) للاحتياجات من معلومات الأمن الغذائي لصانعي القرارات المستهدفين الفعليين والمحتملين، مع إيلاء اهتمام خاص للتهديدات المحتملة للأمن الغذائي في المستقبل؛ وأن يقوموا معاً بالدعوة إلى إبرام اتفاق بشأن مجموعة أساسية من المؤشرات المتعلقة بقياسات متكاملة للأمن الغذائي، بما في ذلك التغذية.

أونينبغي أن يؤدي دعم نظم معلومات الأمن الغذائي إلى تعزيز الشراكات الوطنية الطويلة الأجل بين أصحاب المصلحة المتعددين في مجال نظم معلومات الأمن الغذائي. وفي السعي لتحقيق «استدامة» النظم الوطنية لمعلومات الأمن الغذائي ينبغي لكل من منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج الضغط على الشركاء الممولين لإعادة النظر في التعريف العملي المعتمد للاستدامة، الذي يفترض استمرار الفوائد في ظل الإطار الحصري للتمويل والإدارة الوطنيين. وفي حالة نظم معلومات الأمن الغذائي الوطنية، يكون المانحون وغيرهم من الشركاء مستعملين وداعمين، وينبغي أن يعاد تعريف الاستدامة لتعني «استمرار الفوائد في إطار التمويل والشراكة الطويلي الأجل لأصحاب المصلحة المتعددين».

وعلى المنظمة والبرنامج أن يعززا تطبيق استراتيجيات الاتصالات لنظم معلومات الأمن الغذائي المستندة إلى فهم سليم لعمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالأمن الغذائي. ويتعين على كل منهما أن يكفلا استمرار تركيز أنشطتهما في مجال نظم معلومات الأمن الغذائي على توفير المعلومات لمتخذي القرارات. وينبغي إدراج آليات للتغذية المرتدة بالمعلومات بصورة منتظمة.

وينبغي للمنظمة والبرنامج أن يعملوا معاً لوضع استراتيجية مشتركة للاتصالات والدعوة في مجال نظم معلومات الأمن الغذائي. ويجب بذل كل جهد ممكن في العمل المتعلق بالدعوة من أجل تحسين الوعي بفائدة نظم معلومات الأمن الغذائي التكميلية التي توفر ما يلزم من معلومات شاملة عن الأمن الغذائي تشمل التغذية، والمناطق الحضرية، والجوانب الجنسانية في جملة عناصر أخرى. وينبغي بذل جهد خاص للتعريف بفائدة نظم المعلومات لأغراض التنمية (إلى جانب الأغراض الإنسانية).

ينبغي أن تقوم كل من المنظمة والبرنامج بوضع استراتيجيات مؤسسية لنظم معلومات الأمن الغذائي لنطاق عملهما في مجال نظم معلومات الأمن الغذائي على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية تستند إلى أهداف شاملة محددة بصورة مشتركة وتشمل وسائل وخطط التنفيذ. ويتعين أن تميز الاستراتيجيات بوضوح بين دعم نظم معلومات الأمن الغذائي - مثل إعداد النماذج والطرائق والأدوات، وتنمية المهارات وإسداء المشورة التقنية - والتنفيذ المباشر لنظم معلومات الأمن الغذائي. وينبغي للأجهزة الرئاسية في كلتا الوكالتين أن تضطلع بمسؤولية كفالة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات وخطط الأعمال المتعلقة بالنظم المؤسسية لمعلومات الأمن الغذائي.

وينبغي للمنظمة والبرنامج أن يضعوا استراتيجية مشتركة لنظام معلومات مشترك بين المنظمين مستندين إلى مالهما من مزايا نسبية. وستشكل هذه الاستراتيجية استكمالاً للاستراتيجيات المؤسسية لنظم معلومات الأمن الغذائي، وينبغي أن تتضمن خطاً تشغيلية للدعم التكميلي والمشارك لنظم معلومات الأمن الغذائي. ومن الواجب أن تخضع عملية إعداد الاستراتيجية المشتركة هذه للرصد المباشر من جانب الأجهزة الرئاسية في الوكالتين التي يتعين الاعتراف بدورها كأصحاب مصلحة بالغي الأهمية في نظم معلومات الأمن الغذائي. وينبغي أن تتضمن استراتيجية نظم معلومات الأمن الغذائي المشتركة بين المنظمة والبرنامج ما يلي: أنشطة لزيادة الوعي والدعوة؛ واستراتيجية لحشد الاستثمارات للأدوات الشخصية المشتركة للأمن الغذائي من أجل تعزيز القدرات الوطنية والعالمية لنظم معلومات الأمن الغذائي؛ وخطوط توجيهية لإدماج عمل نظم معلومات الأمن الغذائي التابعة للمنظمة والبرنامج ونظم معلومات الأمن الغذائي بصورة عامة ضمن أطر التنسيق والمواءمة.

وينبغي للمنظمة والبرنامج أن يستمرا معاً في قيادتهما لنظم معلومات الأمن الغذائي وتعزيزها. وعليهما أن يستثمرا معاً في استمرار وتعزيز قيادتهما لوضع وتنفيذ نظم معلومات الأمن الغذائي - وفي استعادة تلك القيادة بدرجة كبيرة في حالة منظمة الأغذية والزراعة - استناداً إلى تحليل للمزايا المقارنة وما يتخذ من قرارات تتعلق بالسياسات أثناء وضع استراتيجيات نظم معلومات الأمن الغذائي. ومن بين الأولويات في هذا المجال أن تشترك المنظمة والبرنامج في أسرع وقت ممكن في تنظيم جماعة غير رسمية متعددة البلدان وإقليمية، تركز على البناء المؤسسي لنظم معلومات الأمن الغذائي في المستقبل. وينبغي أن يتم ذلك على نسق نظم المعلومات الأصلية عن انعدام الأمن الغذائي والتعرض لنقص الأغذية ورسم الخرائط ذات الصلة، ولكن تحت القيادة المشتركة لمنظمة الأغذية والزراعة والبرنامج، وأن يعاد تصميمها وتسميتها.

استجابة الإدارة للتقييم

أعدت المنظمة والبرنامج استجابة مشتركة للإدارة على التقييم، وتم عرضها على الأجهزة الرئاسية في كلتا الوكالتين. وقد قُبلت كل التوصيات واقتُرحت خطة مفصلة للتنفيذ. وأقرت الوكالتان كلتاها بأهمية الطابع المتعدد الوكالات لا للتقرير فحسب بل وللتوصيات أيضاً، بما يضع ضغطاً شديداً على الوكالات للعمل بصورة وثيقة معاً في المستقبل في ميدان نظم معلومات الأمن الغذائي.

استنتاجات الأجهزة الرئاسية للمنظمة (لجنة البرنامج ولجنة المالية)

أثنت اللجنة على جودة تقرير التقييم، ولاحظت أنه أول تقييم يُنفذ بصورة مشتركة بين المنظمة والبرنامج. وأعربت عن تقديرها للعدد الوجيز من التوصيات في التقييم التي اتسمت بالتركيز والفائدة في رسم معالم

الوجهة المقبلة. ورحبت اللجنة باستجابة الإدارة ووافقت على النهج الشامل المقترح فيها. ولاحظت اللجنة أهمية معلومات الأمن الغذائي للجنة الأمن الغذائي المصلحة وحضت على التعاون الوثيق معها بشأن تنفيذ توصيات التقييم. وأيدت اللجنة مبدأ استمرار العمل المشترك بين المنظمة والبرنامج بشأن معلومات الأمن الغذائي وأكدت أهمية النظم المناسبة لتقدير الأمن الغذائي لا في حالات الطوارئ فحسب بل وكذلك في السياقات الإنمائية.

وتعتبر الاستدامة مسألة مهمة. وقد شددت اللجنة على أن من الواجب تطوير ملكية النظم عبر إشراك كل أصحاب المصلحة المعنيين، ولاسيما الحكومات الوطنية؛ وأن من المحبذ توفير التمويل طويل الأجل الذي تحتاجه أنشطة الدعوة في صفوف الجهات المانحة؛ وأن الحاجة تدعو إلى رسم استراتيجيات واضحة للإنهاء عند تصميم الأنشطة.

كما جرى التأكيد على أهمية الاتصالات الفعالة في تطوير نظم معلومات الأمن الغذائي. وأخيراً لاحظت اللجنة أن مسائل الجنسانية، والتغذية، والأمن الغذائي الحضري لم تلق الاهتمام الكافي في معظم نظم معلومات الأمن الغذائي، وأشارت إلى أن هذه الاعتبارات يجب أن تحظى بقسط أوسع من الاهتمام في الجهود المقبلة.

تقييم دور المنظمة وأعمالها المتعلقة بالمياه

ناقشت الأجهزة الرئاسية للمنظمة على امتداد العقد الماضي بصورة متكررة المسائل المتعلقة بالمياه في الزراعة، نظرا لأهميتها البالغة. وأقرت لجنة البرنامج في دورتها المائة « أعمال المنظمة المتعلقة بالمياه، حيث إن ذلك كان من بين الموضوعات التي خضعت لنقاش واسع في لجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل».

دور المنظمة وأعمالها المتعلقة بالمياه

وترتكز أعمال المنظمة المتعلقة بالمياه على وحدة تنمية المياه وإدارتها التي تشكل جزءاً من شعبة الأراضي والمياه في إدارة الموارد الطبيعية بالمنظمة. وبالإضافة إلى هذا تشكل «المياه» جانباً هاماً من أعمال العديد من الوحدات الأخرى في المنظمة. وتولى التقييم تقدير أعمال المنظمة المتعلقة بالمياه التي نُفذت بين عامي ٢٠٠٤ و٢٠٠٩.

النتائج والاستنتاجات

أكد التحليل أن المياه تعد جانباً هاماً من جوانب الكثير من أنشطة المنظمة، بما في ذلك ما يتصل منها بتحسين الأمن الغذائي على مستوى الأسرة وعلى المستوى العالمي؛ وبالصياد ومصايد الأسماك؛ وبوضع قواعد ومعايير دولية لسلامة المياه؛ وبالتخطيط والتصميم لأغراض الاستثمار؛ وبعمليات الطوارئ التي تعتبر استعادة خدمات المياه أحد أولوياتها. وحتى عندما لا تكون هناك علاقة مباشرة وواضحة بالمياه، وذلك مثلاً عند تحسين سلسلة الأنشطة بدءاً من حقل المزارع إلى المنتجات المسوقة للمستهلك، فإن هناك دلالات هامة للفائدة الإنتاجية التي تعود على المجتمع من استخدام المياه في الزراعة.

وعلى المستوى العالمي، قامت المنظمة بدور قوي في النقاش حول «ندرة المياه» وسط الموضوعات المتعلقة بتغير المناخ وزيادة الاحتياجات العالمية من الأغذية. وللمنظمة تواجد واضح في المؤتمرات الدولية، والمنتديات الإقليمية والوطنية المتعلقة بالمياه كما أن المنظمة تحظى بالاعتراف والتقدير من جانب المنظمات الدولية النظيرة. وهناك تقدير أيضاً للتعاون بشأن المطبوعات الرئيسية وكذلك في العمل على المستوى القطري والذي يتميز بنوعية تقنية جيدة. ومما لا شك فيه أن رئاسة المنظمة للجنة الأمم المتحدة المعنية بالموارد المائية قد عززت مصداقيتها وحسنت صورتها فيما بين المنظمات النظيرة.

وقدمت المنظمة مساهمة كبيرة لمساعدة المخططين والمديرين على المستوى القطري، وفوفرت الدعم للجوانب القانونية في القضايا الدولية العابرة للحدود، والذي حظي بالاعتراف وبنبغي استمراره. وبالمثل، فإن عملها المعياري والتنفيذي لتحديث وإدارة نظم الري، وإنتاجية المياه، وإدارة موارد المياه، بدءاً من المياه الجوفية إلى جمع مياه الأمطار وإدارة الأراضي والمياه، كان وثيق الصلة بالواقع إلى حد كبير وفعالاً بصورة طيبة. وقد تحققت نتائج إيجابية، معظمها على

النتائج والاستنتاجات

المستوى المعياري، في مجالات نوعية المياه، والتفاعل بين إدارة المياه العذبة وتربية الأحياء المائية، وإدارة مستجمعات المياه، وهناك إمكانيات يمكن أن تتحقق إذا أتيحت الموارد وأقيمت الشراكات الملائمة، من العمل المتعلق بالتفاعل بين الزراعة والأراضي الرطبة، وتلوث المياه من الزراعة.

والمنظمة معروفة بأنها وسيط للمعلومات والمعرفة كما أن دعمها لتنمية القدرات يلقي طلباً متزايداً. ويتميز الكثير من مطبوعاتها بنوعية جيدة. ويعد النظام العالمي للمعلومات بشأن المياه والزراعة (أكواستات) قاعدة البيانات الحالية الوحيدة عن موارد المياه، وهي معروفة وتستخدم على نطاق واسع. غير أن ضعف المعلومات المرتدة من التجارب الميدانية إلى النواتج الجديدة، والافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي للحصول على النواتج المعيارية لوحدة تنمية المياه وإدارتها، وعدم الاهتمام بالقيود التي تواجه البلدان الأعضاء للحصول على منتجات المنظمة، كل هذا يمكن أن يسهم في زعزعة الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به المنظمة بنواتجها ومعرفتها.

ووجد التقييم أن المنظمة هي المؤسسة الوحيدة التي لها تفويض واضح للعمل على المستويين العالمي والقطري فيما يتعلق بالتواصل بين

الأغذية والزراعة والمياه. وينبغي للمنظمة استغلال معرفتها المؤسسية ومشاركتها الميدانية لاستخلاص مجموعة من الرسائل والنهج التي ستشكل «نهج المنظمة» تجاه المياه بالنسبة للقضايا الملحة المتعلقة بالمياه في إطار تفويضها. وهذا سيعني اتباع نهج متسق إزاء تحديد القيود والأولويات في قطاع المياه، واستغلال مساهمات المنظمة في المؤتمرات المتعلقة بالمياه ودرايتها التحليلية والقائمة على المعلومات في المقر، والمجال الواسع لعملياتها الميدانية.

وبمثل هذا التنوع في الجهات الفاعلة والأنشطة داخل المنظمة، تبدو الحاجة واضحة إلى التنسيق. ومع أن هذا يأتي عادة على حساب الوقت والموارد، إلا أنه يحمل في طياته قيمة مضافة قوية. وتتيح إصلاحات المنظمة الجارية فرصاً للتحسين، ولكن هذا قد لا يكفي في حد ذاته. ويرى التقييم أن هناك حاجة عاجلة لإحداث تحول كبير في الاهتمام والتركيز وحاجة أيضاً لآلية داعمة رسمية - منهاج للمياه خاص بالمنظمة - يعزز تشجيع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة عن المياه والفعالية التشغيلية الأكبر.

■ يقترح التقرير إنشاء **منهاج المنظمة المتعلق بالمياه** كآلية رسمية للتنسيق الداخلي ويوفر التوجيه بشأن تركيبها ووظيفتها. ويوصي التقرير باعتماد بيان للرسالة المتجددة يكون بمثابة لبنة للمنهاج المذكور. كما ينبغي وضع استراتيجية للمياه، تحت إشراف المدير العام المساعد للموارد الطبيعية، يُحدد فيها منهاج المنظمة المتعلق بالمياه وأهدافها في هذا القطاع.

■ وثمة موضوع طاغ في هذا التقييم وهو أن **الموارد** ليست كافية لتلبية الطلب، وهو يوصي بزيادة الموارد البشرية للمنظمة في هذا الميدان. ويبرز التقرير ميادين العمل، والمبادرات، والمشروعات التي تتطلب اهتماماً إضافياً. وبمقدور الشراكات أن توفر العون، ويوصي التقرير بالسعي لإرسائها، ويرى التقرير أن النهوض بالتكاملية بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة العاملة في قطاع المياه يتسم بأهمية بالغة لتحسين أثر المنظمة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية للأمن الغذائي.

■ وفي ميدان **النواتج المعيارية** تقدم التقييم بسلسلة من التوصيات. فمن الواجب وضع استراتيجية لتوزيع ونشر المطبوعات والنواتج المعيارية لتسهيل المعرفة والنفاذ. كما أن على شعبة الأراضي والمياه إعداد استراتيجية رباعية السنوات للمطبوعات تهدف إلى اختصار النواتج لتقتصر على مطبوعات أقل ومعالجة الثغرات في الأولويات. وأبرز التقييم المجالات التي تدعو الحاجة فيها إلى المزيد من التوجيه (وضع السياسات، جمع مياه الأمطار، وما إليها) وكذلك الموضوعات التي تتطلب التعاون مع جهات فاعلة أخرى داخلياً وخارجياً.

■ ويحتاج مجال **صياغة السياسات والاستراتيجيات** في قطاع المياه إلى تركيز إضافي لتلبية الطلب المتصاعد من البلدان الأعضاء. وعلى المنظمة الدعوة إلى اعتماد ترتيبات مؤسسية تشرك جميع الوزارات ذات الصلة على المستوى القطري. ومن الواجب توجيه اهتمام خاص إلى إمكانيات الري في قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة وما يحتاجه من دعم تقني، وقانوني، وإرشادي مخصوص.

■ وفي قطاع المياه أوصى التقييم باستخدام أسلوب **برنامج التعاون التقني** في دعم العمليات الوطنية لصياغة السياسات والاستراتيجيات وتنمية القدرات.

■ واتخذ التقييم أيضاً عدداً من التوصيات الموجهة إلى المنظمة بشأن **الإجراءات** التي تتجاوز نطاق قطاع المياه. وتشمل هذه التوصيات الدعوة إلى أن تكفل آلية تقييم مشروعات وبرامج المنظمة تعزيز تصميم المشروعات من أجل مراعاة المساواة بين الجنسين والاندماج الاجتماعي؛ واستخدام آلية فريق المهام التابع للمشروع بصورة منهجية وعلى امتداد العمر الكامل لجميع المشروعات، خاصة عندما تكون المشروعات متعددة التخصصات؛ وتنقيح آليات التسويق الداخلي ومعدلاته لخلق حوافز للتعاون؛ واستحداث إجراءات من أجل التنفيذ الوطني للمشروعات وتطوير أدوات تتسم بالكفاءة والفعالية للإشراف على المشروعات ورصدها بعد التسليم المالي.

استجابة الإدارة للتقييم

وافقت الإدارة بصورة كلية أو جزئية على ٣٤ توصية من التوصيات ورفضت واحدة منها لأنها كانت قيد التنفيذ بالفعل. وبصورة إجمالية فقد أشارت إلى أن التقييم قد أبرز عمق ونطاق عمل المنظمة فيما يتعلق بالأمن الغذائي وإدارة المياه الزراعية في مختلف الإدارات، بما يؤكد أهمية المياه للأغذية والزراعة. كما أن التقييم أقر بالدور الفريد الذي تضطلع به المنظمة في إدارة المياه الزراعية، داخل منظومة الأمم المتحدة وفي صفوف المنظمات الدولية الأخرى على حد سواء. وتنظر الإدارة إلى المنهاج المتعلق بالمياه على أنه آلية مهمة للتنسيق، وأن من المتوقع أن تعزز من الفعالية التشغيلية في الاستجابة لاحتياجات البلدان الأعضاء، وتدعم إرساء رؤية مؤسسية للمياه وتوفر التماسك والاتساق في طريقة عمل المنظمة في ميدان المياه بين الإدارات والمقر الرئيسي والمكاتب اللامركزية.

استنتاجات الأجهزة الرئاسية للمنظمة
(لجنة البرنامج)

رحبت اللجنة بالتقرير وأقرت بأن الموضوع يتسم بالتعقيد، غير أنها لاحظت أن من الواجب أن تكفل عمليات التقييم المقبلة التوازن بين التغطية الإقليمية وأن تضع ترتيباً واضحاً للتوصيات.

وأيدت اللجنة إقامة منهاج للمياه وأشارت إلى البدء على الفور بإرساله في المقر الرئيسي وفي المكاتب اللامركزية على حد سواء. ورأت اللجنة أن من بين المهام الرئيسية للمنهاج وضع استراتيجية مياه للمنظمة، وهو أمر يعتبر ملحاً لتقدير المتطلبات من الموارد لبرنامج العمل والميزانية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣. وتشمل مهام المنهاج أيضاً ضمان الصلات بين المشروعات المعيارية والميدانية في أعمال المنظمة المتعلقة بتلبية احتياجات المياه وتوفير الدعم التقني. ومن الواجب كذلك أن يُعزز التعاون مع الشركاء الخارجيين عبر منهاج المياه، وأن تشكل أنشطة التعاون التقني جزءاً أصيلاً من عمل المنهاج. وأعربت اللجنة عن رغبتها في إعادة النظر في عمل المنظمة في ميدان المياه بعد استحداث المنهاج المذكور.

وتتطلب مسائل مثل البيئة والجنسانية دراسة أوفى، كما أن مسائل المياه العابرة للحدود يجب أن تحظى بالتشديد نظراً إلى أثرها المحتمل على الأمن الغذائي. وفي قطاع المياه فإن أنشطة التعاون التقني ينبغي أن تركز على وضع السياسات أو بناء القدرات.

التقييم الاستراتيجي للبرمجة القطرية في المنظمة

البرمجة القطرية في المنظمة

بدأت البرمجة القطرية الأخيرة في المنظمة رسمياً عام ٢٠٠٦ عندما صدرت الخطوط التوجيهية الخاصة بإطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل. ووضعت المنظمة، في إطار الإصلاح الجاري، نموذجاً للإدارة القائمة على النتائج، وأعدت إطاراً استراتيجياً جديداً للفترة ٢٠١٠-٢٠٢٠، وما يرتبط بذلك من وثائق (الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية). ونصت خطة العمل الفورية لتنفيذ التقييم الخارجي المستقل على أن إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل يمثل إحدى الأدوات الرئيسية في وضع الإطار الاستراتيجي. وفي هذا السياق الجديد، تحتاج أهداف البرمجة القطرية في المنظمة بصفة عامة، وآلية إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل بوصفها أدواتها الرئيسية، إلى إعادة فحص.

وسعى هذا التقييم إلى استخلاص الدروس من النتائج المتباينة للغاية للمجموعة المبكرة من أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، وجمعها مع دراسة شاملة لآثار تدابير الإصلاح، ولاسيما تطبيق اللامركزية، والنظام الجديد للتخطيط والبرمجة، وتقديم توصيات بشأن التطوير والنشر المقبلين للبرمجة القطرية الفعالة في المنظمة.

النتائج والاستنتاجات

وضع هذا التقييم في وقت كانت فيه المنظمة تخضع لتغييرات مؤسسية عميقة تؤثر بصورة مباشرة في الحاجة إلى البرمجة القطرية والمسؤوليات والأدوار التي ينبغي أن تضطلع بها كل وحدة تنظيمية، والخصائص المنشودة لهذا الإعداد. ولذا فإن التقييم كان عملية استشرافية، وتعلق بالدرجة الأولى بالطريقة التي ينبغي أن تنفذ بها أنشطة البرمجة القطرية في بيئة المنظمة «بعد الإصلاح» والتي تتسم بقدر كبير من تطبيق اللامركزية ونظام مؤسسي جديد للتخطيط والبرمجة والمساءلة. ويعتقد موظفو المنظمة والمسؤولون الحكوميون أن إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل هو أداة ضرورية ومفيدة لزيادة فعالية البرنامج الميداني للمنظمة. وعلاوة على ذلك، فإنه يمثل عنصراً رئيسياً في نظام المنظمة الجديد المعني بالتخطيط والبرمجة والمساءلة بجانب العناصر الأخرى للبرمجة القطرية.

وتشير القرائن أيضاً إلى أن نوعية وتأثير أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي وضعت من قبل شديدة التباين، كما أنها لم تكن في كثير من الحالات تحقق المستويات المنشودة. وقد أصبحت الحاجة إلى معالجة جانب الضعف هذا تكتسي أهمية بالغة الآن بعد أن أصبحت البرمجة القطرية جزءاً من نظام البرمجة الجديد لدى المنظمة، ويتوقع أن توفر الاستنارة للنسخ القادمة من الخطة المتوسطة الأجل والإطار الاستراتيجي حيث تقدم مجالات العمل ذات الأولوية التي اتفقت عليها البلدان مع المنظمة على المستوى القطري.

النتائج والاستنتاجات

ويتعين أيضا تعزيز البرمجة القطرية ومواءمتها لمراعاة عملية الإصلاح الناشئة بسرعة في الأمم المتحدة والتغيرات الناجمة عن إعلان باريس وأكرا بشأن فعالية المعونة. وعلى ذلك ينبغي اعتبار المرونة والقدرة على المواءمة صفات هامة لنظام البرمجة.

والواقع أن القدرات المؤسسية الحالية لدى المنظمة فيما يتعلق بتنفيذ نظام منظم للتخطيط والبرمجة ليست قوية، وإلى أن يتم تعزيز هذه القدرات، ينبغي أن تظل الطلبات التي يضعها الآن نظام البرمجة الجديد على المؤسسة ككل عند مستوى معقول. فالأعباء المفرطة التي توضع على القدرات المؤسسية الحالية سوف تعرض لنجاح تنفيذ النظام الجديد. وسوف يتطلب هذا التنفيذ تغييرات تنظيمية كبيرة، بما في ذلك إعادة تحديد المسؤوليات، وتحقيق زيادة كبيرة في قدرات عدد من الوحدات التنظيمية المتصلة بصورة مباشرة بأنشطة البرمجة القطرية، فضلا عن الفرص الناشئة لتعبئة الموارد.

وكانت البرمجة القطرية ترتبط حتى الآن ارتباطا يكاد يكون شاملا بوضع أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل. وينبغي الآن في سياق نظام البرمجة المؤسسي الجديد الاعتراف بالبرمجة القطرية بوصفها عملية متعددة الأبعاد تتكون من المكونات الرئيسية الثلاثة التالية: (أ) وضع الحكومات لأولويات القطرية؛ (ب) إطار البرمجة القطرية في المنظمة الذي وضع بصورة مشتركة مع الحكومة (إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل في الوقت الحاضر)؛ (ج) خطة العمل القطرية للمنظمة التي تبدأ اعتبارا من ٢٠١٢ والتي ستضمن نتائج الوحدة القطرية، والمشاريع والأنشطة التي تسهم في تحقيق نتائج الوحدة هذه.

ويجتاز نظام المنظمة المؤسسي المعني بالبرمجة والمساءلة الآن المراحل النهائية لوضعه ونشره تحت إشراف مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. وتمثل البرمجة القطرية مكونا هاما في هذا النظام الشامل ويجب أن تدمج فيه بالكامل. وينبغي للخطوط التوجيهية التي يجري إعدادها بصورة متزامنة تقريبا لتغطي مختلف أجزاء البرمجة القطرية أن تعترف بصورة كاملة بهذا الوضع الجديد. كما ينبغي تعديل العمليات المؤسسية الأخرى حتى تصبح البرمجة القطرية عنصرا أساسيا في العملية التي تحدد بمقتضاها الأهداف الإستراتيجية والخطة المتوسطة الأجل.

وتؤيد إدارة المنظمة والأجهزة الرئاسية المشاركة الكاملة في عمليات التنسيق في الأمم المتحدة وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ويتعين أن تتكيف البرمجة القطرية مع الطابع الناشئ لعمليات البرمجة في الأمم المتحدة وتنظيم مشاركتها وتعاونها في إطار أسرة منظمات الأمم المتحدة. غير أنه نظرا لأهمية البرمجة القطرية ضمن النظام المؤسسي الشامل للبرمجة والمساءلة لدى المنظمة، ينبغي أن تظل هذه العملية قائمة بذاتها ضمن العملية المؤسسية للمنظمة.

وأجرى فريق التقييم تحليلا دقيقا لمختلف وجهات النظر السائدة فيما يتعلق بطابع و محتوى البرمجة القطرية في المنظمة. ورغم وجود حاجة إلى المرونة للتكيف مع الظروف الخاصة لكل بلد، فإن ثمة مبادئ عامة توجه عمليات ومحتوى الوثيقتين الرئيسيتين اللتين يتعين إعدادهما في هذه العملية وهما إطار البرمجة القطرية (إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل) في المنظمة وخطة العمل القطرية. وعلاوة على ذلك، ينبغي للعمليات التي يوضع على أساسها إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل ويتفق عليه مع الحكومة أن تتبع دورة حسنة التخطيط ومرونة وإن كانت شاملة. ويعني ذلك أيضا أن من الضروري أن تكون برمجة أنشطة الطوارئ جزءا أساسيا من البرمجة القطرية.

وتشكل البرمجة القطرية عنصرا أساسيا في النظام المؤسسي الجديد للبرمجة في المنظمة. وسيتعين، في هذا السياق الجديد، تحديد المسؤوليات المؤسسية الجديدة والمختلفة. وعلاوة على ذلك، فإن المتطلبات الجديدة المتعلقة بالتوقيت والجودة والتوحيد سوف تتطلب موارد بشرية ومالية إضافية وأكثر مرونة لوضع وتنفيذ البرامج القطرية.

وتمثل أنشطة البرمجة القطرية وسيلة رئيسية لتعبئة الموارد على المستوى القطري وخاصة بوصفها آلية منظمة للحوار وإقامة الشراكات مع المؤسسات الحكومية. وعلاوة على ذلك يمكن أن تصبح عناصر هامة في وضع الاستراتيجيات الإقليمية والمؤسسية لتعبئة الموارد. وينبغي أن يسند للمكاتب الإقليمية دور رئيسي في هذه العملية.

■ ومن الواجب أن تتضمن أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل المخرجات المتوقعة بأكبر قدر ممكن من التفاصيل، وألا تشمل النتائج. وينبغي في المستقبل إدراج أرقام إشارية عن الاحتياجات من الموارد لتحقيق النتائج المتوقعة، وكذلك التزامات محددة من الميزانية التي تكون المنظمة والبلد المضيف على استعداد لتقديمها لإعداد الأنشطة في مجالات الأولوية المختارة خلال العامين التاليين. ومن الواجب تجهيز عدد قليل من الحالات التجريبية لأغراض التعلم والاختبار في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣.

■ وينبغي أن تسند للمكاتب الإقليمية/المكاتب الإقليمية الفرعية المسؤولية الرئيسية عن تنظيم المؤازرة والرصد وضمان الجودة فيما يتعلق بأنشطة البرمجة القطرية. وتحقيقاً لذلك فإن الأمر يقتضي أن تكون حافظة ميزانية التشغيل والموارد البشرية في هذه المكاتب كافية للاضطلاع بهذه المسؤوليات الجديدة اضطلاعاً وافياً.

■ وتبين للتقييم أنه يبدو أن نظام القواعد النوعية المستخدم في برنامج التعاون التقني غير ضروري في السياق المؤسسي الجديد الخاص للبرمجة المؤسسية. ويدعو التقييم إلى إدارة الأموال الموجودة في برنامج التعاون التقني وأي أموال أخرى للبرنامج العادي متاحة للأنشطة على المستوى القطري، من خلال القواعد والإجراءات المنشأة في نظام البرمجة المؤسسي.

■ وينبغي للمنظمة أن تضع إستراتيجية مؤسسية لتعبئة الموارد. ومن الواجب أن يتمثل الاتجاه الرئيسي لهذه الإستراتيجية في الحصول على الأموال لتنفيذ البرامج التي تركز على «العمل المعياري الذي تقوده البلدان»، أي الأعمال المعيارية التي تستجيب للأولويات الناشئة من البرمجة القطرية. وعلى المكاتب الإقليمية وضع إستراتيجية جريئة لتعبئة الموارد للأنشطة الإقليمية، على ألا تتأثر عملية وضع أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل بصورة مفرطة بالاهتمامات والأولويات المحتملة للجهات المانحة في كل بلد من البلدان.

■ ينبغي تنظيم العمل الحالي لتحديد خطوط توجيهية جديدة تشير إلى مختلف مكونات أنشطة البرمجة القطرية، لضمان أن تكون النتيجة وثيقة واحدة هي «خطوط توجيهية للبرمجة القطرية». ويقتضي أن تحصل هذه الخطوط على مصادقة رسمية من جهاز رئاسي للمنظمة، مما يوفر القوة اللازمة للمكتب الإقليمي والمكاتب القطرية المختلفة لتنظيم وتنفيذ عملية البرمجة الكاملة من الإستراتيجية وحتى خطة العمل. ويتعين على الأجهزة الرئاسية للمنظمة، بغية تيسير أن تصب البرمجة القطرية بفعالية في العمل المؤسسي لوضع الأولويات، أن تقوم بمشاركة الإدارة، بتحليل الدورة الزمنية للمؤتمرات الإقليمية لتحديد ما إذا كان التوقيت الحالي هو الأنسب لكي تصبح القرارات التي تتخذ على المستوى الإقليمي (والتي تتضمن شواغل وطنية) مدخلات في عملية صنع القرار في المؤتمر العالمي.

■ وينبغي للمنظمة بذل كل جهد ممكن للاندماج بالكامل في عملية البرمجة القطرية للأمم المتحدة. على أنه نظراً لأن مكون البرمجة القطرية في إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل يحقق العديد من الأغراض الرئيسية للمنظمة تتجاوز العمل على المستوى القطري، فإن على المنظمة أن تحافظ على إجراءاتها الخاصة بالبرمجة القطرية المستقلة وتعززها مع إبقائها في توافق مع تطور عمليات البرمجة القطرية للأمم المتحدة ومستجيبة لها. ويتعين مواءمة دورة إعداد أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل مع دورة التخطيط في البلد المضيف، ومن ثم أيضاً مع دورة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية الجديد.

■ وينبغي أن تتوافق جميع مشاريع وأنشطة المساعدات التقنية القطرية المدرجة في خطة العمل القطرية مع مجالات الأولوية التي اختيرت في إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل. غير أنه يجوز أن تتضمن خطة العمل القطرية «نافذة» لاستيعاب الأنشطة التي تستوفي المعايير التالية: (أ) الأولويات الناشئة في المجالات التي يكون للمنظمة فيها دور دعاوة قوي؛ (ب) الأنشطة التي تسهم في المنتجات المؤسسية التي تشكل جزءاً من الخطة المتوسطة الأجل (مثل الإحصاءات)؛ و(ج) الأنشطة الخاصة بتنفيذ ولاية المنظمة على الصعيد العالمي (مثل رصد المعاهدات والاتفاقيات). وينبغي مناقشة جميع الأنشطة المدرجة في خطة العمل القطرية مع الممثلين القطريين وأن تحظى بموافقتهم، وأن يتم التنفيذ تحت مسؤولياتهم التنسيقية.

رد الإدارة على التقييم

قبلت الإدارة بالكامل ١٦ توصية من التوصيات العشرين ووافقت على توصيتين بصورة جزئية ورفضت توصية واحدة واقترحت إرجاء توصية أخرى. وعلى وجه الخصوص، وافقت الإدارة على الطابع المتكامل لعملية البرمجة القطرية بمكوناتها الثلاثة المقترحة.

ولاحظ رد الإدارة أن التعديلات على توقيت انعقاد المؤتمرات الإقليمية (التوصية ٥) وجّهت إلى الأعضاء. واقترح الرد إرجاء الإجراءات بشأن التوصية ٥ إلى أن ينتهي تقييم أعمال إصلاحات الحوكمة في غضون الفترتين الماليتين القادمتين. ولم تقبل الإدارة التوصية بشأن إلغاء معايير برنامج التعاون التقني وتخصيص هذه الموارد من خلال البرمجة القطرية لأنها ترى أن توفير دعم البرنامج العادي لأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل يتم في ظل المعايير القائمة لبرنامج التعاون التقني.

استنتاجات الأجهزة الرئاسية للمنظمة (لجنة البرنامج)

أعربت لجنة البرنامج عن تقديرها للتقييم وطلبت إعداد ورقة عن الخطوط التوجيهية للبرمجة القطرية تركز على السياسات والمبادئ المتعلقة بالبرمجة القطرية وتقديمها إلى دورتها في أكتوبر/

تشرين الأول عام ٢٠١١، كما أوصت بأن تُدرس الصلات بين مشروع خطة العمل الفورية بشأن اللامركزية، ولاسيما أدوار وتشغيل المكاتب الإقليمية، والإقليمية الفرعية، والقطرية، دراسة متأنية عند إعداد الخطوط التوجيهية للبرمجة القطرية. وطلبت اللجنة توفير توضيحات عن كيفية مراعاة المبلغ المالي في إطار البرمجة القطرية وتحديد الخطوط المقبلة لإدماج أنشطة الطوارئ ضمن إطار البرمجة القطرية. وأشارت اللجنة كذلك إلى أن على الأجهزة الرئاسية أن تواصل دراسة توقيت المؤتمرات الإقليمية والعودة إلى الأمر في المستقبل بعد اكتساب بعض الخبرة من الجدول الزمني الجديد لدورات هذه الأجهزة. وأخيراً أوصت اللجنة باعتماد نهج تدريجي في إدماج برنامج التعاون التقني ضمن إطار شامل للبرمجة القطرية، واغتنام فرصة المؤتمرات الإقليمية لبحث هذه المسألة وتوفير التوصيات اللازمة عام ٢٠١٢.

تقييم أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا

اعترف إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا بأن القدرة المحدودة تعد أحد المعوقات الرئيسية أمام التنمية في أفريقيا، وأكدوا على الحاجة إلى أن تكون المساعدة الإنمائية منسقة على نحو أفضل، وأن يتولى الأفريقيون زمامها. وهذا يتطلب تغييرا في النهج تجاه التنمية ويؤكد على أهمية تنمية القدرات في أفريقيا بشكل خاص.

أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا

وقد اختارت لجنة البرنامج في المنظمة خلال دورتها في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٨ عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في «أفريقيا» كمجال من مجالات التقييم ذات الأولوية. وقد أجري التقييم في الفترة من يونيو/حزيران إلى ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٩، باستخدام مجموعة من الأدوات لاستخلاص الأدلة. وأجرى التقييم تحليلا متعمقا لعمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في ستة بلدان شملتها دراسات الحالة وهي: بوركينا فاسو، وغانا، وكينيا، وملاوي، وتنزانيا، وأوغندا. واستكمل التقييم حصر أنشطة تنمية القدرات على المستوى القطري، والذي يشمل ٤٨ بلدا في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

تعد تنمية القدرات جزءا من التفويض الأساسي للمنظمة، كما ورد صراحة في الإطار الاستراتيجي للفترة ٢٠١٠-٢٠١٩. وتمشيا مع تفويض المنظمة، فإنها تركز أنشطتها في مجال تنمية القدرات على الأمن الغذائي، وتخفيض الفقر في الريف، والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية. وقد نشطت المنظمة في مجال تنمية القدرات من خلال إداراتها وشعبها. غير أن تفسير تنمية القدرات والاعتراف بدورها يتفاوت على نطاق المنظمة، حيث ينظر الكثيرون إلى تنمية القدرات على أنها تدريب للأفراد لمرة واحدة. وتعد تنمية القدرات عملية تتطلب تحسين أسلوب عمل الأفراد والمنظمات. ولكي تكون تنمية القدرات فعالة، فإنها بحاجة أيضا لأن تتصدى للبيئة التمكينية (السياسات، والقواعد، والقيم، والتشريعات) لضمان وجود حوافز لتحسين القدرة على التصدي لهذه القضايا والتكيف مع الظروف المتغيرة.

النتائج والاستنتاجات

وكان أداء المنظمة متباينا في مجال تنمية القدرات في أفريقيا. فمعظم التدخلات كانت وثيقة الصلة، وكانت هناك تدخلات كثيرة فعالة، ولكن قليلا منها لم يكن مستداما. وأشار التقييم إلى عدد من قصص النجاح، خاصة حيثما كانت المنظمة تعمل بصورة مستمرة على مدى الزمن، وعبر الأبعاد الثلاثة جميعها، ولاسيما في مجال وقاية النباتات، والإحصاءات، وعلى نحو متزايد في مجال الأمراض الحيوانية العابرة للحدود. وقد أدى هذا العمل المستمر على مدى فترة طويلة، من خلال الأبعاد الثلاثة، إلى بناء كتلة حرجية من المهارات، والذاكرة المؤسسية، والسياسات، والقواعد، والقيم، والهياكل لدعم العمل في هذه المجالات. وحققت المنظمة أيضا نجاحا حظي باعتراف على نطاق

النتائج والاستنتاجات

واسع في إدماج تنمية القدرات في مشروعات تجريبية لاختبار تكنولوجيات جديدة باستخدام نهج لتنمية القدرات مثل مدارس المزارعين الحقلية. وكانت هناك أيضا بعض الأمثلة الجيدة عن المساعدة في مجال السياسات التي عملت بصورة فعّالة ومستدامة على تعزيز تحليل السياسات والقدرة على التنفيذ في بوركينا فاسو، وموزامبيق، وزمبابوي ضمن بلدان أخرى.

وقد ساهمت عدة عوامل في تحقيق هذه الفعّالية وهي: تقييم التخطيط التشاركي للملائم والاحتياجات والسياق؛ واستعراض ملائم للبيئة التمكينية، بما في ذلك الروابط والتحديات المؤسسية؛ والتخطيط الطويل الأجل والمشاركة في عملية ملائمة للمتابعة؛ واستخدام خبراء استشاريين وطنيين مع دعم قوي من المنظمة؛ والمشاركة على مدى الزمن في مشروعات متلاحقة.

غير أنه على الرغم من الكثير من التدخلات الفعّالة ذات الصلة، وجد التقييم أن أنشطة المنظمة الخاصة بتنمية القدرات أنشطة غير مستدامة في معظمها. فقد وُجه اهتمام ضئيل للغاية إلى الاستدامة وُوجه اهتمام أكبر إلى النتائج والمخرجات الفورية. ويتضح هذا من الأطر الزمنية للمشروعات وطرائقها؛ وعدم فهم موظفي المنظمة لأهمية هذه العملية بالنسبة لتنمية القدرات؛ وعدم التركيز على الطابع المؤسسي لأنشطة بناء القدرات وبناء الإرادة السياسية لمواصلتها؛ وكذلك الحوافز المحدودة وفرص المتابعة والرصد والتقييم من جانب موظفي المنظمة.

وتدخل أنشطة تنمية القدرات التي تبذلها المنظمة في جميع ما تقوم به من أعمال تقريبا. وثمة إقرار بأن المنظمة تعد مصدرا هاما للمعرفة، وتضمن حوالي نصف المشروعات الميدانية (بما في ذلك برامج الطوارئ) التي اضطلعت بها المنظمة في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٨ عنصرا هاما من عناصر تنمية القدرات.

وتركز عمل المنظمة بدرجة أكبر على الأفراد، وعلى نقل المهارات التقنية في المقام الأول. وقد استهدفت بعض المشروعات على وجه التحديد القدرة التنظيمية أو البيئة التمكينية. ويجري الاعتماد على المنظمة بشكل متزايد

لمساعدة البلدان على وضع برامج للزراعة، ومصايد الأسماك، والغابات، وفي الاتصال بالجهات المانحة. وقد ساعدت المنظمة الحكومات بدرجة كبيرة في وضع سياسات الأغذية، ومواءمة التشريعات والسياسات الخاصة بوقاية النباتات، وسلامة الأغذية، والأمراض الحيوانية العابرة للحدود، ومصايد الأسماك، والغابات، مع القواعد والاتفاقيات الدولية. وفي حالات ضئيلة للغاية فحسب، حيث كان للمنظمة دور ثابت ومستمر على مدى الزمن، تصدت تدخلات المنظمة لجميع الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات.

ووجد التقييم أن المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية بحاجة إلى تعزيز قدراتها، وإلى المزيد من الموارد والوصول بشكل أفضل إلى الدراية الفنية في المقر الرئيسي من أجل قيادة تنمية القدرات في أفريقيا. وعلى المستوى القطري، تفتقر المنظمة إلى القدرة على القيام بدورها المتوقع في الكثير من اللجان التي أنشئت لتحديد الأولويات، وتنسيق نشاط الجهات المانحة، وتسهيل التفاعلات بين الحكومة والجهات المانحة ومع أصحاب الشأن الآخرين. ويرى التقييم أن المنظمة ستفقد كلا من الصلاحية والفرص ما لم تتمكن من تعزيز قدرتها الفعّالة في أفريقيا بدرجة كبيرة.

وانطلاقا من روح برنامج عمل أكرا، وللمساعدة على التصدي لمعوقات القدرات في تنفيذ المشروعات وتلبية الاحتياجات الناشئة لنظم اللامركزية، ينبغي للمنظمة تعزيز القدرة المحلية، وتشجيعها على الدخول في شراكات أكثر فعّالية. فتحديد أولويات لتنمية القدرات ضمن إطار استراتيجي مثل أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، ينبغي أن يضع في اعتباره سياق البلد، والميزة النسبية الخاصة بالمنظمة لتلبية الاحتياجات الوطنية، والقدرة على الدخول في شراكات مع وكالات محلية وإقليمية ودولية خاصة، بما في ذلك الجامعات ومعاهد البحوث.

■ ويتعين على الإدارة العليا للمنظمة أن تكفل قيام الموظفين، وخاصة أولئك العاملين في المكاتب الميدانية وممثلو المنظمة، بتوجيه مزيد من الاهتمام إلى الشراكات في أنشطتهم الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا.

■ ومن الواجب أن يوجه موظفو المنظمة، وخاصة ممثلو المنظمة، مزيدا من الاهتمام إلى تسهيل تنمية القدرة الوطنية على تحليل السياسات وتنفيذها. وينبغي إعطاء الأولوية لتوثيق ونشر المبادرات الناجحة والأساليب والنواتج المعيارية الخاصة بتنمية القدرات، والعمل على تحسينها.

■ وعلى الإدارة العليا للمنظمة أن تتخذ خطوات فورية لتحسين توزيع واستخدام نواتج المنظمة من أجل تنمية القدرات في أفريقيا.

■ ويوصى بأن تستثمر المنظمة المزيد في قدرة مكاتبها الميدانية في أفريقيا للمشاركة بدرجة كبيرة في تنمية القدرات في مجالات الزراعة، والغابات، ومصادر الأسماك، وتلبية المطالب الناشئة في البلدان الأعضاء الأفريقية.

■ يخلص التقرير إلى الحاجة إلى إجراء تحول كبير في نهج المنظمة تجاه تنمية القدرات لتوجيه مزيد من الاهتمام إلى هذه العملية، والدخول في شراكات، وتهيئة بيئة تمكينية. ويقدم التقييم بعض التوصيات لتعزيز هذا التغيير.

■ وأوصى التقرير بأن تتخذ جماعة العمل المشتركة بين الإدارات والمعنية ببناء القدرات خطوات تكفل حصول موظفي المنظمة والشركاء على فهم مشترك لتنمية القدرات ودور المنظمة فيها.

■ الإدارة العليا وجماعة العمل المشتركة بين الإدارات: على الإدارة العليا، بتوجيه من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات، أن تدرج تنمية القدرات ضمن التفويضات، وبرامج العمل، والأوصاف الوظيفية لجميع موظفي البرمجة ذوي الصلة. كما أن عليها أن تستعرض، وتنقح، حسب الضرورة، نظم المنظمة لتحسين فعالية واستدامة مبادرات تنمية القدرات. وينبغي لجماعة العمل المشتركة بين الإدارات والإدارة العليا أن تضع خطوات توجيهية للمشروعات والبرامج التي تركز على الممارسات الفعالة لتنمية القدرات، مثل النهج التشاركية التي تعزز الملكية والاستدامة والشراكات.

رد الإدارة على التقييم

أعربت إدارة المنظمة عن تقديرها لعملية التقييم ومنهجيتها. ووافقت الإدارة بالكامل على ست توصيات من أصل التوصيات التسع، في حين قبلت ثلاثاً منها قبولاً جزئياً. وسلّمت الإدارة بأنه سيتعين رصد الموارد اللازمة أو إعادة توجيهها من أجل ضمان تنفيذ التوصيات كافةً، وأن الأمر يتطلب اعتماد نهج مرحلي على مدى السنوات المقبلة. وستولي الإدارة الأولوية للأنشطة التي يمكن معالجتها بسرعة في حين ستخصص المزيد من الوقت للتوصيات التي تتطلب قسطاً أكبر من التحليل أو التطبيق على مراحل. أما الآثار المحتملة المترتبة على الموارد فستقيم من أجل وضعها في الحسبان لدى تحضير برنامج العمل والميزانية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣.

استنتاجات الأجهزة الرئاسية في المنظمة (لجنة البرنامج)

أعربت لجنة البرنامج عن تقديرها لتقرير التقييم ورد الإدارة. ومن الواجب أن تعزز المنظمة من أنشطة تنمية القدرات في أفريقيا من حيث الفعالية والكفاءة على حد سواء. وكجزء من الاستراتيجية الشاملة

لتنمية القدرات فإن على المنظمة: ضمان الاستدامة وتنفيذ أنشطة متابعة فعالة؛ وكفالة مراعاة المسائل الجنسانية في أنشطة تنمية القدرات؛ والتماس الشراكات والتعاون بين بلدان الجنوب بصورة حيثة؛ وتعزيز قدرات منظمات المنتجين.

ومن الواجب تحديد أفضل الطرق الفعالة لإنتاج وتوزيع المعلومات التقنية في أفريقيا. كما يجب دراسة تنمية القدرات في المكاتب الميدانية في أفريقيا بشكل متأن كجزء من عملية تطبيق اللامركزية. ويتعين توجيه اهتمام خاص إلى الأنشطة ذات الأثر طويل الأجل والهادفة إلى تدعيم قدرات المؤسسات في أفريقيا، بما في ذلك إنتاج وتوزيع المعلومات التقنية.

وينبغي إعادة النظر في دور برنامج التعاون التقني في مجال تنمية القدرات، واستخدام هذا البرنامج بصورة أوسع على المستوى الاستراتيجي في أنشطة المتابعة ضمن جملة أمور، بالنظر إلى أن بناء القدرات في أفريقيا قد يحتاج إلى دعم طويل الأجل وموارد من خارج الميزانية.

التقييم الآني الثاني لعمل منظمة الأغذية والزراعة بشأن أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض

بدأ برنامج منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) العالمي لمكافحة أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض عام ٢٠٠٤ في أعقاب تقارير عن تفشي فيروس H٥N١ في جنوب شرق آسيا. وبعد موجة من انتشار أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض في العديد من أقاليم العالم، طرأ انخفاض تدريجي على عدد البلدان المتضررة. إلا أن المرض مستمر بلا هوادة في بعض المناطق في آسيا وأفريقيا. ومنذ التقييم الآني الأول الذي أجري عام ٢٠٠٧، ظهرت تهديدات جديدة لفيروس الأنفلونزا (خصوصاً فيروس H١N١). ولذا بات من الضروري إجراء تقييم لجدوى وكفاءة الاستمرار في اتخاذ تدابير التأهب والاستجابة على ضوء هذه التغيرات، وذلك من خلال تقييم آني ثانٍ لعمل المنظمة بشأن أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض ركز على المساعدة على المستوى القطري.

عمل منظمة الأغذية والزراعة بشأن أنفلونزا
الطيور الشديدة الأمراض

وقد أجري التقييم الآني الثاني على ثلاث مراحل. وتضمنت هذه المراحل مرحلة تحضيرية انطوت على جمع المعلومات الأساسية والتوليف بينها على المستويات القطرية والبرنامجية، وتقييماً مستقلاً لأكثر مبادرات المنظمة المتعلقة بأنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض (البرنامج التشاركي لمراقبة المرض والاستجابة له في إندونيسيا)، وإجراء سلسلة من البعثات إلى مقر المنظمة والبلدان الأعضاء والمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية). وأجريت هذه البعثات على مرحلتين، أولاً في أفريقيا ثم في آسيا، وشملت تنظيم حلقات عمل إقليمية لأصحاب المصلحة في نهاية كل بعثة إقليمية.

المنهج

وقد وضع فريق التقييم الآني الثاني في التقرير الأولي إطاراً للتقييم وقدم تفاصيل عن معايير تقييم جدوى مساهمة المنظمة في البرامج الوطنية للتأهب والاستجابة وكفاءتها وفعاليتها. ويتكون هذا الإطار، الذي شهد توسعاً نتيجة لتدخلات الفريق في الميدان، من ست ركائز تُعتبر محورية لأي برنامج للتأهب والاستجابة:

- (أ) وضع السياسات وتنسيق البرنامج؛
- (ب) آليات مراقبة المرض؛
- (ج) تشخيص المرض والتشخيص المتميز وتوصيف العدوى؛
- (د) مكافحة المرض والقضاء عليه؛
- (هـ) توليف البيانات الوبائية وتحليلها وعرضها واستخدامها؛
- (و) الوقاية من المرض

وبادر الفريق بعد ذلك إلى تقييم إنجازات برامج المنظمة القطرية من حيث معالم الإنجاز المحددة في الاستراتيجية العالمية للمنظمة، وناقش الآثار الأعم لتدابير التأهب والاستجابة على القدرة الأوسع على مراقبة المرض وعلى التأهب للانتشار الوبائي. وأخيراً، نظر الفريق في الآثار المترتبة على قطاع الزراعة الأوسع والثروة الحيوانية وتطلعات الحد من الفقر في البلدان التي شملتها الدراسة.

النتائج والاستنتاجات

عدة نهجاً ضيقاً وحيد التخصص إزاء الاستجابة لحالات أنفلونزا الطيور. وإن آليات الاستجابة الدولية للمرض، بما في ذلك مبادرة «عالم واحد، صحة واحدة» تتطلب على نحو متزايد الأخذ بنهج متعددة التخصصات واسعة النطاق، وتتوفر لدى المنظمة قدرة متصلة على تنفيذها.

وخلص فريق التقييم الآتي الثاني إلى أن المنظمة قد دلت على أنها تتمتع بالقدرة على توفير القيادة القوية في دعم البلدان في مجالي التأهب والاستجابة لأنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض، وأن عليها مواصلة العمل في هذا المضمار لضمان تعزيز ما تحقق حتى الآن من مكاسب هامة. فهذه المكاسب ينبغي أن تكون جزءاً من جهود متواصلة للتمكن من السيطرة على أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض ولتوسيع نطاق فوائد الاستثمارات في المجالات الأوسع المتمثلة في تحسين الصحة الحيوانية ورفاه الإنسان.

خلص التقييم الآتي إلى أن قدراً كبيراً من التقدم قد تحقق في آليات التأهب والاستجابة الموجهة نحو أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض على المستوى القطري. وقد حدث ذلك على عدة مستويات تشمل تحسن التخطيط ووضع السياسات، وتحسن الاتصالات والتعاون بين الشركاء الوطنيين والدوليين، وزيادة القدرة في مجال خدمات السلطات المعنية بالطب البيطري، وتعزيز قدرات المختبرات، وزيادة مصداقية الخدمات الوطنية الخاصة بالثروة الحيوانية. واقتترنت هذه التحسينات في كثير من الحالات بتخفيض في عدد حالات انتشار أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض في الدواجن وعدد حالات الإصابة البشرية.

وتمثلت نقطة الضعف الرئيسية في إضاعة فرصة لإضافة قيمة استراتيجية فنية أكبر لكثير من نُهج التأهب والتدخل التي ساندتها المنظمة فيفرادى البلدان. وقد كان بوسع المنظمة استغلال ميزتها النسبية بشكل أفضل باعتبارها جهازاً دولياً واسع الخبرة ومعترفاً به يعمل في مجال مكافحة أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض في بيئات مختلفة تتوفر فيها مجموعة مختلفة من الخبرة. وعلاوة على ذلك، لوحظ أن المنظمة اتبعت في بلدان

■ وضع فريق التقييم الآتي خمس توصيات واسعة النطاق وثلاث وثلاثين توصية محددة بالنسبة للمنظمة. وترد أدناه التوصيات الخمس واسعة النطاق:

■ وضع نهج متعدد التخصصات أكثر تكاملاً إزاء برامج المستوى الدولي والإقليمي والقطري: يوصى بأن تعتمد المنظمة على المستويات المركزية والإقليمية والقطرية نهجاً متعدد التخصصات أكثر وضوحاً وأشدّ تماسكاً بكثير إزاء الاستجابة لأنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض، بل ولجميع أنشطة الطوارئ المتعلقة بالأمراض الحيوانية العابرة للحدود. وينبغي لهذا النهج أن يستند إلى الثقة والاعتراف المتبادلين ومشاركة التخصصات المتعددة المتمثلة في الاقتصاد الزراعي وعلم الأوبئة وعلوم المختبرات والاتصالات، وغيرها. فهذا يشكل جزءاً من المساهمات الملائمة لمنظمة رائدة من منظمات الأمم المتحدة ويؤدي إلى تفاعلات أقوى ملموسة (من قبيل المشاريع أو المنشورات أو المناسبات المشتركة) مع الوحدات المعنية في المنظمة.

■ إقامة علاقة واضحة ومتماسكة بين الاستجابات الإنمائية وتلك الخاصة بحالات الطوارئ لأنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض: يوصى بأن تعزز المنظمة العلاقة بين الاستجابات في حالات الطوارئ والبرامج الإنمائية على المستوى القطري، لضمان تنسيق فعال للاستجابات الخاصة بالطوارئ لأنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض والتطلعات الإنمائية الأطول أجلاً للحكومات فيما يتعلق بقطاع الصحة الحيوانية.

■ استغلال القدرة على مكافحة أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض المبنية لخدمة برامج التأهب والاستجابة الأوسع نطاقاً لمكافحة أمراض حيوانية أخرى ذات الأولوية: يوصى بأن تسعى المنظمة على وجه الاستعجال إلى توسيع نطاق آثار ما تحقق مؤخراً من تنمية القدرات في مجال مواجهة أنفلونزا الطيور بحيث تشمل المجال الأوسع المتعلق بالأمراض الحيوانية الأخرى ذات الأولوية في كل بلد من البلدان. وسيطلب ذلك مشاركة المنظمة مع البلدان الأعضاء ومع الشركاء الإنمائيين على مستوى مختلف للعمل بطريقة مشتركة على استكشاف المنافع المستدامة التي يمكن تحقيقها من خلال هذا النهج.

■ التحديث المنتظم للاستراتيجيات والنُهُج والبروتوكولات على أساس النتائج والآثار: يوصى بأن تزيد المنظمة من تركيزها على التعلم من مشاركتها خلال السنوات الخمس الماضية في مجالي التأهب والاستجابة لأنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض وعلى استخدام هذا التعلم في التحديث والاستعراض المنتظمين، حسب الاقتضاء، لما لديها من استراتيجيات ونُهُج وإجراءات تشغيلية على المستوى القطري. وينبغي القيام بذلك بإيلاء قدر أكبر بكثير من الاهتمام إلى مدى تحقيق النواتج والمنجزات القابلة للتحديد، بغية الاستفادة من هذا التعلم في الاستراتيجيات العالمية والإقليمية. المشاركة النشطة مع قطاعات صناعة الدواجن الخاصة في البلدان المتأثرة: يوصى بأن تضطلع المنظمة بدور استباقي أقوى بكثير في مساعدة الحكومات على المشاركة مع قطاعات صناعة الدواجن الخاصة على مختلف المستويات لتحسين فعالية ومصادقية برامج التأهب والاستجابة لأنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض. ويوصى بشكل خاص بما يلي: (أ) قيام المنظمة بتعزيز القاعدة التقنية لوحدات طوارئ الأمراض الحيوانية العابرة للحدود التي تخدم البلدان التي ينتشر فيها المرض، بتوفير الخبراء الاستشاريين الدوليين الذين يتمتعون بمعرفة قوية وخبرة شخصية واسعة في المؤسسات التجارية لإنتاج الدواجن، لإسداء المشورة والتوجيه بشأن تصميم مبادرات التأهب والاستجابة وتنفيذها؛ (ب) تقديم المنظمة الدعم لبدء تنظيم تمثيل صغار ومتوسطي منتجي الدواجن ومسوقيها أو لتعزيز هذا التمثيل، بغية تدعيم صوت صغار ومتوسطي مؤسسي المشروعات في قطاع الدواجن، ولتيسير قيام صلات أقوى بينهم وبين الحكومة والمؤسسات الأكبر ذات الطابع الصناعي. وتعتبر هذه التوصية الطموحة أساسية إذا كانت المنظمة ترغب في أن تستغل بشكل كامل دورها كوسيط نزيه وأن تؤدي مسؤوليتها عن تحسين فعالية مكافحة أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض وأن تفي بما تحتاج إليه من تقديم الدعم لمنشآت الدواجن باعتبارها أدوات لتحقيق النمو والأمن الغذائي المستدامين والشاملين للجميع.

رد الإدارة على التقييم

تقبل الإدارة بصورة كاملة ٢٩ توصية، وتقبل بصورة جزئية أربع توصيات. وعلاوة على ذلك، اقترحت الإدارة مجموعة من ٩١ إجراءً ستنفذ بحلول عام ٢٠١٥، مع بذل جهود أخرى لمساندة العمل على المستويين الإقليمي والقطري، تماشياً مع الهدفين الاستراتيجيين بآء وطاء ومصنفة تحت إطار ست ركائز حددها فريق التقييم على أنها الإطار التحليلي للتقييم.

استنتاجات الأجهزة الرئاسية للمنظمة
(لجنة البرنامج)

أعربت لجنة البرنامج عن تقديرها لما اتسم به تقرير التقييم ورد الإدارة من نوعية جيدة وطابع مهني. وطلبت إعداد خطة متسلسلة وذات أولوية للفترة ٢٠١١-٢٠١٥ لعرضها على اللجنة في دورتها المقبلة

(مارس/آذار ٢٠١١). وتهدف الخطة إلى إيلاء اهتمام خاص لمقترحات للفترة الفورية بما في ذلك المعلومات، باتباع النظام الثلاثي الركائز للميزانية المتكاملة، بشأن التمويل الحالي واحتياجات التمويل في المستقبل والبدائل الممكنة للحصول على التمويل، بما يشمل تعزيز مجال التركيز المؤثر بشأن الأخطار العابرة للحدود التي تهدد الإنتاج والصحة والبيئة. كما ينبغي للخطة أن تشدد على الميزة النسبية للمنظمة، وأن تعتمد نهجاً متعدد التخصصات وواسع النطاق، بالاستفادة من العمل المضطلع به بشأن أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض. وثمة اعتبارات أخرى يتعين إدراجها في الخطة وهي: (١) قضايا الاستدامة؛ (٢) الملكية القطرية والمنظورات الإقليمية؛ (٣) إشراك القطاع الخاص؛ بما في ذلك دور «الوسيط النزيه» الذي يمكن أن تؤديه المنظمة؛ (٤) نهج قائم على المخاطر؛ (٥) الانتقال من عمل حالة الطوارئ إلى العمل الإنمائي؛ (٦) فرص الشراكات، بما في ذلك التعاون مع الحكومات الوطنية والمنظمات الإقليمية والإقليمية الفرعية، والمصارف الإنمائية.

فعالية منظمة الأغذية والزراعة على المستوى القطري: ملخص عن عمليات التقييم

كان هذا التقرير ملخصاً لثلاث عمليات تقييم في بلدان تمر بمرحلة ما بعد الأزمات وتمرحلة انتقالية وتنفذ فيها برامج كبيرة لحالات للطوارئ وإعادة التأهيل بهدف تقييم فعالية منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) على المستوى القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية وطاجيكستان والسودان.

وتمثلت إحدى الملامح المشتركة في التاريخ الحديث لجميع هذه البلدان الثلاثة في الآثار المدمرة لسنوات من النزاعات الأهلية على التنمية، مع بعض الاختلافات الملموسة بين حالي ما بعد الأزمات والمرحلة الانتقالية في طاجيكستان، والأوضاع الهشة وغير المستقرة التي لا تزال سائدة في بعض أنحاء جمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان.

بوجه عام، تبيّن أن تدخلات المنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية وطاجيكستان والسودان كانت ترتبط باحتياجات هذه البلدان واحتياجات سكانها. ولكن عمليات التقييم حددت عدداً من الثغرات، بعضها شائع بالنسبة لعمل المنظمة على المستوى القطري والبعض الآخر خاص بالسياقات القطرية لهذه البلدان.

كان التوزيع الطارئ للبذور والأدوات، بما في ذلك في طاجيكستان حيث تم التشكيك في استمرار أهميتها، يطبق بشكل موحد جداً. وكان يفتقر في كثير من الأحيان إلى استدامة التدخلات، وإن كان هناك اعتراف بأن العديد من التدخلات لا تهدف إلى الاستدامة لأنها تستجيب لاحتياجات طارئة قصيرة الأجل.

واتسمت فترة التقييم في جميع البلدان الثلاثة بحوار وجهود مكثفة بين المجتمع الدولي والحكومات وبين الجهات الفاعلة المحلية في رسم معالم عمليات الانتعاش وإعادة الإعمار، لاسيما فيما يتعلق بالأطر التشريعية والسياسية. وكان الدعم الذي قدمته المنظمة في هذا الصدد غير منتظم في جميع البلدان، ويعتمد اعتماداً كبيراً على مدى توافر خبراء المنظمة في البلد وعلى وجود ممثل المنظمة ومنسق الطوارئ ومكانتهما.

وفي المجالات الحاسمة المتمثلة في الإصلاح الزراعي وحوكمة الأراضي وإدارة الموارد الطبيعية والغابات، فإن المنظمة لم تسع بشكل كافٍ إلى اغتنام الفرص لرسم السياسات والاستراتيجيات للمستقبل. وإن كان هذا لا يعزى للمنظمة فحسب، نظراً للافتقار في بعض الأحيان إلى التزام الجهات المانحة والبلدان المستفيدة، فإنه ينبغي لها أن تصبح أكثر فعالية في تعزيز هذه المجالات التي تتمتع فيها بميزة نسبية واضحة.

في مرحلة ما بعد الأزمات وفي البلدان التي
تمر بمرحلة انتقالية (جمهورية الكونغو
الديمقراطية وطاجيكستان والسودان)

الاستنتاجات والخلاصات

الاستنتاجات والخلاصات

ففي جميع البلدان الثلاثة، يحظى الدور المحوري للزراعة في معالجة مشاكل انعدام الأمن الغذائي والنمو الاقتصادي باعتراف الجميع.

وتتوقف قدرة المنظمة على أن تكون نشطة في مجال التنسيق والدخول في شراكات على الصعيد القطري، إلى حد ما، على البيئة التي تعمل فيها، بما في ذلك التلاحم بين وكالات الأمم المتحدة، وقيادة المنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية، وبشكل أعم على قدرة الشركاء المحتملين على الاستثمار في الشراكة أيضاً. ولكن، وكما جاء في التقرير التجميعي السابق للتقييمات القطرية، فإن للممثلات القطرية للمنظمة نفس القدر من الأهمية، حيث أن تلك المكاتب تكاد تكون مسؤولة تماماً عن إقامة الشراكات. ففي أوضاع إعادة الإعمار في أعقاب النزاعات، يتزايد الطلب على التنسيق والشراكات من أجل تحديد أطر السياسات العامة ودور مجتمع الجهات المقدمة للمعونة، الأمر الذي يضغط بشكل كبير على الموارد البشرية للمنظمة، وبالتالي على تحديد الأولويات. كما يتطلب الأمر استمرارية الجهة المشاركة. وفي جميع البلدان الثلاثة، مثل التنسيق وإقامة الشراكات تحدياً، لاسيما في الفترات التي كانت فيها وظيفة ممثل المنظمة شاغرة أو كان هناك تغيير سريع في وظيفة منسق الطوارئ كما كان الحال في طاجيكستان.

ولم تكن قدرات المنظمة على المستوى القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان وطاجيكستان منتظمة طوال الوقت. فالغياب الطويل لممثلي المنظمة ساهم في عدم وجود إشراف، وتصور واستراتيجية واضحة على مستوى المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، ونظراً لضخامة حوافز حالات الطوارئ، كان هناك عدم استمرارية في أغلب الأحيان لأن جزءاً كبيراً من الموظفين رهين بتمويل المشاريع. وارتبطت مشاكل التوزيع - لا سيما في جمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان - بمسائل التوريد، وإن حدث بعض التحسن الملموس فيما بعد.

ولم يكن هناك أي تصور منسق وموحد لعمل المنظمة على المستوى القطري. وتحتاج المنظمة إلى اعتماد تصور متعدد الأبعاد طويل الأجل يبرز ما يسمى بالاستمرارية (الإغاثة وإعادة التأهيل والتنمية)، ويغطي الاحتياجات الحادة الفورية القصيرة الأجل للسكان المستضعفين والأكثر معاناة من انعدام الأمن الغذائي واحتياجات إعادة الإعمار المتوسطة الأجل بالإضافة إلى الأهداف الإنمائية طويلة الأجل من أجل الحصول على أكبر قدر من الفعالية والتأثير على المستوى القطري.

ومثلت تنمية القدرات في ظل هذه الظروف تحدياً. ففي الوقت الذي بذلت فيه بعض الجهود في جميع البلدان الثلاثة، فإن أهم برنامج يوجد في السودان حيث كان هناك مشروعان كبيران لبناء القدرات، يمثلان ثلث مجموع حافظة المنظمة. وكانت الجهود المبذولة مؤخراً لبناء قدرات المؤسسات، وعلى الأخص على مستوى الدولة في ما يتعلق بتوفير الخدمات الحكومية، كبيرة وإن كان من السابق للأوان تقديرها.

وفي كل بلد من البلدان الثلاثة، ثمة أمثلة طيبة على تبادل المعارف ونشر الممارسات الجيدة. ولكن يسود اعتراف بأن هذا المجال هو مجال مهم للتحسين. فعدم النشر المناسب للمعارف المستفادة والمترجمة له عواقب سلبية على الانتقال من حالات التدخل من مستوى المشاريع الفردية إلى مستوى البرامج والسياسات. وهناك الكثير مما يتعين فعله من أجل إتاحة الخدمات والمنتجات المعيارية التي لها أهميتها وفائدتها للبلدان التي ليست مجهزة تجهيزاً جيداً و/أو لا تملك القدرات المتعلقة بالخبراء للحصول على هذه المعلومات وتكييفها.

ويشمل دور المنظمة الاتصال واستقطاب تأييد الحكومات والمجتمع المدني فيما يتعلق بالقضايا التي تتصل بولايتها. وتتوقف مصداقية المنظمة على قدرتها على الاتصال بشكل فعال، ونشر المنتجات الخاصة بالمعارف والمعلومات الفنية، وإثارة الوعي. كما تتوقف فعالية المنظمة في تعبئة الموارد على عوامل خارجية، منها إرادة الحكومات وثقة الجهات المانحة.

■ صاغ التقرير التوليقي أربع توصيات تنبثق عن قضايا مشتركة محددة في عمليات التقييم الثلاث:

■ **استكمال و/أو استعراض إطار المنظمة للأولويات القطرية المتوسطة الأجل:** ينبغي أن يعكس إطار المنظمة للأولويات القطرية المتوسطة الأجل تناسقا عاما، باستخدام نموذج مستمر يتماشى مع الهدف الاستراتيجي طاء في المنظمة، وهو: «زيادة القدرة على التأهب لحالات الطوارئ والتهديدات الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال». كما ينبغي لهذا الإطار أن يظهر بعض الاستمرارية بين أنشطة حالات الطوارئ وإعادة التأهيل والتنمية، بتحسين استهداف الفئات والمناطق التي ينبغي فيها الاستمرار في تنفيذ تدخلات حالات الطوارئ وإعادة التأهيل، وزيادة التآزر بين مختلف الأنشطة وإعداد أنشطة لاستقطاب التأييد لمرحلة الانتقال. ومن بين العناصر الأخرى التي ينبغي النظر فيها، الميزة النسبية للمنظمة في ما يتعلق بدعم المسائل التشريعية والسياساتية، وكذلك تحليل المعلومات عن الأمن الغذائي ونشرها. وينبغي أن يكون هذا الإطار واقعيا إزاء القدرة التنفيذية للمنظمة، وأن يأخذ في الاعتبار استراتيجيات الحكومة وخططها.

■ **تعزيز وجود المنظمة على المستوى القطري:** سعيًا إلى تعزيز الدور الاستراتيجي للمنظمة وتحسين قدراتها على إدارة حافظة المشاريع، يتعين الحفاظ على حضور المنظمة على مستويات الحوكمة المناسبة (المستوى الوطني أو مستوى الولاية أو المحافظة). كما ينبغي ألا تبقى وظائف ممثل المنظمة شاغرة لفترات طويلة وينبغي ضمان وجود ميداني دائم للمنظمة في البلد، لا سيما في البلدان التي بها حافظة كبيرة ممولة من خارج الميزانية.

■ **التنسيق الداخلي فيما بين إدارات المنظمة:** بغية تحسين قدرة المنظمة وفعاليتها على المستويين التشغيلي والفني، يجب على موظفي المنظمة التنسيق والتعاون بصورة أكثر فعالية على جميع المستويات، أولا على المستوى القطري بين موظفي حالات الطوارئ وموظفي الممثلات، وبين الموظفين القطريين وموظفي المقر. ويجب أن يصل الدعم من المقر والمكاتب الميدانية إلى الجهات التي تطلبه في الوقت المحدد.

■ **المساعدات السياسية والقانونية:** ينبغي للمنظمة أن تستفيد من ميزتها النسبية لكي توجه الحكومات وتدعمها في صياغة الاستراتيجيات والسياسات والتشريعات. وفي ظروف ما بعد النزاعات ومراحل الانتقال على الخصوص، ينبغي عدم تفويت فرص المساهمة في رسم السياسات الوطنية في مجالات مثل حيازة الأراضي والحراة وإدارة الموارد الطبيعية والصحة الحيوانية، وغيرها. ونظرا لعدم إمكانية التنبؤ بدعم الجهات المانحة، يتعين على المنظمة الاضطلاع بدور نشط في تشجيع تقديم المساعدة في هذه المجالات.

رد الإدارة على التقييم

رحبت إدارة المنظمة بهذا التقرير التوليقي وقبلت التوصيات الأربع وأشارت إلى أن الكثير من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها تشمل عدة وحدات في المنظمة، وهو ما يبرز «تواصل» الإجراءات التي ينبغي القيام بها في وقت واحد على جبهات حالات الطوارئ/إعادة التأهيل والتنمية. كما أن هناك روابط واضحة بإجراءات متابعة التوصيات الواردة في تقييم القدرة التشغيلية للمنظمة في حالات الطوارئ.

وتسلم الإدارة بأن ثمة حاجة ملحة إلى استعراض ليس المخاطر التشغيلية فحسب، بل المخاطر المالية أيضا التي تواجه المنظمة عند العمل في بيئات معقدة، وإلى ضمان أن تكون سياساتها وإجراءاتها مناسبة وتعالج بالفعل هذه المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، ساد إقرار بأهمية ربط الإغاثة وإعادة التأهيل والتنمية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنوع النهج التقنية والتشغيلية في تدخلات الإغاثة وبالتحديات المرتبطة بذلك.

استنتاجات الأجهزة الرئاسية في المنظمة (لجنة البرنامج)

نظرت لجنة البرنامج في الوثيقة ورد الإدارة عليها وأعربت عن تقديرها لذلك. وأوصت بالتنفيذ الفوري للتوصيات الواردة في التقرير التوليقي الهادفة إلى ضمان ربط سلس بين إعادة التأهيل والتنمية، بما في

ذلك: قيادة ووجود قويان للمنظمة على المستوى القطري، والتنسيق الجيد بين المنظمة وغيرها من الجهات الفاعلة، وتعزيز الظروف الملائمة لاستدامة التدخلات، والنظر في الجوانب المتعلقة بالمساواة بين الجنسين. وفي ما يخص هذه المناقشة، وافقت اللجنة على التوصيات المقدمة في تقرير حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم «التصدي لانعدام الأمن الغذائي في ظل الأزمات الممتدة» (٢٠١٠)، نظرا إلى أن لجنة الأمن الغذائي العالمي أقرتها في دورتها السادسة والثلاثين.

تقييم مكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية للشرق الأدنى

ناقشت لجنة البرنامج في منظمة الأغذية والزراعة، خلال دورتها في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٨، الخطة المتوالية لأعمال التقييم وأعربت عن «تأييدها لإجراء تقييم لمكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية للشرق الأدنى» باعتبار ذلك مسألة تحظى بالأولوية في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٠.

مكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية للشرق الأدنى

ويحظى قطاع الأغذية والزراعة في الإقليم أساساً بخدمة المكتب الإقليمي للشرق الأدنى في القاهرة والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا في تونس. ونظراً لإنشاء مكتب إقليمي فرعي جديد لبلدان الخليج واليمن في أبو ظبي، وإنشاء فريق متعدد التخصصات للجزء الشرقي من الشرق الأدنى في القاهرة فضلاً عن الموافقة على خطة العمل الفورية وتنفيذها الجاري، عدل نطاق التقييم لزيادة الاهتمام بتأثير الإصلاح الجاري بدرجة أوسع على مستوى المكاتب الميدانية بما في ذلك المكاتب القطرية للمنظمة.

النتائج والاستنتاجات

نشأت خمس نتائج جامعة عن الزيارات القطرية لفريق لتقييم وتحليلاته.

ووجد فريق التقييم أن خبرات المنظمة التقنية (من المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا) تحظى بالاعتراف واسع النطاق، وينظر إليها عموماً على أنها توفر سمة من سمات النوعية الجيدة. وحظيت نوعية التعاون التقني للمنظمة بأعلى قدر من التقدير في البلدان التي لديها بالفعل قدرات على تخطيط وتنفيذ استراتيجياتها وبرامجها الخاصة. غير أن هناك توافقاً عاماً في الآراء على أن المنظمة قد فقدت ميزتها النسبية في العديد من المجالات المواضيعية، وكوكالة منفذة في الإقليم.

ولم تسفر عمليات المنظمة لوضع الأولويات والبرمجة خلال الفترة قيد الاستعراض عن أي ترتيب واضح للأولويات والأنشطة في إقليم الشرق الأدنى أو عن تقسيم واضح للمهام على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي. وقد ركز المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا والمكاتب القطرية إلى حد كبير على وضع وتنفيذ مشاريع صغيرة معينة عامة (معظمها لبرنامج التعاون التقني) في طائفة عريضة من المجالات المواضيعية وليس على الأولويات المتفق عليها أو على القضايا المتعلقة باستراتيجيات وسياسات القطاع الزراعي والتي كان الطلب عليها مرتفعاً بدرجة كبيرة في عموم الإقليم.

وكان المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي يعانيان من قيود خطيرة في الموارد خلال الفترة قيد الاستعراض. وفي حين أن هذا الوضع قد عولج جزئياً في الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١ مع تخصيص موارد إضافية للمكاتب الإقليمية الفرعية، لم تستفد المكاتب القطرية من هذا التدفق للموارد. وتعاني المكاتب القطرية بدرجة خطيرة من نقص الموارد.

النتائج والاستنتاجات

ولم تحظ مبررات الهيكل التنظيمي الجديد في الشرق الأدنى المكون من ثلاث طبقات بفهم جيد دائما داخل المنظمة وخارجها. وخلص فريق التقييم إلى أن الهيكل الجديد يستند إلى أساس سليم إلا أنه في حاجة إلى التنفيذ الجيد وتغيير الإدارة، وفي بعض الحالات، إلى زيادة التنقيح.

وتبين أن وجود المنظمة في الإقليم في حاجة إلى تبسيط. فوجود ثلاثة مكاتب في نفس المكان (القاهرة) حد من الكفاءة والشفافية في إدارة المكاتب الميدانية. وأدى قيام الموظفين بأداء مهام متعددة ومتباينة في وقت واحد إلى أعباء ثقيلة واضطراب وفي بعض الأحيان تضارب مصالح. ولم تكن ظروف العمل وحالة الموظفين التقنيين والإداريين على المستوى القطري تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء وخاصة لدى مقارنته بوكالات الأمم المتحدة الأخرى.

وللقضايا والنتائج الموجزة أعلاه عدد من الانعكاسات السلبية على المنظمة. وتبين لفريق التقييم أن مكانة المنظمة ومصادقيتها في الشرق الأدنى قد تقلصت. فقد تولت وكالات التنمية الأخرى الكثير من مزايا المنظمة النسبية التاريخية في بعض المجالات مثل الأمن الغذائي والتنمية

الزراعية والمشورة في مجال السياسات. وأصبح دور المنظمة في الدعاوة وتعبئة الموارد لدعم قطاع الأغذية والزراعة الآن أقل تنافسا بكثير (ومن ثم أقل نجاحا) عما كان في السابق.

وخلص التقييم إلى أن ثمة حاجة عاجلة إلى مواصلة تغيير الوضع المؤسسي للمنظمة في الشرق الأدنى بما في ذلك النهوض بتنفيذ الإصلاح الجاري. وعلى الرغم من أن خطوط رفع التقارير الجديدة قد شجعت على زيادة التكامل داخل الإقليم، فإن الكثير مازال ينبغي عمله لتمكين المكتب الإقليمي للشرق الأدنى من ممارسة دور قيادي في ضمان عمل الطبقات الثلاث في الإقليم كوحدة واحدة. ويشمل ذلك، النهوض بتحديد الأدوار والوظائف في كل طبقة، وتحسين تقسيم المسؤوليات (وفقا للأولويات الإقليمية الشاملة، والإقليمية الفرعية، والقطرية) وتعزيز التأزر والتنسيق فيما بين الطبقات الثلاث ومع المقر الرئيسي. وينطوي ذلك أيضا على تغيير في الطريقة التي كان المقر الرئيسي يتعامل بها مع المكاتب الميدانية في الشرق الأدنى، وبذل جهد إضافي كبير لتعبئة الدعم لأنشطة تغيير الإدارة المتعلقة بالإقليم من آلية الإصلاح في خطة العمل الفورية.

تقوم بالمهام المشار إليها أعلاه، أفرقة تقنية متعددة التخصصات في الإقليم الفرعي دون أي وظائف إدارية إزاء المكاتب القطرية. ويتعين أن يتطور دور المكتب الإقليمي للشرق الأدنى ليعكس التوجيه المشار إليه أعلاه. وينبغي أن يخضع المكتب الإقليمي للشرق الأدنى لعملية إعادة تنظيم كجزء من عملية تغيير الوضع المؤسسي للمنظمة في الإقليم.

■ وأوصى التقييم بتوضيح نطاق تغطية وتسميات المكاتب الميدانية في الشرق الأدنى، وتحسين عمليات تنظيم وإدارة الموارد المالية والبشرية في كافة أنحاء الإقليم. ومن الواجب ترشيد عمل المنظمة التقني في الإقليم وزيادة التركيز على الأولويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية التي وافقت عليها البلدان الأعضاء. وينبغي على وجه السرعة معالجة القضايا الهيكلية التي تؤثر في كفاءة وفعالية العمل التقني. كما يجب إنشاء حساب أمانة إقليمي مخصص لدعم عملية إعادة تغيير الوضع المؤسسي للمنظمة في الشرق الأدنى.

■ قدم فريق التقييم اثنتي عشرة توصية استراتيجية واقترح أربعين توصية عملية للتنفيذ العاجل. وتركز ثلاث توصيات استراتيجية على تحسين قدرات المكاتب القطرية للمنظمة لتمكينها من أداء المناطق بها من اختصاصات، وأربع توصيات لمعالجة القضايا الإقليمية الفرعية والإقليمية ذات الصلة باختصاصات وأداء المكاتب الإقليمية الفرعية والإقليمية، وتوجه التوصيات الخمس المتبقية إلى قضايا عامة وشاملة تؤثر في معظم أو جميع طبقات المكاتب في الإقليم. ويرد أدناه موجز بالتوصيات المتخذة.

■ **المكاتب القطرية للمنظمة:** ينبغي منح ممثلي المنظمة الوسائل والموارد اللازمة لكي يصبحوا واجهة المنظمة على المستوى القطري، وتعزيز وظيفة الممثل القطري باعتباره رئيس موظفي المنظمة لأي نشاط يضطلع به في البلد، وترشيد الحضور الميداني للمنظمة.

■ **المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكاتب الإقليمية الفرعية:** ينبغي أن تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية «أول توجه للحصول على المساعدة» للمكاتب القطرية وأن تعمل بصورة دقيقة كمركز تقني. ومن الواجب أن تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية، لكي

رد الإدارة على التقييم

رحبت الإدارة بالتقييم وقبلت ٩ توصيات من أصل ١٢ توصية، ووافقت بشكل جزئي على توصية واحدة، ورأت أن هناك توصيتين موجهتين إلى أعضاء المنظمة. ورأت الإدارة أن توصيات التقييم تتيح أساساً جيداً لتحديد برنامج توافقي للتغيير لعمل المنظمة في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.

استنتاجات الأجهزة الرئاسية للمنظمة (لجنة البرنامج)

أعربت لجنة البرنامج عن تقديرها لجودة تقرير التقييم ورأت أنه مفيد ومهم. وأثنت اللجنة على عملية المشاورات الواسعة مع الجهات صاحبة المصلحة التي كانت جزءاً أصيلاً من منهجية التقييم. وحثت اللجنة إدارة المنظمة على العناية كأمراً ذات أولوية بتلك التوصيات التي يمكن أن تنفذ دون حاجة إلى مزيد من التشاور.

وأكدت اللجنة أيضاً أهمية اعتماد سياسة مناسبة للتعيين، وسياسة فعالة لتناوب الموظفين، وتوفير التدريب الكافي والمزيج المناسب من المهارات للموظفين في الإقليم، ولاسيما ممثلي المنظمة نظراً للدور الأساسي الذي يضطلعون به في عمل المنظمة. وأيدت اللجنة فكرة إنشاء حساب أمانة إقليمي للأغراض المرتبطة بالبرامج، إلا أنها أشارت إلى أن الأنشطة الأساسية يجب أن تمول من الاعتمادات الصافية. وحثت اللجنة على إقامة حوار مع الجهات القطرية صاحبة الشأن ووكالات الأمم المتحدة الأخرى بشأن سبل النهوض بأداء المنظمة على المستوى القطري، وتعزيز الملكية القطرية، وتدعيم سمعة المنظمة. ولاحظت اللجنة أن خطة العمل ستعرض على المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى وأوصت بطرح ورقة بشأن المواءمة بين هذا المؤتمر والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى أمام المؤتمر المقبل. ومن الواجب مراعاة نتائج التقييم عند تنفيذ برنامج العمل والميزانية ورؤية اللامركزية. وأوصت اللجنة بإجراء عمليات تقييم مماثلة في الأقاليم الأخرى، وبالطريقة التشاورية ذاتها. كما أوصت اللجنة بزيادة الاهتمام بالإبلاغ عن أنشطة متابعة عمليات التقييم، بما في ذلك تعليقات مكتب التقييم على تقارير المتابعة المرفوعة إلى لجنة البرنامج.

**الملحق 1: عمليات تقييم المشروعات والبرامج الممولة من خارج الميزانية
في الفترة يناير/ كانون الثاني 2010 إلى مارس/ آذار 2011**

عمليات التقييم المقررة للمشروعات الإنمائية والبرامج الممولة من خارج الميزانية في الفترة من
أبريل/ نيسان إلى ديسمبر/ كانون الأول 2011

على المستوى العالمى وفيما بين الأقاليم

المشروعات التي تم تقييمها

تقييم تدهور الأراضي الجافة	EP /GLO/502/GEF
دعم تقني مؤسسي لتطوير نهج عالمي متعدد الوكالات لتصنيف الأمن الغذائي على أساس تصنيف المرحلة المتكاملة للأمن الغذائي – المرحلة الثانية	GCP /GLO/234/EC
تعزيز رصد وتقييم الإدارة المستدامة للغابات في آسيا وكتابة تقارير عنها	GCP /INT/988/JPN

المشروعات المقرر تقييمها

دعم الأمن الغذائي والحد من الفقر في كينيا وتنزانيا عن طريق المحافظة على نظم التراث الزراعي ذات الأهمية العالمية	GCP /GLO/198/GER
الإحصاءات القطرية في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى – تحسين فرص الحصول على الإحصاءات الوطنية الجيدة عن الأغذية والزراعة في 17 بلداً في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	GCP /GLO/208/BMG
تعزيز إدارة الموارد الحرجية والنهوض بمساهمتها في التنمية المستدامة واستخدام الأراضي وسبل المعيشة (رصد الغابات الوطنية وتقديرها في تنزانيا)	GCP /GLO/194/MUL
مكافحة الأمراض الحيوانية العابرة للحدود في بلدان آسيا الوسطى	GTFS/INT/907/ITA

أفريقيا

المشروعات التي تم تقييمها

برنامج شبه إقليمي للمشاركة في الإدارة المتكاملة للإنتاج الزراعي والآفات الزراعية عن طريق المدارس الحقلية للمنتجين في بنين وبوركينا فاسو ومالي والسنغال	GCP /RAF/009/NET	إقليمي
بناء القدرات للمهنيين في جنوب أفريقيا في مجال الزراعة والأمن الغذائي	GCP /RAF/412/SAF	إقليمي
دعم الزراعة القائمة على صون البيئة من أجل الزراعة المستدامة والتنمية الريفية – المرحلة الثانية	GCP /RAF/413/GER	إقليمي

إقليمي	OSRO/RAF/907/EC	تعزيز عملية تصنيف مرحلة الأمن الغذائي المتكامل في سياق الظروف الإنسانية المضطربة في وسط وشرق أفريقيا
إقليمي	OSRO/RAF/908/SWE	دعم أنشطة التنسيق بين الوحدات شبه الإقليمية لمتابعة الأمن الغذائي وعمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في غرب أفريقيا وتعزيز سبل معيشة الأسر الضعيفة بصورة مستدامة.
تشاد	GCP /CHD/028/EC	نظام المعلومات عن الأمن الغذائي
جمهورية الكونغو الديمقراطية	GCP /DRC/033/BEL	مشروع وضع الغابات في خدمة المجتمع المحلي وبدء تنفيذ هذا المشروع في جمهورية الكونغو الديمقراطية
موزامبيق	GCP /MOZ/078/ITA	تنمية المصايد الساحلية في مقاطعتي غازا وانهامبين
كوت ديفوار	OSRO/IVC/903/SWE	دعم تنسيق الأنشطة الزراعية في حالات الطوارئ، وإعادة دمج الأسر الضعيفة في مجتمعاتها المحلية، وكذلك أفراد المجتمع من ضحايا النزاعات في كوت ديفوار
ليبيريا	OSRO/LIR/903/SWE	المساعدة في حالات الطوارئ من أجل إنتاج الأغذية وتوليد دخل لنحو 5 000 شخص من سكان الحضر وشبه الحضر، الذين يعانون من ارتفاع أسعار الأغذية في خمسة بلدان
السودان	OSRO/SUD/622/MUL	برنامج إنعاش الطاقة الإنتاجية للسودان – عنصر بناء القدرات في شمال السودان
السودان	OSRO/SUD/623/MUL	برنامج إنعاش الطاقة الإنتاجية للسودان – عنصر بناء القدرات في جنوب السودان
زمبابوي	OSRO/ZIM/903/SWE	تحسين الأمن الغذائي وسبل معيشة المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال تزويدهم بالإرشاد الزراعي والمدخلات الزراعية
كوت ديفوار	UTF/IVC/027/IVC	الدعم المؤسسي لقطاع التنمية الريفية من أجل الخروج من الأزمة في كوت ديفوار
كوت ديفوار	UTF/IVC/028/IVC	مشروع الدعم المؤسسي المتعدد القطاعات لمصرف التنمية الأفريقي من أجل الخروج من الأزمة: دعم المنظمات المسؤولة عن مساعدة المجموعات الضعيفة
المشروعات المقرر تقييمها		
إقليمي	GCP /RAF/441/GER	زيادة مساهمة المنتجات الحرجية غير الخشبية في تخفيف وطأة الفقر وتحقيق الأمن الغذائي في بلدان وسط أفريقيا
سوازيلند	GCP /SWA/016/EC	مشروع التنمية الزراعية في سوازيلند

انغولا	GCP /ANG/033/SPA	البرنامج الخاص للأمن الغذائي في أنغولا - مشروع تأهيل صغار المنتجين على تحقيق الأمن الغذائي وتحسين سبل المعيشة
كينيا	OSRO/KEN/002/SWE	تحسين سبل المعيشة في المجتمعات المحلية المستهدفة المتضررة من الجفاف في كينيا
السودان	OSRO/SUD/620/MUL	برنامج القدرات المؤسسية في السودان: معلومات عن الأمن الغذائي لاستخدامها في شمال السودان
السودان	OSRO/SUD/621/MUL	برنامج القدرات المؤسسية في السودان: معلومات عن الأمن الغذائي لاستخدامها
الصومال	OSRO/SOM/810/EC	إعادة تأهيل الزراعة وتنويع مشروعات الري ذات الإمكانات المرتفعة في جنوب الصومال

آسيا والمحيط الهادي

المشروعات التي تم تقييمها

أفغانستان	GCP /AFG/050/GER	دعم الأمن الغذائي الأسري، والتغذية وسبل المعيشة في أفغانستان
أفغانستان	GCP /AFG/056/GER	تعزيز التنسيق وتعزيز القدرة على برمجة الأمن الغذائي المتكامل وسبل المعيشة في أفغانستان
إندونيسيا	OSRO/INS/601/ARC	إحياء مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية المتضررة من إعصار تسونامي في مقاطعة أتشي بإندونيسيا، وتنميتها بصورة مستدامة
لاوس	OSRO/LAO/802/SWE	دعم إحياء تربية الأحياء المائية في المناطق التي تضررت بشدة من فيضانات أغسطس/ آب 2008
ميانمار	OSRO/MYA/902/SWE	استعادة الطاقة الإنتاجية والأمن الغذائي لأشد المزارعين والصيادين تضرراً من الإعصار نرجس

المشروعات المقرر تقييمها

ميانمار	GCP /MYA/009/EC	دعم الزراعة المستدامة وسبل المعيشة الريفية في ولاية راخين الشمالية في ميانمار
إقليمي	GCP /RAS/218/JPN	البرنامج الإقليمي للزراعة التشاركية والمتكاملة. تنمية الغابات ومصايد الأسماك وإعادة تأهيلها وتنميتها في المدى البعيد في المناطق المتضررة من إعصار تسونامي
إقليمي	GCP /RAS/247/EC	دعم برنامج المجموعة الأوروبية للربط بين المعلومات وصنع القرار من أجل تحسين الأمن الغذائي في بلدان مختارة من شبه إقليم ميكونغ الكبير

باكستان	OSRO/PAK/701/SWE	مشروع لمساعدة السلطات المسؤولة عن إعادة البناء وإعادة التأهيل في المناطق التي ضربها الزلزال، وشركاء هذه السلطات من أجل استعادة سبل المعيشة في المناطق المتضررة من باكستان
---------	------------------	---

أوروبا وآسيا الوسطى

المشروعات التي تم تقييمها		
قيرغيزستان	OSRO/KYR/901/SWE	دعم أشد الأسر الزراعية تضرراً بهدف حماية سبل معيشتها واستعادة الإنتاج الزراعي

أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي

المشروعات التي تم تقييمها		
هايتي	UTF /HAI/023/HAI	خطة عمل قصيرة الأجل لدعم الإنتاج المعيشي في هايتي
أوروغواي	UTF /URU/025/URU	إدارة تربية الأسماك في أوروغواي
المشروعات المقرر تقييمها		
إقليمي	GCP /RLA/169/SPA	برنامج إقليمي لدعم تأثير السياسات العامة على استئصال الجوع ونقص التغذية المزمّن لدى الأطفال
إقليمي	GTFS/RLA/141/ITA	تشجيع مشروع CARIFORUM/CARICOM للأمن الغذائي

الشرق الأدنى

المشروعات التي تم تقييمها		
إقليمي	GTFS/REM/070/ITA	البرنامج الإقليمي للمكافحة المتكاملة للآفات في بلدان الشرق الأدنى

