

July 2010



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

لجنة البرنامج

الدورة الرابعة بعد المائة

روما، 25-29 أكتوبر/تشرين الأول 2010

تقييم أنشطة منظمة الأغذية والزراعة في مجال تنمية القدرات
في أفريقيا

رد الإدارة

ألف - الرد الإجمالي على التقييم

1- رحبت إدارة منظمة الأغذية والزراعة بهذا التقييم لأنشطة تنمية قدرات المنظمة في أفريقيا، الذي جاء بناءً على طلب لجنة البرنامج في دورتها المعقودة في أكتوبر/تشرين الأول 2008. ويعترف التقييم بمدى تعقّد الموضوع ويستكشف التحديات ويحدد السبل الممكنة للمضي قدماً، مع الإقرار بأن الوحدات المعنية في المنظمة هي الأفضل تأهلاً لمعالجة التفاصيل. وتعتبر تنمية القدرات من الوظائف الأساسية للمنظمة، ويكمن النجاح في تطبيقها في صلب أثر عمل المنظمة واستدامته.

2- وتقدر إدارة المنظمة عملية التقييم ومنهجيتها. وبشكل هذا التقرير نتيجة عملية مكثفة حافظ خلالها فريق التقييم على حوار مستمر مع مجموعة واسعة من الوحدات في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية في أفريقيا.

3- ويحظى توقيت التقييم بترحيب كبير لتزامنه مع عملية وضع الصيغة النهائية لاستراتيجية المنظمة حول تنمية القدرات. وهناك تقارب كبير بين نتائج التقييم واستنتاجاته وتوصياته وبين محتوى استراتيجية تنمية القدرات، وكلاهما يقترح إجراءات للمنظمة. فأما الفرق الواضح بين هاتين الوثيقتين فيكمن في أن استراتيجية تنمية القدرات تتناول المسألة على الصعيد العالمي بدون التمييز بين إقليم وآخر. وتشير الإدارة إلى أن معظم ما خلص إليه تقييم أنشطة تقييم القدرات التي تنفذها المنظمة في أفريقيا من نتائج واستنتاجات وتوصيات تعتبر قابلة للتطبيق على المنظمة بأسرها.

وعلى وجه التحديد، تنطبق التوصيات من 1 إلى 7 على الأنشطة التي تضطلع بها المنظمة في مجال تنمية القدرات على الصعيد العالمي في حين أن التوصيتين 8 و9 تختصان بأفريقيا دون سواها.

4- ويصف التقييم إطاراً مفاهيمياً لتنمية القدرات يتماشى إلى حد كبير مع الإطار المفاهيمي المستخدم في استراتيجية المنظمة. والأهم هو الإدراك بأن عملية تنمية القدرات تشكل جهداً متعدد الأبعاد يشمل العمل على المستوى السياسي والتنظيمي والفردى وهذا مفهوم أساسي تترتب عنه آثار كثيرة بالنسبة لعمل المنظمة. وتماشياً مع إعلان باريس بشأن فعالية المعونة وبرنامج عمل أكرا، يدعو هذا التقييم المنظمة إلى تنمية القدرات الذاتية على مستويات أعلى في نطاق الأبعاد السياسية والتنظيمية من خلال دعم العمليات الوطنية.

5- وجاءت نتائج هذا التقييم متماشية أيضاً على نطاق كبير مع وثيقة الإدارة المعنونة "نحو رؤية جديدة لشبكة المكاتب الميدانية"¹ والتي تقضي بـ"إرساء شبكة من المكاتب الميدانية توفر، بكفاءة وفعالية، المشورة السياساتية والخدمات التقنية رفيعة الجودة إلى الأعضاء، للمساعدة على بناء القدرات الوطنية لتحقيق الأمن الغذائي وتنشيط الزراعة والتنمية الريفية (...)" كما أنها تتماشى مع إعلان مؤتمر القمة العالمي حول الأمن الغذائي لعام 2009 الذي صرح فيه أعضاء المنظمة بما يلي: "إننا ملتزمون ببناء القدرات، مع التركيز على التدابير المتكاملة التي تُعنى بالسياسات، والمؤسسات، والناس، مع التركيز بصفة خاصة على المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة والمزارعات. ونؤكد بشكل خاص على أهمية تعزيز القدرة المؤسسية بالنسبة للبلدان النامية من أجل رسم وتنفيذ سياسات فعالة مستندة إلى الأدلة وتكفل فرص الحصول على الغذاء، وتعالج مسألة سوء التغذية، وتمكّن أصحاب الحيازات الصغيرة من التمتع بفرص الحصول على التكنولوجيا، والمدخلات، والسلع الرأسمالية، والقروض الائتمانية، والنفاز إلى الأسواق. كما أننا سنعزز، حسب المقتضى، قدرة المزارعين ومنظماتهم."²

6- وفيما يتعلق بالتغييرات والإجراءات المنبثقة عن التقييم، ستواصل الأمانة جاهدةً في قياس نهجها على ضوء تطور ممارسات تنمية القدرات في وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

باء- التحديات الخاصة بالتطبيق

7- تقبل الإدارة بالكامل ست توصيات من أصل التوصيات التسع المنبثقة عن التقييم، في حين تقبل ثلاث منها قبولاً جزئياً. وقد خضع العديد من المواضيع التي شملتها التوصيات إلى المراجعة من قبل جماعة العمل المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات برئاسة مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد، كما أن عدداً كبيراً منها مدرج في استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات وخطة التنفيذ المرتبطة بها. وستساهم التوصيات في عملية التغيير الجارية على نطاق المنظمة وستنطوي على (1) تعزيز المكاتب الميدانية في أفريقيا؛ (2) وإجراء تغييرات في برامج تنمية القدرات واعتماد

¹ كما عرض على المؤتمرات الإقليمية في عام 2010، على سبيل المثال، الوثيقة ARC/10/2 Add.1

² الفقرة 19 من الوثيقة WSFS 2009/2

سلسلة من الأدوات والممارسات الجديدة لتنمية القدرات؛ (3) وإدخال تغييرات على الشراكات؛ (4) وإجراء تغييرات في وصف الوظائف وتقييم أداء موظفي المنظمة وخبرائها الاستشاريين؛ (5) وتدريب الموظفين على تنمية القدرات؛ (6) وتحسين توزيع المطبوعات واستخدامها في أفريقيا.

8- ومن المسلمّ به أنّه سيتعين رصد الموارد اللازمة أو إعادة توجيهها من أجل ضمان تنفيذ التوصيات كافةً واعتماد نهج مرحلي على مدى السنوات المقبلة. أمّا الآثار المحتملة المترتبة على الموارد فستقيم من أجل إمكانية وضعها في الحسبان لدى تحضير برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 ضمن الأهداف الاستراتيجية الأحد عشر والهدف الوظيفي خاء (النتيجة التنظيمية 2 - التنفيذ الفعّال والمتّسق للوظائف الأساسية للمنظمة وإتاحة الخدمات عبر النتائج التنظيمية).

9- وحرصاً على تماشي عملية التغيير المطلوبة من أجل تحسين عمل المنظمة في تنمية القدرات في أفريقيا مع التغيير الجاري على نطاق المنظمة ومع الموارد المتاحة، ستولي الإدارة الأولوية للأنشطة التي يمكن معالجتها بسرعة في حين ستخصص المزيد من الوقت للتوصيات التي تتطلب المزيد من التحليل أو التطبيق على مراحل. وستقوم الإدارة بإدراج أنشطة متابعة التقييم في عملية التغيير الجارية لخطة العمل الفورية، عند الاقتضاء، لضمان التآزر مع الإصلاح التنظيمي. وسيخضع جدول الإجراءات لمزيد من التنقيح مع تحديد التمويل والأولويات للسنوات المقبلة.

10- وتقر الإدارة بأنّه يتعين أيضاً النظر على متابعة تقييم أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا ضمن سياق متابعة توصيات تقييم البرامج القطرية³. ويعترف هذا التقييم الأخير بأنّ البرامج القطرية تنطوي على إقامة "حوار ذكي مع السلطات الحكومية" وعلى رسم خرائط للمجالات ذات الأولوية بالنسبة إلى الحكومات مع ما تقدمه المنظمة من مساعدة فنية عالية المستوى ودعم لتنمية القدرات. وتقر الإدارة بأنه يتوقّع بشكل أكبر من البلدان، في ظل البيئة الإنمائية الجديدة، أن تنفذ البرامج الخاصة بها. ويدعو تقييم تنمية القدرات في أفريقيا إلى تحسين تقييم تنمية القدرات خلال عملية التخطيط القطرية. وستتناول الإدارة متابعة هذين التقييمين معاً حيثما كان ذلك ملائماً.

11- وسوف يتطلّب إحراز التقدم في تعزيز النهج الذي تعتمد عليه المنظمة في مجال تنمية القدرات تركيزاً جديداً من قبل البلدان الأعضاء على تنمية القدرات، لا سيما في مجالات القوة لدى المنظمة - مثل مجالات المنافع العامة العالمية والأطر التنظيمية للسياسات. وينبغي لهذا التغيير في التركيز أن يظهر في أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل وفي مجالات العمل ذات الأولوية على الصعيدين الإقليمي والإقليمي الفرعي مع الانتقال باتجاه مشاركة أطول أجلاً في تنمية القدرات. وترحب الإدارة باقتراح تعريف أفضل لدور المنظمة في تنمية القدرات وإدراج هذا الموضوع في الوثائق المقبلة الخاصة بالبرامج.

جيم- إجراءات المتابعة المقترحة

12- تستوجب التوصيات الرئيسية المنبثقة عن التقييم تنفيذ إجراءات في المجالات الستة المذكورة أدناه. ويمكن إيجاد الاستجابات المفصلة لكل توصية في جدول الإجراءات.

13- تعزيز المكاتب الميدانية في أفريقيا. ستقوم هذه المكاتب بتعزيز نُهجها المتعلقة بتنمية القدرات من خلال أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل وأطر الأولويات الإقليمية والإقليمية الفرعية. وسيقوم نظام التقييم المقارن ورفع التقارير بالاستناد إلى الأداء الذي هو قيد التطوير ضمن مشروع خطة العمل الفورية حول اللامركزية، بضمان حوافز إيجابية لأعمال تنمية القدرات التي تؤديها المكاتب الميدانية. وستعزز كفاءة الموظفين الفنيين في نهج وأدوات تنمية القدرات بفضل برنامج تنمية قدرات الموظفين المذكور في الفقرة 16. وتظهر هذه التغييرات في التوصية 9.

14- التغييرات في برمجة تنمية القدرات واعتماد سلسلة من الأدوات والممارسات الجديدة لتنمية القدرات. ستقوم الإدارة بتحسين دور المنظمة في تنمية القدرات لدى الدول الأعضاء عبر استحداث الأدوات اللازمة وتحسين برامج المنظمة ومعايير المشاريع بما يكفل اعتماد الممارسات الفضلى. مثلاً، سيجرى تقييم للحاجة إلى القدرات المناسبة وتحليل للسياق أما الأنظمة المحلية ومواطن القوى والفجوات فستحظى باهتمام أكبر في تصميم البرامج والمشاريع، وستركز التدخلات على تعزيز قدرة الجهات الوطنية النظيرة في صياغة السياسات والتخطيط للاستثمارات وتنفيذ السياسات وعملية التقييم. وكما أشار التقييم، سيتم تناول رؤية "ما بعد المشروع" والنهج الطويلة الأمد في البرامج المعدلة وفي السياسات والإجراءات الخاصة بالمشاريع. وانطلاقاً من هذه التغييرات ستضمن الإدارة وجود فهم مشترك بين موظفي المنظمة وشركائها حول تنمية القدرات. وتظهر هذه التغييرات في التوصيات 1-1 - 3-1 و 3 و 4 و 6 و 7-3 - 4-7. وهي منصوص عليها أصلاً في خطة التنفيذ المنبثقة عن استراتيجية المنظمة حول تنمية القدرات.

15- التغييرات في شراكات تنمية القدرات. ستضمن الإدارة نشر استراتيجية المنظمة والخطوط التوجيهية حول الشراكات على الموظفين حتى تكون المكاتب الميدانية قادرة على رعاية الشراكات والتحالفات من أجل استكمال عمل المنظمة على المستوى القطري ولتغطية المجالات الأخرى التي لا تشارك فيها المنظمة بشكل مباشر. وتبرز هذه التغييرات في التوصيات 5 و 7-1 و 7-2 ويفترض إدراجها في مشروع خطة العمل الفورية حول الشراكات. وهي منصوص عليها أصلاً في خطة التنفيذ المنبثقة عن استراتيجية المنظمة حول تنمية القدرات.

16- تطوير قدرات الموظفين في إطار تنمية القدرات. تتوقع الإدارة صياغة إطار تعليمي لموظفي المنظمة وخبرائها الاستشاريين حول تعزيز نُهج تنمية القدرات في البرامج التي تنفذها المنظمة. وقد أُجري تقييم لحاجات التعلم في المنظمة كما يجري إيجاد حلول في مجال التعليم. وسيتاح للموظفين الفنيين لدى المنظمة فرصة لكي يتعلموا أدواتاً ونهجاً جديدة لتنمية القدرات ولكي يضمنوا تخصيص اهتمام أكبر بتنمية القدرات في عملهم. وتظهر هذه التغييرات في التوصيات 1-4-5 و 9-2 ويجب إدراجها في مشروع خطة العمل الفورية حول اللامركزية، لا سيما في ما يتعلق بدور المنظمة

على المستويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية. وهي منصوص عليها أصلاً في خطة التنفيذ المنبثقة عن استراتيجية المنظمة حول تنمية القدرات.

17- التغييرات في وصف الوظائف وتقييم أداء موظفي المنظمة وخبرائها الاستشاريين. تتوقع الإدارة إدراج تنمية القدرات بشكل منهجي في مهام ونظام تقييم وإدارة الأداء لكافة الموظفين الفنيين المعنيين في المنظمة بأسرها. وسيتم وضع واستخدام صيغ موحدة الوصف للوظائف وإعلانات الوظائف الشاغرة من أجل الوظائف الفنية المتعلقة بتنمية القدرات. وسيعرض إطار الكفاءات في المنظمة المهارات والصفات المطلوبة من أجل تعزيز تنمية القدرات على المستوى القطري. وتبرز هذه التغييرات في التوصية 2 كما ستبرز في مشروع خطة العمل الفورية حول الموارد البشرية. وهي منصوص عليها أصلاً في خطة التنفيذ المنبثقة عن استراتيجية المنظمة لتنمية القدرات.

18- تحسين توزيع النواتج وتحديثها في أفريقيا. ستحرص الإدارة على إصدار خطوط توجيهية حتى يتسنى كفاءة توزيع المطبوعات الرئيسية ونشرها بالشكل المناسب على الشركاء وعلى مراكز التوثيق في أفريقيا. وتظهر هذه التغييرات في التوصية 8.

الإدارة – الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
لا	بحلول مطلع 2011	مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد مع مساهمة من قبل جماعة العمل المشتركة بين الإدارات	1-1 توضيح معنى تنمية القدرات والنهج الذي ستعتمده المنظمة للموظفين في جميع أنحاء المنظمة. من خلال أنشطة التوعية. 2-1 نشر استراتيجية المنظمة على نطاق واسع ضمن المنظمة. 3-1 تقديم موجزات مبسطة خالية من المصطلحات التقنية تبين المبادئ الرئيسية وتعرض أمثلة عن كيفية تطبيقها.	مقبولة جزئياً قبلت الإدارة لتوصية الرئيسية. أما الإجراء الثانوي التالي فيتوجّه إلى الأجهزة الرئاسية: إعادة تقييم دور لجنة البرنامج والمؤتمرات الإقليمية والأجهزة الرئاسية للمنظمة في توفير الإشراف السياسي على برنامج تنمية القدرات. ستظهر هذه التوصية في مشروع خطة العمل الفورية بشأن اللامركزية في ما يتعلق بدور الموظفين على صعيد تنمية القدرات في المكاتب الميدانية. سيتوجب تحديد مصادر التمويل من أجل توفير التدريب في المكاتب الميدانية.	التوصية 1: يوصى بأن تتخذ جماعة العمل المشتركة بين الإدارات والمعنية ببناء القدرات اتخاذ خطوات تكفل حصول موظفي المنظمة والشركاء على فهم مشترك لتنمية القدرات ودور المنظمة فيها.
نعم (للتدريب)	بحلول نهاية 2012	مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	4-1 تصميم برنامج تدريبي مخصص لتعزيز كفاءات المنظمة في تنمية القدرات بالاستناد إلى تقييم للاحتياجات. 5-1 توفير التدريب على تنمية القدرات للموظفين ولغير الموظفين، لا سيما بالنسبة للعاملين في المكاتب الميدانية		
لا	بحلول نهاية 2011	شعبة إدارة الموارد البشرية بدعم من مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد شعبة إدارة الموارد البشرية بدعم من مكتب تبادل المعرفة	1-2 إصدار خطوط توجيهية تقضي بالإدراج المنتظم لتنمية القدرات في مهام جميع الموظفين الفنيين المعنيين ونظام التقييم وإدارة الأداء الخاص بهم. 2-2 التأكيد على الحد الأدنى من الخبرة الميدانية كشرط من شروط التوظيف في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية،	مقبولة ستظهر هذه التوصية في مشروع خطة العمل الفورية بشأن الموارد البشرية.	التوصية 2: يوصى بأن تدرج الإدارة العليا، بتوجيه من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات، تنمية القدرات في

الإدارة – الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
لا	بحلول نهاية 2013	والبحوث والإرشاد	وذلك عبر التأكد من وصفه بدقة في مواصفات الوظائف والإعلانات عن الوظائف الشاغرة.		التفويضات، وبرامج العمل، والأوصاف الوظيفية لجميع موظفي البرامج ذات الصلة.
لا	بحلول نهاية 2010	شعبة إدارة الموارد البشرية بدعم من مكتب تبادل المعرفة والبحاث والإرشاد	2-3 ضمان بروز الكفاءات المطلوبة للتنمية الجيدة للقدرة تظهر بالكامل في إطار المنظمة الخاص بالكفاءات.		
لا	بحلول نهاية 2010	مكتب دعم اللامركزية	2-4 مراجعة المنشور الدوري بشأن المسؤوليات والعلاقات للتأكيد فيه من جديد على تنمية القدرات.		
لا	بحلول نهاية 2011	المدير العام المساعد لإدارة التعاون التقني	يمكن الإطلاع على الإجراءات الخاصة بهذه التوصية إلى حد كبير في التوصية 4.	مقبولة جزئياً	التوصية 3: يوصى بأن تستعرض الإدارة العليا، بتوجيه من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات، وتنقح، حسب الضرورة نظم المنظمة لتحسين فعالية واستدامة مبادرات تنمية القدرات.
			3-1 التأكد من أن سياسات المنظمة وإجراءاتها تتيح البرمجة المتوسطة/الطويلة الأمد لتنمية القدرات ومعالجة القضايا مثل التصميم والمدة والنطاق والوسائل في كل المشاريع والبرامج.	تقبل الإدارة بأن أنظمة المنظمة وإجراءاتها بحاجة إلى التعديل من أجل تحسين فعالية مبادرات تنمية القدرات واستدامتها.	
				أما في ما يتعلق ببرنامج التعاون الفني، فقد أقر الأعضاء، في يونيو/حزيران 2009 كجزء من خطة العمل الفورية حول إصلاح ولا مركزية برنامج التعاون الفني، مجموعة معدلة من المعايير	

الإدارة - الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
لا	بحلول مطلع العام 2012 وبعد ذلك خلال الدورة التحضيرية للمؤتمر الإقليمي	المدير العامون المساعدون/الممثلون الإقليميون بدعم من مكتب الاستراتيجية والتخطيط ومكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	2-3 التأكد من أن عمليات التخطيط والبرمجة اللامركزية للمنظمة، لا سيما أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل ومجالات الأولوية الإقليمية (الفرعية)، تعطي أهمية كافية لمسألة تنمية القدرات.	المتعلقة بهذا البرنامج تتضمن بناء القدرات المحلية ومواءمتها مع إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل كمعيارين من أصل المعايير العشرة المطلوبة للموافقة على المشاريع. وسيضمن الدور الرئيسي الذي يؤديه الإطار المذكور في البرامج القطرية بأن يقوم مشروع التعاون الفني القائم على الطلب بدعم الأولويات الوطنية؛ ولا ترى الإدارة أي داعٍ إلى إجراء مزيد من الإصلاح لطبيعة برنامج التعاون الفني والغاية والمعايير الخاصة به وبالتالي فإن الإجراء الثانوي الخاص بهذا البرنامج غير مقبول.	
لا	خلال كل دورة تحضيرية لبرنامج العمل والميزانية	قادة الهدف الاستراتيجي	3-3 إعادة النظر في تضمين مبادرات تنمية القدرات في إطار العمل المستند إلى النتائج مع وضع الطبيعة الطويلة الأجل لتنمية القدرات في الحسبان.		

الإدارة - الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
لا	جارٍ	نائب مدير عام (العمليات) ونائب مدير عام (المعرفة)	1-4 الضمان أن تعزيز نهج تنمية القدرات يحظى بالأولوية والاهتمام المناسبين وبأن ينفذ بالتالي في برامج المنظمة ومشروعاتها وبأن يظهر في الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وبالأخص الحرص على توعية الموظفين إلى أهمية البرنامج المعدل والخطوط التوجيهية للمشاريع والالتزام بها.	مقبولة	التوصية 4: يوصى بأن تضع جماعة العمل المشتركة بين الإدارات خطوطاً توجيهية تنفذها الإدارة العليا للمشروعات والبرامج التي تركز على الممارسات الفعالة لتنمية القدرات، مثل النهج التشاركية التي تعزز الملكية والاستدامة والشراكات.
لا	بحلول نهاية 2010	وحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج بدعم من مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	2-4 بما أن تنمية القدرات هي أحد المبادئ الاستراتيجية الجامعة الخمسة للبرمجة القطرية للأمم المتحدة في إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، وعلى المنظمة أن تعتبرها مكوناً أساسياً لضمان إتباع نهج شامل إزاء البرامج القطرية المشتركة للأمم المتحدة. وسوف يتم ذلك من خلال: تعميم تنمية القدرات ضمن دورة المشاريع عبر تعديل دليل البرامج الميدانية ومراقبة الخطوط التوجيهية والمعايير الأخرى للمشاريع.		

الإدارة – الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
لا	بحلول نهاية 2011	مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد مع دعم من مكتب خدمات المشروع ووحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج وجماعة العمل المشتركة بين الإدارات.	<p>3-4 كجزء من الأنشطة الجارية لوحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج، وعلى النحو المتوخى من خطة تنفيذ استراتيجية المنظمة حول تنمية القدرات، وضع خطوط توجيهية وأدوات للمشاريع وتوفير إرشادات محددة بشأن تنمية القدرات لتكملة الخطوط التوجيهية للمنظمة المستندة إلى النتائج لإعداد البرامج، كي يتمكن موظفو المنظمة والمتعاونون معها من:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إجراء تقييمات للاحتياجات في مجال القدرات في تصميم البرامج والمشاريع؛ • فهم السياق التنظيمي والمؤسسي؛ • تشجيع الجهات المستفيدة وأصحاب الشأن الآخرين على المشاركة في تصميم المشاريع وتنفيذها؛ • التشجيع على اعتماد النهج المشتركة بين التخصصات والمنسقة داخلياً؛ • استخدام استراتيجيات تنفيذ تستفيد بانتظام ولأقصى حد من الخبراء المحليين والمؤسسات المحلية؛ • توفير التوجيه والرصد والتقييم واستراتيجيات الانسحاب التي تأخذ في عين الاعتبار الطبيعة المتكررة لتنمية القدرات. 		

الإدارة - الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
لا	بحلول نهاية 2012	شعبة دعم التنمية مع مساهمة من مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	4-4 كفالة أن تتضمن الخطوط التوجيهية للمنظمة الخاصة بالبرامج القطرية تخطيطاً للأهداف والأولويات طويلة الأجل المتفق عليها بشكل متبادل تتعلق بتنمية القدرات وتتناول مواطن الضعف والقوة بما يمكن الجهات الفاعلة الوطنية بأن تخطط أنشطتها الخاصة بتنمية القدرات وتنفيذها.		
لا	بشكل متواصل ابتداءً من منتصف 2011	عملية لجنة مراجعة البرامج والمشاريع	4-5 ضمان التزام مشاريع المنظمة بالخطوط التوجيهية للمشاريع.		
لا	ابتداءً من 2011	شعبة القضايا الجنسانية	4-6 إعداد خطوط توجيهية وتقديمها لتعميم المساواة بين الجنسين في جميع مراحل تصميم المشاريع والبرامج وتطبيقها ومراقبتها وتقييمها.		
لا	بحلول نهاية 2013	مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية بدعم من مكتب دعم اللامركزية ومكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	5-1 تعميم استراتيجية المنظمة حول الشراكات على الموظفين فضلاً عن تقديم الإرشادات بشأن تقييم الشراكات.	مقبولة	التوصية 5: يوصى بأن تكفل الإدارة العليا للمنظمة قيام الموظفين، وخاصة أولئك العاملون في المكاتب الميدانية وممثلو
				ستظهر هذه التوصية في مشروع خطة العمل الفورية حول الشراكات.	

الإدارة – الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
					المنظمة، بتوجيه مزيد من الاهتمام إلى الشراكات في أنشطتهم الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا.
لا	بحلول نهاية 2011	شعبة إعداد السياسات والبرامج	<p>6-1 مواصلة إعداد الخطوط التوجيهية والنصوص الإعلامية والحلول التعليمية بما يكفل المشاركة الوثيقة للجهات النظرية القطرية في الأنشطة المتعلقة بمشاريع سياسات المنظمة، وإتاحة الفرصة لها لتحسين مهاراتها التحليلية، مما يوسع بالتالي برنامج تعلم السياسات؛ وإدراج هذه التوصيات في الخطوط التوجيهية للبرامج القطرية. وستبين الخطوط التوجيهية أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> • كل مشاريع المساعدة في مجال السياسات تتضمن ما يكفي للمتابعة الوافية وتنطوي على تنمية القدرات من أجل تطوير الاستثمارات والخطط التشغيلية لتطبيق السياسات. • وجود الخبرة والكفاءات في مجال تنمية القدرات في اختصاصات أي خبير استشاري يوظف لتقديم الدعم السياسي في البلدان؛ • وجوب تحديد الوسائل اللازمة، بما في ذلك من خلال عقد الشراكات مع الجهات الفاعلة 	مقبولة	التوصية 6: يوصى بأن يوجه موظفو المنظمة مزيداً من الاهتمام إلى تسهيل تنمية القدرة الوطنية على تحليل السياسات وتنفيذها.

الإدارة – الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
نعم	بحلول نهاية 2012	شعبة إعداد السياسات والبرامج	المحلية، حينما يمكن ذلك، من أجل دعم تنمية القدرات على المستوى الوطني الفرعي في البلدان التي هي في طور اعتماد اللامركزية. 2-6 مواصلة استحداث الأنظمة والآليات اللازمة للموظفين القطريين والإقليميين والعاملين في المقر الرئيسي من أجل تحديد الاحتياجات الناشئة في مجال السياسات وتوقعها.		
لا	بحلول نهاية 2012	مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	1-7 توثيق دراسات الحالات الناجحة وعرض ونشر على نطاق واسع على الشركاء الإنمائيين (الحكومات والوكالات والجامعات ومنظمات الأبحاث والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمعات المحلية). 2-7 توثيق ونشر المبادئ الأساسية لتهيئة تنمية القدرات الخاصة بالمنظمة، لا سيما تلك التي تعتمد على الوكالات الأخرى أو يمكن أن تعتمد على نطاق واسع.	مقبولة	التوصية 7: يوصى موظفو المنظمة بإعطاء الأولوية لتوثيق ونشر المبادرات الناجحة والأساليب والنواتج المعيارية الخاصة بتنمية القدرات، والعمل على تحسينها.
نعم	بحلول نهاية 2012	شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات	3-7 التشاور مع أصحاب الشأن وتنفيذ تحليلات ميدانية للتأكد من العوامل التي تتسبب بتحسين أو بخفض نوعية عملية مدارس تدريب المزارعين لدى توسيعها/تقليصها.		

الإدارة – الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	
			4-7 القيام، بالتعاون مع الأقسام الأخرى ومع المشاريع الميدانية التي تنفذ عملية مدارس تدريب المزارعين، بوضع خطوط توجيهية بشأن التخطيط لمدارس تدريب المزارعين وتصميمها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها مع وثائق مستقاة من أمثلة ميدانية، وذلك بهدف تعزيز الشبكات المحلية والقطرية والإقليمية والعالمية لمدارس تدريب المزارعين وضمان المعايير العالية والاستدامة في البرامج الواسعة النطاق.		
لا	ابتداءً من 2011	مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	<p>1-8 وضع خطوط توجيهية لضمان توزيع المطبوعات الرئيسية بشكل فعال وذلك عبر الطلب من أقسام المقر الرئيسي والقيام بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إعداد خطط للإعلام والتوزيع بالنسبة للمطبوعات الرئيسية مع التركيز، عند الاقتضاء، على الجماهير الأفريقية، بمن فيها أصحاب الشأن في تنمية القدرات. • الاتصال بالشبكات الشريكة التي تساعد على توزيع مطبوعات المنظمة ونشرها؛ • تعقب توزيع واستخدام المواد حيثما أمكن؛ • تجاوز أو التعويض على القيود المفروضة على الوصول إلى الإنترنت في مناطق متعددة من أفريقيا 	<p>مقبولة جزئياً</p> <p>قبلت الإدارة التوصية الرئيسية ومعظم الإجراءات الثانوية.</p> <p>تنطبق هذه التوصية بالدرجة الأولى على أفريقيا.</p> <p>تقبل الإدارة بشكل عام ضرورة تحسين الحصول على مطبوعات المنظمة إلى أفريقيا. ولكن لا يمكن قبول هذه التوصية إلا بشكل جزئي. وقد تم تناول مسألة توزيع المطبوعات والمواد الرقمية في عملية الإصلاح الأخيرة وهناك اعتراف بأنها مشكلة معقدة. وثمة دعم مبدئي لزيادة الحصول على المطبوعات ولكن العراقيل الكبرى موجودة حيث إن تكاليف توزيع البريد مرتفعة وأن الكثير من المطبوعات لا يصل إلى وجهته</p>	<p>التوصية 8:</p> <p>يوصى بأن تتخذ الإدارة العليا للمنظمة خطوات فورية لتحسين توزيع واستخدام نواتج المنظمة من أجل تنمية القدرات في أفريقيا.</p>

الإدارة – الإجراءات التي ينبغي اتخاذها			الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية
			عبر التوزيع الهادف للمطبوعات أو المواد الرقمية مثل الأقراص المبرمجة (CD-ROM).	المنشودة. وفي ما يتعلق بالإجراء الثانوي حول "إنشاء وتعزيز مرافق المكتبات في المكاتب الميدانية"، أدت السياسة المعدلة للإدارة العليا التي صيغت في العام 2008 إلى خفض هذه المرافق وتحويلها إلى مراكز وثائق صغيرة بسبب: (أ) قلة عدد الموظفين لإدارة المرافق الكبيرة؛ (ب) توفر مستودع وثائق المنظمة بشكل رقمي في جميع المكاتب؛ (ج) وعدم إمكانية دخول الجمهور العام إلى مكاتب المنظمة.
نعم	خلال كلِّ دورة تحضيرية لبرنامج العمل والميزانية	المكاتب الإقليمية و مكتب دعم اللامركزية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	9-1 العمل، في سياق تحضير برنامج العمل والميزانية وتنفيذه، على إيلاء الاهتمام اللازم إلى تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتمكين المكاتب الميدانية في أفريقيا من إدماج مسائل تنمية القدرات في أعمالها. وبالنسبة إلى الموظفين الفنيين في المكاتب الميدانية قد يشمل ذلك توفير التوجيه والتدريب وإعادة التجهيز وزيادة الإطلاع على أنشطة المقرر الرئيسي والتوجهات الحالية في المجالات الخاصة بالموظفين والحوافز والدوافع بما يضمن منح تنمية القدرات أهمية أكبر في عملهم.	التوصية 9: مقبولة يوصى بأن تستثمر المنظمة المزيد في قدرة مكاتبها الميدانية في أفريقيا للمشاركة بدرجة كبيرة في تنمية القدرات في مجالات الزراعة، والغابات، ومصايد الأسماك، وتلبية المطالب الناشئة في

الإدارة - الإجراءات التي ينبغي اتخاذها				الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
الحاجة إلى المزيد من التمويل (نعم أو لا)	النطاق الزمني	الوحدة المسؤولة	الإجراء	مقبولة بالكامل، أو مقبولة جزئياً أو مرفوضة والتعليق على التوصية	البلدان الأعضاء الأفريقية
نعم	بحلول نهاية 2012	المديرون العامون المساعدون/ الممثلون الإقليميون بدعم من مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	2-9 ضمان المزيد من الشراكات المنتظمة مع المؤسسات الإقليمية والمحلية التي تعنى بتنمية القدرات من أجل سد الفجوات وتكميل الخبرات المتوفرة في المكاتب الميدانية.		
نعم	بشكل متواصل ابتداءً من 2011	دائرة الدعم المتكامل للأمن الغذائي بدعم من مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد	3-9 العمل، لدى إجراء التبادلات بين بلدان الجنوب، على ضمان أن المواصفات والمهارات تبرز معرفة وافية بالسياق الأفريقي فضلاً عن بعض المعارف والخبرة في مجال تنمية القدرات.		
نعم	بشكل متواصل ابتداءً من 2011	المكاتب الميدانية بدعم من مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد وإدارة الموارد البشرية	4-9 العمل، لدى الاستعانة بالمتطوعين على كفاية أن أوصافهم ومهاراتهم الوظيفية تبرز فهماً وافياً للسياق الأفريقي فضلاً عن بعض المعارف والخبرات في مجال تنمية القدرات.		