

	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	--	--

## لجنة البرنامج

الدورة السادسة بعد المائة

روما، 21-25 مارس/ آذار 2011

تقييم مكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية  
للشرق الأدنى

توجه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد روبرت مور، مدير مكتب التقييم (تقرير التقييم)

الهاتف: 3903-5705 (06)

السيد سعد العتيبي، المدير العام المساعد، الممثل الإقليمي للشرق الأدنى

الهاتف: 2324-3760 (0) 20+

1- يتضمّن هذا الغلاف المعلومات الأساسية والقضايا الرئيسية التي تُلفت عناية اللجنة إليها والتي تُطلب توجيهاتها بصدها وبصدد التقرير المرفق عن تقييم مكتب منظمة الأغذية والزراعة الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا وردّ الإدارة.

### المعلومات الأساسية

2- ناقشت لجنة البرنامج التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة في الدورة التي عقدتها في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2008 الخطة المتجددة لعمليات التقييم وأبدت "تأييدها لإجراء تقييم مكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى" باعتبار ذلك أولوية خلال الفترة 2009-2010. ولقد كان قطاع الأغذية والزراعة في هذا الإقليم يستفيد بالدرجة الأولى من خدمات مكتب المنظمة الإقليمي للشرق الأدنى في القاهرة والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا في

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: [www.fao.org](http://www.fao.org)

تونس العاصمة. وأعيد النظر في نطاق التقييم بعدما تم إنشاء مكتب إقليمي فرعي جديد لبلدان الخليج واليمن في أبو ظبي وتشكيل فريق متعدد الاختصاصات للشرق الأدنى الشرقي في القاهرة، بالإضافة إلى الموافقة على خطة العمل الفورية والمباشرة بتنفيذها. وكان الغرض من ذلك إبلاء عناية أكبر لتأثير الإصلاحات الجارية على نطاق أوسع على مستوى المكاتب الميدانية، بما في ذلك المكاتب القطرية للمنظمة (ممثليات المنظمة).

### *القضايا الرئيسية الواردة في تقرير التقييم*

(أ) كان هناك إقرار واسع بما تتمتع به المنظمة من خبرات تقنية (في المقر الرئيسي أو في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى أو في المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا) واعتُبرت بالإجمال ضماناً للنوعية الجيدة. وحظيت نوعية التعاون التقني من جانب المنظمة بأكثر تقدير في البلدان التي كانت لديها بالفعل قدرة راسخة على تخطيط وتطبيق الاستراتيجيات والبرامج الخاصة بها. لكن كان هناك توافق عام في الآراء على أن المنظمة فقدت ميزتها المقارنة في عدد من الميادين وبوصفها وكالة مسؤولة عن التنفيذ في الإقليم.

(ب) لم يؤدّ وضع سلم الأولويات وإعداد البرامج في المنظمة خلال الفترة التي شملها التقييم إلى ترتيب الأنشطة بشكل واضح بحسب الأولوية في إقليم الشرق الأدنى أو إلى تحديد واضح للمهام على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي. لا بل تركّز القسم الأكبر من جهود المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا و ممثليات المنظمة على إعداد مشاريع (معظمها في إطار برنامج التعاون التقني) وتنفيذها في مجموعة واسعة من مجالات الاختصاص، عوضاً عن التركيز على الأولويات المتفق عليها أو على القضايا المتصلة بالاستراتيجية/ السياسات الخاصة بالقطاع الزراعي والتي كانت تشهد طلباً كبيراً عليها في مختلف أرجاء الإقليم.

(ج) عانى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا من قيود على صعيد الموارد خلال الفترة التي شملها التقييم. ورغم إيجاد حل جزئي لهذه الأوضاع خلال فترة السنتين 2010-2011 من خلال تخصيص موارد إضافية للمكاتب الإقليمية الفرعية، إلا أن ممثليات المنظمة لم تستفد من هذا الدفق الأخير من الموارد وهي تعاني من نقص حاد في الموارد.

(د) إنّ المسوّغ المنطقي الكامن وراء الهيكل التنظيمي الجديد في الشرق الأدنى المؤلف من ثلاث طبقات لم يكن دائماً مفهوماً جيداً داخل المنظمة وخارجها. وحلّص فريق التقييم إلى أنّ الهيكل الجديد قائم على أساس متين لكنه يحتاج إلى تطبيق أفضل وإلى إدارة التغيير لا بل أيضاً إلى مزيد من التنقيح في بعض الحالات.

(هـ) اعتُبر أنه من الضروري تبسيط وجود المنظمة في الإقليم. فوجود ثلاثة مكاتب في المكان نفسه (القاهرة) قد أدّى إلى تراجع كفاءة إدارة المكاتب الميدانية وشغافيتها. وأدّى وجود موظفين يؤدون وظائف عدّة ومختلفة في الوقت نفسه إلى عبء عمل ثقيل وإلى حدوث التباس بين الأدوار وأحياناً إلى تضارب في المصالح. ولم تكن ظروف العمل ووضع الموظفين التقنيين والإداريين في المكاتب القطرية للمنظمة مشجعاً على تحقيق أداء متميّز، خاصة بالمقارنة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى وفي أماكن أخرى من المنظمة.

- (و) تراجعت مكانة المنظمة ومصادقيتها في إقليم الشرق الأدنى. وانتقل إلى وكالات إنمائية أخرى قسم كبير من الميزة المقارنة التاريخية للمنظمة في ميادين عدة منها الأمن الغذائي والتنمية الزراعية وإسداء المشورة في مجال السياسات. فقد تراجعت إلى حدّ كبير القدرة التنافسية (وبالتالي نجاح) للدور الذي تؤديه المنظمة في مجالي الدعوة وتعبئة الموارد دعماً لقطاع الأغذية والزراعة.
- (ز) يخلُص التقييم إلى وجود حاجة ملحة لإعادة ترتيب إضافي لوجود المنظمة المؤسسي في الشرق الأدنى، بما في ذلك من خلال تحسين عملية تطبيق الإصلاحات الجارية. ومع أنّ المسؤوليات التراتبية الجديدة قد شجعت على مزيد من التكامل في الإقليم، إلا أنه لا يزال يتعيّن بذل الكثير لتمكين المكتب الإقليمي للشرق الأدنى من ممارسة دوره الريادي المتمثل في الحرص على أن تعمل الطبقات الثلاث في الإقليم كطبقة واحدة. وأصدر التقييم اثنتي عشرة توصية استراتيجية واقترح أربعين توصية يمكن أن تشكل منطلقاً للعمل. وتتمحور ثلاث توصيات إستراتيجية حول النهوض بقدرة ممثلات المنظمة على تأدية الولايات الموكلة إليها؛ وتتناول أربع من هذه التوصيات القضايا الإقليمية الفرعية والإقليمية؛ أما التوصيات الخمس المتبقية، فهي تعالج قضايا عامة ومتداخلة تعني معظم أو جميع الطبقات في المكاتب الموجودة في الإقليم.

### رَدّ الإدارة

- 3- ترحّب إدارة المنظمة بهذا التقييم وتوافق على 9 توصيات من أصل 12 توصية وتوافق جزئياً على واحدة من التوصيات وتعتبر أنّ اثنتين من التوصيات موجّهتان إلى أعضاء المنظمة. وتعتبر الإدارة أنّ توصيات التقييم تشكل أساساً جيداً لوضع جدول أعمال توافقي لإجراء تغييرات في عمل المنظمة في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.
- 4- سوف تستغرق متابعة هذا التقييم اتخاذ إجراءات على مستويين اثنين. أولاً، سوف يتعيّن على مكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية في الإقليم معالجة العديد من التوصيات. ثانياً، يتوقف تنفيذ هذه التوصيات على وجود مناخ مشجّع للمركزية في المنظمة يأتي نتيجة حوار بين الأعضاء حول قضايا اللامركزية الأساسية.
- 5- إنّ الإدارة قلقة لإمكانية أن تؤدي "إعادة الترتيب" المقترحة للتركيبة المؤسسية للمنظمة في الشرق الأدنى إلى الحد من قدرة البلدان على الاستفادة من الخبرات التقنية الموجودة حصرياً في المقر الرئيسي. ونظراً إلى محدودية الموارد البشرية المتاحة في المكاتب الإقليمية الفرعية في مقابل تنوع الطلب واتساعه، ترى الإدارة أنّ أي ترتيبات مؤسسية يجب أن تكفل حصول البلدان على مجموعة الخبرات المتوفرة في المنظمة أينما وجدت.

- 6- وتعتبر الإدارة أنّ النجاح في تطبيق التوصيات الصادرة عن هذا التقييم يعتمد بصورة حاسمة على ما يلي:
- (1) حصيلة دراسة الأعضاء لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 والتصور الخاص باللامركزية؛ (2) التآزر مع عمليات تغيير أخرى أخذت الإدارة بزمامها ومنها مثلاً متابعة خطة العمل الفورية وتقييم إعداد البرامج القطرية؛

(3) رغبة البلدان والمنظمات الإقليمية (الفرعية) فيها ومشاركتها لإسناد الأولوية لتعاونها مع المنظمة؛  
و(4) الإدارة الفعالة للتغيير.

7- وتقترح الإدارة تدابير قصيرة الأجل منبثقة عن القرارات المتفق عليها الصادرة عن الأجهزة الرئاسية والتي يمكن مراعاتها في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 وإعداد خطة إدارية للمنظمة في الشرق الأدنى من أجل التصدي للقضايا الأطول أجلاً على امتداد سنة 2015.

### التوجيهات المطلوبة

8- قد ترغب لجنة البرنامج في:

- دراسة نتائج التقييم والإجراءات التي اقترحتها الإدارة في ما يتعلق بالتوصيات 1-7 على المستويات القطرية والإقليمية والإقليمية الفرعية؛ وبعض النواحي في التوصيتين العامتين 10-11 المتعلقة بالعمل التقني؛ والجوانب المتصلة بالتمويل في التوصية 12؛
- إسداء المشورة حول الفائدة من إجراء عمليات تقييم مشابهة في أقاليم و/أو أقاليم فرعية أخرى.

تقييم مكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية  
للشرق الأدنى

تقرير التقييم النهائي

مكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة  
يناير/كانون الثاني 2011

## تنويه

كانت عملية التقييم هذه عملية طويلة وكثيرة المتطلبات ما كان يمكن أن تتم دون الدعم والمعلومات التي قدمها الكثيرون من موظفي المنظمة في إقليم الشرق الأدنى، وفي المقر الرئيسي. وقد استفاد فريق التقييم أيضا على نطاق واسع من الوقت والمنظورات والبيانات التي وفرها الموظفون الحكوميون وشركاء التنمية والأشخاص في الأوساط التي شاركت فيها.

ويعرب فريق التقييم عن شكر خاص لجميع الموظفين من الفئات الفنية والخدمات العامة في المكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية في الشرق الأدنى فضلا عن الإدارة العليا والموظفين في المقر الرئيسي. فقد قدموا بإخلاص تعليقات مفيدة، وتبادلوا وجهات النظر مع البعثة مما أتاح الاضطلاع بهذا التقدير من خلال تيسير الوثائق وترتيب الزيارات الميدانية وتنظيم احتياجات الفريق.

ويود الفريق كذلك أن يعرب عن خالص شكره للسيدة Heather Young والسيدة Antonella Apuzzo di Portanova والسيدة Alexia di Fabio من مكتب التقييم في المنظمة اللاتي قدمن مساعدات إدارية قيمة خلال عملية التقييم.

مع عميق الشكر.

## فريق التقييم

رئيس الفريق	السيد يونس بوعرفا (الجزائر)
عضو الفريق	السيدة منى هاشم (اليمن)
عضو الفريق	السيد Ivo Morawski (إيطاليا)
عضو الفريق ومدير	السيد Carlos Tarazona (بيرو)
مساعد باحث	السيدة Phuong Nguyen (فييت نام)
مساعد باحث	السيدة Daniela del Giudice (الولايات المتحدة الأمريكية)

## مسرد المختصرات

اتحاد معاهد البحوث الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	AARINENA
المركز العربي لدراسات المناطق القاحلة والأراضي الجافة	ACSAD
المدير العام المساعد	ADG
مصرف التنمية الأفريقي	AfDB
هيئة الزراعة والأراضي واستخدامات المياه في الشرق الأدنى	ALAWUC
اتحاد المغرب العربي	AMU
المنظمة العربية للتنمية الزراعية	AOAD
مجلس الوحدة الاقتصادية العربية	CAEU
لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة	CoC-IEE
لجنة مصايد الأسماك	COFI
لجنة الغابات	COFO
إطار الأولويات القطرية	CPF
هيئة مكافحة الجراد الصحراوي في الإقليم الأوسط	CRC
شعبة إدارة الموارد البشرية	CSH
مركز الطوارئ لمكافحة الأمراض الحيوانية العابرة للحدود	ECTAD
لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا	ESCWA
مكاتب المنظمة القطرية	FAOR
الممثلات القطرية للمنظمة	FAOREps
نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية	FPMIS
مجلس التعاون لدول الخليج	GCC
هيئة المصايد العامة للبحر المتوسط	GFCM
المركز الدولي للبحوث الزراعية للمناطق الجافة	ICARDA
تكنولوجيات المعلومات والاتصال	ICT
التقييم الخارجي المستقل للمنظمة	IEE
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	IFAD
خطة العمل الفورية	IPA
المكتب التقني الرئيسي	LTO
الفريق التقني المتعدد التخصصات	MDT
وحدة دعم الإدارة	MSU
الخطة المتوسطة الأجل	MTP
هيئة غابات الشرق الأدنى	NEFC
شبكة إدارة الجفاف في الشرق الأدنى والبحر المتوسط وآسيا الوسطى	NEMEDCA
شبكة المعارف الريفية والزراعية والمعلومات للشرق الأدنى وشمال أفريقيا	NERAKIN
المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى	NERC

الأطر القطرية للأولويات المتوسطة الأجل	NMTPF
الموظفون الفنيون القطريون	NPO
مكتب المدير العام	ODG
مكتب دعم اللامركزية	OSD
الموظفون الفنيون المعارون	OTO
برنامج العمل والميزانية	PWB
شبكة الاتصال لأغراض التنمية الريفية والزراعية	RADCON
المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي	RAP
الهيئة الإقليمية لمصايد الأسماك في الشرق الأدنى	RECOFI
منظمات التكامل الاقتصادي الإقليمية	REIOs
المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	RLC
المكتب الإقليمي للشرق الأدنى	RNE
الشبكة الإقليمية لإعادة استخدام الماء العادم	RNRTWATER
البرنامج العادي	RP
إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى	RPF-NE
الممثل الإقليمي	RR
المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا	SNE
المكتب الإقليمي الفرعي لبلدان الخليج واليمن	SNG
الفريق المتعدد التخصصات لشرقي الشرق الأدنى	SNO
منسق الإقليم الفرعي	SRC
الهيئة دون الإقليمية لمصايد أسماك شرق وسط المحيط الأطلسي	SRFC
المكتب الإقليمي الفرعي	SRO
إطار الأولويات الإقليمية	SRPF
مركز الخدمات المشتركة	SSC
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	TCE
برنامج التعاون التقني	TCP
فريق الأمم المتحدة القطري	UNCT
إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية	UNDAF
فريق الأمم المتحدة للتنمية	UNDG
البنك الدولي	WB
منظمة الصحة العالمية	WHO
استبيان قياس العمل	WMS

## بيان المحتويات

11		موجز
13		مقدمة
14	معلومات أساسية والسياق المؤسسي	أولا -
14	ألف - إصلاح المنظمة والتقييم الخارجي المستقل للمنظمة	
15	باء - خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة	
15	جيم - انعكاسات عملية إصلاح المكاتب الميدانية	
17	نهج التقييم	ثانيا -
17	ألف - النطاق	
18	باء - المنهجية	
19	جيم - التشاور مع أصحاب الشأن	
20	عرض عام لأوضاع المنظمة في الشرق الأدنى	ثالثا -
20	ألف - الأوضاع	
21	باء - مكاتب المنظمة الميدانية	
22	جيم - البرنامج العادي	
26	دال - البرنامج الميداني	
28	دور المكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية الفرعية	رابعا -
29	ألف - الولاية	
30	باء - وضع الأولويات وتعبئة الموارد والشراكات	
35	جيم - تغطية المنظمة لإقليم الشرق الأدنى	
35	وظيفة المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية	خامسا -
36	ألف - الإدارة	
40	باء - الترتيبات التنظيمية	
48	عمل المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي	سادسا -
48	ألف - مجالات العمل ذات الأولوية	
50	باء - البرنامج العادي	
58	جيم - البرنامج الميداني	
63	دال - المجالات البرنامجية الرئيسية	
67	هاء - القضايا الشاملة	

70	واو -	القضايا الهيكلية
72	سابعاً -	أداء المكاتب القطرية
73	ألف -	التغطية والولاية
75	باء -	وضع الأولويات
77	جيم -	الموارد والهيكل
80	ثامناً -	النتائج والاستنتاجات الجامعة والتوصيات
80	ألف -	النتائج والاستنتاجات الجامعة
82	باء -	التوصيات

## موجز

1 - ناقشت لجنة البرنامج في منظمة الأغذية والزراعة، خلال دورتها في أكتوبر/تشرين الأول 2008، الخطة المتوالية لأعمال التقييم وأعربت عن "تأييدها لإجراء تقييم لمكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى" باعتبار ذلك مسألة تحظى بالأولوية تنفذ في 2010. وكان الغرض من هذه العملية هو تقييم أداء المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا في خدمة بلدان الشرق الأدنى وشرق أفريقيا. وعلى وجه الخصوص، كان يتعين على التقييم أن يفحص ما يلي:

- دور المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي: استجابات المكتبين مقابل الطلبات والاحتياجات المعلنة للمنظمة والبلدان الأعضاء فضلا عن قدرتهما على تركيز أعمالهما على المجالات ذات الأولوية وعلى البلدان التي تحتاج بدرجة أكبر إلى المساعدة التقنية.
- وظيفة المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي: ما إذا كانت الترتيبات الإدارية والمتعلقة بالإدارة والتنظيم "مناسبة للغرض المحدد لها".
- عمل المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي: التقييم الاستراتيجي بالتركيز على (1) المجالات التقنية التي جرى تحديدها باعتبارها تحديات وأولويات رئيسية للتنمية الغذائية والزراعية في الإقليم، (2) المجالات التقنية التي غطاها المكتبان الإقليمي والإقليمي الفرعي من خلال الأنشطة المعيارية والميدانية خلال السنوات الست الأخيرة (2004-2009).

2 - نظرا لإعادة تشكيل الترتيبات التنظيمية للمنظمة في الشرق الأدنى في أواخر عام 2009، والمتابعة الواسعة النطاق للتقييم الخارجي المستقل للمنظمة من خلال "خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة"، أولى التقييم اهتماما كبيرا لتأثير الإصلاح الجاري على مستوى المكاتب الميدانية بما في ذلك مكاتب المنظمة القطرية.

3 - وقد قام مكتب التقييم في أوائل 2010 بتجميع فريق مستقل من الخبراء لإجراء التقييم. وقد أجريت المرحلة الميدانية للتقييم من فبراير/شباط إلى يوليو/تموز 2010. وتضمنت زيارات للمقر الرئيسي للمنظمة والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي للشرق الأدنى فضلا عن بعثات ميدانية إلى تسعة بلدان في الإقليم. وفي أعقاب ذلك، أجرى فريق التقييم العديد من التحليلات وعقد العديد من اجتماعات المتابعة مع موظفي المنظمة وممثلي الحكومات بشأن القضايا الناشئة عن عملية التقييم بما في ذلك الاستنتاجات الأولية والتوصيات. وقد انتهت عملية التشاور بشأن التقييم خلال المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى الذي عُقد في أوائل ديسمبر/كانون الأول 2010. وقد نشأت خمس نتائج جامعة عن الزيارات والتحليلات القطرية للتقييم وثيقة الصلة بصورة أساسية بجميع جوانب اختصاصات التقييم.

4 - فأولا، تبين لفريق التقييم أن خبرات المنظمة التقنية (من المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي) تحظى باعتراف واسع النطاق، وينظر إليها بصفة عامة على أنها توفر الانطباع بنوعيتها الجيدة. وحظيت

نوعية التعاون التقني للمنظمة بأعلى قدر من التقدير في البلدان التي لديها بالفعل قدرات راسخة على تخطيط وتنفيذ استراتيجياتها وبرامجها. غير أن هناك توافقا عاما في الآراء على أن المنظمة قد فقدت ميزتها النسبية في العديد من المجالات المواضيعية وبوصفها وكالة منفذة في الإقليم.

5 - وثانيا، لم تسفر عمليات المنظمة لوضع الأولويات والبرمجة خلال فترة الاستعراض عن ترتيب واضح لأولويات الأنشطة لإقليم الشرق الأدنى أو عن ترسيم واضح للمهام على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية. فقد ركز المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي والمكاتب القطرية على وضع وتنفيذ مشاريع صغيرة بصفة عامة (معظمها من برنامج التعاون التقني) في طائفة عريضة من المجالات المواضيعية وليس على أولويات متفق عليها أو على استراتيجية القطاع الزراعي وقضايا السياسات المتصلة به والتي يرتفع فيها الطلب بدرجة كبيرة في أنحاء الإقليم.

6 - وثالثا، يعاني المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي من قيود خطيرة في الموارد خلال الفترة قيد الاستعراض. وفي حين تمت معالجة هذا الوضع بصورة جزئية خلال الفترة 2010-2011 من خلال تخصيص موارد إضافية للمكاتب الإقليمية الفرعية، لم تستفد المكاتب القطرية من تدفق الموارد الذي تم مؤخرا. وتعاني المكاتب القطرية من نقص خطير في الموارد، وينظر إليها على نطاق واسع على أنها دليل على العلاقات السيئة في إطار المنظمة وفيما بين الشركاء في الأمم المتحدة.

7 - ورابعا، لم تحظ مبررات الهيكل التنظيمي الجديد في الشرق الأدنى المكون من ثلاث طبقات بالفهم الكامل داخل المنظمة وخارجها، وخلص فريق التقييم إلى أن الهيكل الجديد يستند إلى أساس سليم، إلا أنه يحتاج إلى النهوض بمستوى التنفيذ وتغيير الإدارة، وإلى المزيد من التنقيح في بعض الأحيان.

8 - وخامسا، تبين أن وجود المنظمة في الإقليم في حاجة إلى ترشيد. فوجود المكاتب الثلاثة في نفس المكان (القاهرة) قلل من الكفاءة والشفافية في إدارة المكاتب الميدانية. فقد أدى أداء الموظفين لمهام متعددة ومتباينة في نفس الوقت إلى أعباء عمل ثقيلة، وإلى خلط وإلى تضارب في المصالح في بعض الأحيان. فظروف العمل ووضع الموظفين التقنيين والإداريين على المستوى القطري لم يؤد إلى زيادة في الأداء وخاصة لدى مقارنته بوكالات الأمم المتحدة الأخرى.

9 - وللقضايا والنتائج التي يرد موجز لها أعلاه عدد من الانعكاسات السلبية على المنظمة. وتبين لفريق التقييم تساؤل مكانة المنظمة وموثوقيتها في إقليم الشرق الأدنى. وقد استولت وكالات التنمية الأخرى على الميزة النسبية التاريخية للمنظمة في بعض المجالات مثل الأمن الغذائي والتنمية الزراعية والمشورة في مجال السياسات. وأصبح دور المنظمة في الإرشاد وتعبئة الموارد أقل تنافسا بدرجة كبيرة (ومن ثم أقل نجاحا) عما كان عليه في السابق. ويخلص فريق التقييم إلى أن ثمة حاجة ملحة إلى مواصلة إعادة تعديل الأساس المؤسس للمنظمة في الشرق الأدنى بما في ذلك تحسين تنفيذ عملية الإصلاح الجارية. وعلى الرغم من أن ضغوط رفع التقارير قد شجعت على زيادة التكامل داخل الإقليم، مازال يتعين عمل الكثير لتمكين المكتب الإقليمي للشرق الأدنى من ممارسة دوره القيادي ("مايسترو الأوركسترا") في

ضمان عمل الطبقات الثلاث في الإقليم كوحدة واحدة، ويشمل ذلك تحديد الأدوار والوظائف الخاصة بكل طبقة بصورة أفضل، وتحديد المسؤوليات بصورة أوضح (وفقاً للأولويات الخاصة بالإقليم مباشرة والأولويات دون الإقليمية والقطرية) وتعزيز التآزر والتنسيق بين الطبقات الثلاث والمقر الرئيسي. ويعني ذلك إجراء تغيير في الطريقة التي كان المقر الرئيسي يتعامل بها مع المكاتب الميدانية في الشرق الأدنى، وبذل جهود إضافية كبيرة لتعبئة الدعم لإدارة التغيير من آلية الإصلاح في إطار خطة العمل الفورية في الإقليم.

10 - وقدم 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 المناط 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 المكتب في الإقليم.

### مقدمة

11 - ناقشت لجنة البرنامج في المنظمة خلال دورتها في أكتوبر/تشرين الأول 2008 خطة العمل المتوالية لعمليات التقييم وأعربت عن "تأييدها لإجراء تقييم لمكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى" كمسألة تحظى بالأولوية تنفذ في 2010.

12 - وقد أجرى التقييم، الذي يعتبر الأول من نوعيته، لمكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية وفقاً لنهج مبتكر يعتمد على معايير تقييم معيارية وأدوات منهجية وضعت في سياق عمليات التقييم العالمية والإقليمية والقطرية التي أجرتها المنظمة في السابق. وقد اختير إقليم الشرق الأدنى بصورة خاصة بالنظر إلى أن عمليات التقييم الأخيرة لم تشمل الكثير من عمل المنظمة في الإقليم. ويمكن الإطلاع على مزيد من التفاصيل في الاختصاصات (الملحق 1 بهذا التقرير).

13 - ونظراً لإعادة تشكيل الترتيبات التنظيمية للمنظمة في الشرق الأدنى في أواخر عام 2009، والمتابعة الواسعة النطاق للتقييم الخارجي المستقل للمنظمة من خلال "خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة"، أولى التقييم اهتماماً كبيراً لتأثير عملية الإصلاح الجارية على مستوى المكاتب الميدانية بما في ذلك مكاتب المنظمة القطرية.

14 - ويشدد فريق التقييم على أن قاعدة القرائن التي استند إليها تقتصر على الشرق الأدنى باستثناء عملية قياس التأثيرات في بعض المجالات مقابل مكاتب المنظمة الإقليمية الأخرى حيثما يشار إليه في النص. وعلى ذلك فإن الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بإقليم الشرق الأدنى وإن كانت بعض القضايا التي أثرت قد تحتاج إلى مزيد من الدراسة لإمكانية تطبيقها في الأقاليم الأخرى.

15 - ومن المأمول أن تكون مصارعة بعض القضايا المؤسسية الجوهرية التي تؤثر في مساهمات المنظمة في الشرق الأدنى، قد أتاحت توفير مجموعة من وجهات النظر المتعمقة والتوصيات الواقعية لتحسين منتجات المنظمة وخدماتها.

## أولا - معلومات أساسية والسياق المؤسسي

16 - يقدم هذا القسم معلومات عن التطورات الماضية والأخيرة التي أثرت في دور ووظائف عمل المكاتب الميدانية للمنظمة بما في ذلك تلك العاملة في إقليم الشرق الأدنى. وقد كانت عملية تطبيق اللامركزية في المنظمة موضوع العديد من الإصلاحات منذ إنشاء المنظمة. وقد بدأت عملية إصلاح كبيرة في عام 1994، اتسمت بإنشاء شبكة من المكاتب الإقليمية الفرعية ونقل موظفين إلى المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية. وقد بدأت عملية الإصلاح الحالية في عام 2005<sup>1</sup> وتسارعت بفعل الإجراءات التي اتخذتها أمانة المنظمة وأعضاؤها وفقا لتوصيات التقييم الخارجي المستقل للمنظمة<sup>2</sup> في 2007.

## ألف - إصلاح المنظمة والتقييم الخارجي المستقل للمنظمة

17 - أجري أول تقييم خارجي مستقل لعملية تطبيق اللامركزية في المنظمة عام 2004، وقد تبين لهذا التقييم أن الدعم المباشر الذي يقدم للبلدان كان مدفوعا من جانب العرض أكثر منه من جانب الطلب، وأن نسبة كبيرة من الموظفين الميدانيين لم تكن تستوفي المستويات المطلوبة من الكفاءات الإدارية التقنية. كما تبين ضعف الترابط بين مستويات التعليم الميداني وانعدام الأمن الغذائي. وتمثلت التوصية الرئيسية للتقييم في تحسين تخصيص الموارد من خلال وضع أطر للأولويات القطرية التي كان من المتوقع أيضا أن توفر الدعم للاستراتيجيات الإقليمية. كما أوصى بإقامة صلات أقوى بين العمل المعياري العالمي والمتطلبات المحددة للأقاليم، وزيادة كفاءة الموظفين الإقليميين وتحسين التوازن في المساواة بين الجنسين بالمكاتب الميدانية.

18 - وفي عام 2005 أطلق المدير العام للمنظمة حزمة من الإصلاحات الهيكلية والبرمجية تهدف إلى "مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين". وقد وافق مؤتمر المنظمة على بعض عناصر الإصلاح ولاسيما فيما يتعلق بإنشاء أفرقة إقليمية فرعية متعددة التخصصات في أفريقيا باعتبار ذلك مبادرة رائدة، إلا أنه أوقف العمل بمعظمها في انتظار نتائج التقييم الخارجي المستقل. وكان الغرض من هذا التقييم (2006-2007) هو تجديد المنظمة بأسرها. وتمثل تناول التقييم الخارجي المستقل للهيكل الميداني للمنظمة في أن المكاتب الميدانية متناثرة وعدم وجود مبررات كبيرة للاحتفاظ ببعضها في بعض البلدان نتيجة لارتفاع التكاليف بالمقارنة بحجم البرامج الميدانية التي يقدم لها الدعم، وأن ذلك كان يمثل في هذه الحالات سوء استخدام لميزانية المنظمة المحدودة. وأشار أيضا إلى أن هناك حاجة إلى استعادة التوازن بين المقر الرئيسي للمنظمة والميدان، حيث أوصى بعدم مواصلة النقل الصافي للموارد من المقر الرئيسي إلى الميدان إلى أن يتم ضمان كفاية الموارد. ودعا التقييم الخارجي المستقل إلى تحديد دور أوضح للمكاتب الإقليمية مع مهام تتسم بالترشيد وتركيز أعمالها التقنية على إجراء التحليلات وتقديم المشورة في مجال السياسات، كما أوصى بمنح المزيد من الاستقلالية للمكاتب الإقليمية وسلطات صنع القرار، وقيادة عملية إقامة الشراكات مع منظومة الأمم المتحدة ومنظمات التكامل الاقتصادي على المستوى الإقليمي. وأوصى التقييم الخارجي المستقل كذلك بأن تتحمل المكاتب الإقليمية المسؤولية

<sup>1</sup> إصلاح المنظمة: رؤية للقرن الحادي والعشرين. (<http://www.fao.org/docrep/meeting/010/j6285a/j6285a00.htm>).

<sup>2</sup> منظمة الأغذية والزراعة: تحدي التجديد (<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/k0827a02.pdf>).

المباشرة والمساءلة عن الاستراتيجيات والبرامج الإنمائية في كافة أنحاء الإقليم، وأن تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية، حيثما يكون ملائماً، ذراع المنظمة في تقديم الدعم التقني في الأقاليم الفرعية التابعة لها. وتحدد خطوط رفع التقارير حيث يقوم منسقو الأقاليم الفرعية وممثلو المنظمة القطريون برفع تقاريرهم إلى الممثل الإقليمي. وأخيراً، أوصى التقييم بأن تصبح المؤتمرات الإقليمية جزءاً من الأجهزة الرقابية للمنظمة بهدف تحويلها إلى منتديات رئيسية تؤكد فيها الأقاليم وجهات نظرها وأولوياتها.

### باء - خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة

19 - وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2007، استعرض المؤتمر تقرير التقييم الخارجي المستقل، وأصدر قراراً بشأن متابعته. ويتضمن ذلك إنشاء لجنة مؤتمر محددة الوقت ومفتوحة لجميع أعضاء المنظمة. واستناداً إلى عمل لجنة المؤتمر عن متابعة التقييم الخارجي المستقل، اعتمدت الدورة الخاصة للمؤتمر خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة<sup>3</sup>، ووسع نطاق هذه اللجنة لتشمل مواصلة وضع الجوانب المعلقة ورصد تنفيذ خطة العمل الفورية.

20 - وتتضمن خطة العمل الفورية 238 إجراء تتعامل مع طائفة عريضة من القضايا ابتداءً من الحوكمة وحتى النواحي التقنية والإدارية. وكان لأكثر من 40 إجراء انعكاسات على عمل المنظمة في الشرق الأدنى بما في ذلك أنشطة تعزيز دور المؤتمرات الإقليمية، واستعراض اختصاصات الأجهزة الدستورية، واللجان التقنية، وتنشيط نظم المنظمة للبرمجة ووضع الميزانية والرصد وتعبئة الموارد وتطبيق اللامركزية على برنامج التعاون التقني، وإصلاح هيكل المكاتب الميدانية للمنظمة. ويتضمن الملحق 2 القائمة الكاملة لبنود خطة العمل الفورية وثيقة الصلة بالتقييم.

### جيم - انعكاسات عملية إصلاح المكاتب الميدانية

21 - يوجز تقرير لجنة المؤتمر عن متابعة التقييم الخارجي المستقل المرفوع إلى المؤتمر بشأن خطة العمل الفورية (ص 23) انعكاسات عملية الإصلاح على المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية على النحو التالي: "سوف تتحمل المكاتب الإقليمية وحيث يكون ملائماً مع المكاتب الإقليمية الفرعية باطراد مسؤوليات جديدة سيخضعون للمساءلة فيها عن (1) الإشراف على المكاتب القطرية للمنظمة بما في ذلك إدارة موارد شبكة ممثليات المنظمة القطرية؛ (2) إدارة البرنامج الخاص ببرنامج التعاون التقني غير ذلك المتعلق بالطوارئ في الأقاليم التابعة لها؛ (3) قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع البرامج والميزانية للإقليم؛ (4) الإشراف على الموظفين التقنيين الإقليميين؛ (5) تنظيم المؤتمرات الإقليمية المعززة وتوفير الخدمات لها؛ (6) قيادة عمليات إقامة الشراكات ولاسيما مع المنظمات الإقليمية؛ (7) دعم المكاتب القطرية بشأن "المسائل المتعلقة بإصلاح الأمم المتحدة".

22 - واتخذت الإجراءات التالية حتى الآن:

<sup>3</sup> [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/IEE/Resolution\\_IPAArabic.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/Resolution_IPAArabic.pdf)

- صدرت نشرة المدير العام رقم 04/2010 (18 فبراير/شباط 2010) التي تحدد خطوط رفع التقارير في المكاتب الميدانية.
- وضع المنشور الدوري للبرامج الميدانية (FPC 2009/03 في 21 يناير/كانون الثاني 2010) والخطوط التوجيهية بشأن الدعم التقني والموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني (في سبتمبر/أيلول 2010) لتوفير التوجيه اللازم لإدارة مخصصات برنامج التعاون التقني على مستوى الإقليم وأدوار كل من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.
- صدور الخطوط التوجيهية المعنية بالتخطيط التشغيلي ("تخطيط العمل") في 6 يناير/كانون الثاني 2010 لتوضيح عملية وضع خطط العمل على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي التي تتوافق مع الأولويات العالمية والإقليمية للمنظمة<sup>4</sup>.
- مذكرة بشأن مسؤوليات مكتب التنسيق اللامركزية التي يجري نقلها إلى المكاتب الإقليمية (مارس/آذار 2010) ودليل إدارة المكاتب القطرية (سبتمبر/أيلول 2010) الذي صدر لتوفير المعلومات عن الإجراءات الجديدة لإدارة المكتب للاستخدام بواسطة المكاتب الميدانية.
- جرى تعديل النصوص الأساسية للمنظمة (في نوفمبر/تشرين الثاني 2009) لإعطاء دور معزز للمؤتمرات الإقليمية في تحديد الأولويات ووضع البرامج.
- ووضع النظام الجديد لتقييم وإدارة أداء الموظفين، ويجري إعداد سياسات الموارد البشرية المعنية بتنقل الموظفين، وتناوبهم وتطوير مستوياتهم الوظيفية.
- يجري إعداد أدوات الدعم المعتمدة على الويب لتيسير الحصول على بيانات المنظمة المالية على المستوى القطري (مثل "خدمة إبلاغ مسؤول الميزانية في المكتب الميداني").
- وتتواصل المشاورات الإقليمية بشأن مقترحات المنظمة المعنية "بالرؤية الجديدة لإطار المكاتب الميدانية" وبشأن إنشاء مركز عالمي واحد للخدمات المشتركة.

23 - ويتوخى تنفيذ معظم التدابير المشار إليها أعلاه خلال الفترة 2009-2011. وكان يجري أثناء وقت وضع الصيغة النهائية للتقرير تنفيذ بعض الإجراءات الرئيسية ذات الأهمية لهذا التقييم مثل وضع رؤية جديدة لتطبيق اللامركزية في المنظمة، واعتماد سياسة تنقلات الموظفين وتناوبهم وبدء عمليات وضع البرامج وتخطيط العمل على المستوى القطري<sup>5</sup> فضلا عن إجراءات متابعة عمليات تقييم برمجة المنظمة القطرية وتنمية القدرات في أفريقيا (مثل وضع استراتيجية مؤسسية بشأن تنمية القدرات)

<sup>4</sup> لن تعد خطط العمل القطرية إلا ابتداء من 2011 فصاعدا وبدأت عمليات تجريبية تغطي خمسة بلدان بما في ذلك لبنان في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

<sup>5</sup> تشمل الأنشطة الأخرى الجاري تنفيذها مشاركة المدير العام المساعد/المكاتب الإقليمية في اجتماعات الإدارة العليا لوضع السياسات والمقررات، وتوصيف الوظائف الجديدة لمثل المنظمة القطري وغير ذلك.

## ثانياً - نهج التقييم

### ألف - النطاق

24 - يتمثل هدف التقييم، كما أشير إلى ذلك في اختصاصاته في تقييم أداء المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا في خدمة بلدان الشرق الأدنى وشمال أفريقيا. وكان يتعين على التقييم على وجه الخصوص أن يفحص:

- دور المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي: مدى استجابة المكتبين للطلبات والاحتياجات المعلنة للمنظمة والبلدان الأعضاء فضلاً عن قدرتهما على تركيز أعمالهما على المجالات ذات الأولوية وعلى البلدان التي تحتاج بقدر أكبر للمساعدة التقنية.
- وظيفة المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي: ما إذا كانت الترتيبات الإدارية والخاصة بالإدارة والتنظيم "تصلح للغرض المحدد لها".
- عمل المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي: تقييم استراتيجي مع التركيز على: (1) المجالات التقنية التي جرى تحديدها على أنها تمثل تحديات وأولويات رئيسية لتنمية الأغذية والزراعة في الإقليم، و(2) المجالات التقنية التي غطاها المكتبان الإقليمي والإقليمي الفرعي من خلال الأنشطة المعيارية والميدانية خلال السنوات الست الماضية (2004-2009).

25 - 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.

26 - وكان من المتوخى أن يكون التقييم استشرافياً بهدف توفير توصيات عملية لتحسين منتجات المنظمة وخدماتها.

27 - وكان يتعين على التقييم، بالإضافة إلى عملية الإصلاح الجارية التي تابعها الفريق عن كثب، أن يتعامل مع البيانات المحدودة للنواتج والنتائج للتمكين من إجراء تحليل شامل لمدى فائدة وكفاءة وفعالية الخدمات والمواد التي تقدم لبلدان الشرق الأدنى وشمال أفريقيا. وفي هذا الصدد، يخرج التقييم بنتائج عامة تستخلص من الخطوط المتعددة للقارئ، ويستخدم أمثلة لدعم ما توصل إليه من نتائج. ويلجأ التقييم إلى استخدام طائفة عريضة من أدوات التقييم ومصادر المعلومات (بما في ذلك استخدام المؤشرات والقياسات التقريبية) للتعويض عن جوانب النقص المشار إليها أعلاه.

## باء - المنهجية

28 - استفاد التقييم من أدوات ومصادر المعلومات المتعددة بما في ذلك :

- البحوث الأساسية والاستعراضات النظرية: ويشمل ذلك: (أ) تحليلاً لتسليم البرنامج العادي والميداني للمنظمة في الشرق الأدنى؛ (ب) تحليلاً لتسليم نواتج برنامج المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، والمكتب الإقليمي الفرعي؛ (ج) استعراضاً لعينة من مشاريع المنظمة التي تنفذ في الإقليم؛ (د) استعراضاً للهيئات الإقليمية والتقنية؛ (هـ) تحليلاً لبعثات المنظمة إلى بلدان الشرق الأدنى (بما في ذلك الزيارات المتعلقة بالمشاريع والزيارات الأخرى غير المتعلقة بها)؛ (و) استعراضاً لمطبوعات وحلقات العمل الخاصة بالمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي؛ (ز) تحليلاً لمواد المعلومات الخاصة بالمنظمة التي يحصل عليها المستفيدون من بلدان الشرق الأدنى (بما في ذلك مواقع المنظمة المؤسسية وتلك الخاصة بالمكتبيين الإقليمي والإقليمي الفرعي على شبكة الويب)؛ (ح) تحليلاً ببليوغرافياً لعدد مختار من مطبوعات المنظمة؛ (ط) تقييماً وصفيًا لعمليات التقييم المؤسسية والمواضيعية والخاصة بالمشاريع في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.
- عمليات تشاور واسعة النطاق مع الموظفين في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي والمكاتب القطرية للمنظمة. ويشمل ذلك: (أ) بيانات إعلامية واجتماعات متابعة مع موظفي المقر الرئيسي للمنظمة (وعلى وجه الخصوص أولئك العاملين في إقليم الشرق الأدنى دون أن تقتصر عليهم) ومع الإدارة العليا في المنظمة؛ (ب) اجتماعات إعلامية واجتماعات لتقديم تقارير عند انتهاء المهام مع موظفي المنظمة العاملين في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا (بما في ذلك موظفي المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي والمكاتب القطرية).
- البعثات إلى تسعة بلدان في الإقليم<sup>6</sup>: الجزائر وموريتانيا والمغرب وتونس ومصر ولبنان والمملكة العربية السعودية وسورية واليمن.
- مناقشات واسعة النطاق مع الدول الأعضاء في المنظمة وشركاء التنمية في الأمم المتحدة وغيرهم من الشركاء فضلاً عن المنظمات الإقليمية والإقليمية الفرعية الرئيسية في الشرق الأدنى: ويشمل ذلك (أ) اجتماعات مع كبار الموظفين الحكوميين ووكالات الأمم المتحدة وشركاء التنمية مثل البنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والجهات المانحة الثنائية والمجتمع المدني وغير ذلك في البلدان التي زارها فريق التقييم؛ (ب) اجتماعات مع المنظمات الإقليمية مثل المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة، والمركز العربي لدراسات المناطق القاحلة والأراضي الجافة ومع هيئات التكامل الإقليمية مثل اتحاد شمال أفريقيا العربي ومجلس التعاون لبلدان الخليج، ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية؛ (ج) مناقشات مع السلطات الإقليمية لوكالات منظومة الأمم المتحدة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وبرنامج

<sup>6</sup> اختيرت البلدان التي تمت زيارتها بمراعاة بارامترات تتعلق بولاية المنظمة (مثل نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي، ونسبة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي والواردات من منتجات الأغذية الأساسية)، وحجم ونمط العمل الجاري في هذه البلدان فضلاً عن العوامل الجغرافية واللوجستية. وكان الغرض الرئيسي من الزيارات القطرية هو جمع وجهات نظر السلطات الحكومية والشركاء، وأداء المكاتب الميدانية للمنظمة في الاستجابة لاحتياجات هذه البلدان فضلاً عن جمع المعلومات عن الدعم التقني والإداري والتشغيلي المقدم من المكتبيين الإقليمي والإقليمي الفرعي للمكاتب والبرامج القطرية للمنظمة.

### الأغذية العالمي.

- استبيانات استقصائية موجهة لموظفي المنظمة الفنيين في الإقليم. ويركز الاستبيان على الترتيبات التنظيمية للمنظمة، بما في ذلك تكوين توليفة المهارات.
- عمليات قياس لإجراء مقارنات بين: (أ) القدرات المتوفرة في المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي للمنظمة فضلا عن المنظمات الإقليمية النظيرة العاملة في الإقليم (بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة الشقيقة وشركاء التنمية) لتحديد منظور الترتيبات الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة؛ (ب) أداء المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي للمنظمة من حيث نواتج البرنامج العادي والبرامج الميدانية.

29 – وقد اعتمد تقييم دور المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي ووظائفهما وعملهما إلى حد كبير على نتائج العناصر الواردة أعلاه.

### جيم – التشاور مع أصحاب الشأن

30 – أقام فريق التقييم صلات وثيقة وتفاعلات مع أصحاب الشأن الداخليين (الإدارة العليا في المقر الرئيسي وفي المكتب الإقليمي؛ والموظفين التقنيين في الإقليم وفي المكتب الإقليمي؛ والموظفين التقنيين في الإقليم وفي المقر الرئيسي وفي أفرقة المنظمة الإقليمية الفرعية والقطرية) طوال عملية التقييم. وأجريت مشاورات منتظمة مع أصحاب الشأن المعنيين للحصول على معلوماتهم المسترجعة عن نتائج مختلف مراحل التقييم. وعلى وجه الخصوص، أقام فريق التقييم صلات وثيقة، رسمية وغير رسمية، مع المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي والخدمات المعنية الرئيسية في المقر الرئيسي لمواكبة أحدث التطورات بشأن عملية الإصلاح فضلا عن إبقاء أصحاب الشأن الرئيسيين على علم بالنتائج والاستنتاجات الناشئة لفريق التقييم.

31 – ونظرا لأن التقييم يغطي طائفة عريضة من المجالات التقنية الإدارية، كانت البيانات الإعلامية على مستوى المقر الرئيسي والميدان تشمل كلا من الموظفين الدوليين والقطريين. فعلى مستوى المقر الرئيسي للمنظمة، قابل فريق التقييم ممثلين عن جميع إدارات المنظمة تقريبا والمكاتب المستقلة. وفي الميدان، اجتمع الفريق مع جميع الممثلين القطريين للمنظمة تقريبا وكبار الموظفين الفنيين العاملين في الإقليم فضلا عن الموظفين القطريين من الفنيين والخدمات العامة في البلدان التي زارها الفريق.

32 – وعقدت ثلاث حلقات عمل في القاهرة مع أصحاب الشأن في الإقليم تحت إشراف المكتب الإقليمي للشرق الأدنى؛ حيث عقدت الحلقة الأولى في ديسمبر/كانون الأول 2009 لتقديم التقييم وجمع مدخلات بشأن اختصاصاتها المقترحة؛ وعقدت الثانية مع الإدارة العليا للمكتب الإقليمي في يوليو/تموز 2010 للمشاركة معها في النتائج الأولية عن منتصف التقييم؛ وعقدت الثالثة في أكتوبر/تشرين الأول 2010 للحصول على معلومات مسترجعة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية قبل أن يدخل التقرير المرحلة الأخيرة من الإعداد. وقد حضر حلقتي العمل الأولى والثالثة الممثلون القطريون للمنظمة وموظفو المنظمة التقنيون من الإقليم.

33 – وأقام فريق التقييم كذلك صلات مع أصحاب الشأن الخارجيين وخاصة ممثلي البلدان الأعضاء في المنظمة من بلدان الشرق الأدنى. وأحيطت مجموعة الشرق الأدنى في روما منذ بداية التقييم بشأن اختصاصات التقييم وعند نهايته بشأن النتائج والاستنتاجات والتوصيات الأولية.

34 – وأولى التقييم كذلك اهتماما بالدور الجديد للمؤتمرات الإقليمية التي أصبحت الآن جزءا رسميا من هيكل الحوكمة في المنظمة (البند 2-52 من خطة العمل الفورية) والتغييرات الأخيرة في سياسة التقييم في المنظمة (البند 2-87 من خطة العمل الفورية) التي تتطلب من مكتب التقييم في المنظمة بذل جهود لإجراء مناقشات وعرض عمليات التقييم على جميع أعضاء الأجهزة الرئاسية المعنيين. وفي هذا الصدد، عقد حدث جانبي عن هذا التقييم خلال المؤتمر الإقليمي الثلاثين في الشرق الأدنى الذي عقد في الخرطوم، السودان قبل الانتهاء من صياغة هذا التقرير.

### ثالثا – عرض عام لأوضاع المنظمة في الشرق الأدنى

35 – يبدأ هذا القسم بوصف موجز لأوضاع المنظمة وهيكلها الميداني في الإقليم. ويعقب ذلك عرض عام للموارد المتاحة وتوزيعها وإعادة تخصيصها خلال فترة التقييم<sup>7</sup>.

#### ألف – الأوضاع

36 – يغطي إقليم الشرق الأدنى طائفة عريضة من البلدان ابتداء من المغرب في الغرب إلى جمهورية إيران الإسلامية في الشرق تتمتع بخصائص اقتصادية واجتماعية متباينة. وعلى الرغم من أنه يضم بعضا من أغنى البلدان في العالم، فإن جميع البلدان هي من البلدان المستوردة الصافية للأغذية، ومعرضة بدرجة كبيرة لتغير المناخ. كذلك فإن الإقليم يضم 5 في المائة من سكان العالم إلا أنه يحتوي على أقل من 1 في المائة من المياه العذبة المتجددة في العالم، ويعتبر نحو 10 في المائة من السكان معرضين لمخاطر نقص التغذية<sup>8</sup>. وفيما يلي مجموعة من المؤشرات الإنمائية في بلدان مختارة من الإقليم.

<sup>7</sup> استمد العرض العام معلوماته من نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية وغير ذلك من نظم المنظمة الداخلية مثل شبكة معلومات المكاتب القطرية ونظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم.

<sup>8</sup> <http://www.fao.org/news/story/en/item/47881/icode/>

الجدول 3-1 المؤشرات الإنمائية في عدد مختار من بلدان الشرق الأدنى (2007)  
قاعدة البيانات الإحصائية في المنظمة/البنك الدولي

المؤشرات	الجزائر	مصر	لبنان	المغرب	المملكة العربية السعودية	الإمارات العربية المتحدة	اليمن
السكان (بالملايين)	32.4	72.6	4.2	31.0	27.1	8.1	23.5
نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (بالدولار الأمريكي)	7,670	5,100	11,040	3,960	23,000	36,175	2,100
القيمة المضافة للزراعة (النسبة من الناتج المحلي الإجمالي)	8	14.1	7.4	13.7	2.8	1.8	14.3
نقص التغذية (النسبة من السكان)	< 5%	< 5%	5%	< 5%	< 5%	< 5%	31

37 - ويوفر إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى<sup>9</sup> لعام 2010 المزيد من التفاصيل على النحو التالي: "يضم الإقليم نقيضي الثروة والفقر المقاس بحسب دخل الفرد. غير أن جميع البلدان تواجه مجموعة مشتركة من المشاكل والتحديات تهدد آفاق التنمية فيها. ويشمل ذلك تناقص موارد المياه والأراضي الزراعية، والاختلال الهيكلي بين الاحتياجات من الأغذية وانتاج الأغذية، وزيادة صعوبات إحداث توازن بين فرص العمل وإدراك الدخل، في ضوء الزيادة السكانية وتناقص الاستثمارات في القطاع الريفي، وزيادة الأخطار من التدهور البيئي والكوارث الطبيعية والتي من صنع الإنسان بما في ذلك النزاعات فضلا عن التهديد الوشيك لتغير المناخ".

38 - وقد أقرت المنظمة التنوع السائد في الإقليم من خلال تحديد ثلاث مناطق دون إقليمية متميزة هي:

- شمال أفريقيا (المغرب): الجزائر وليبيا وموريتانيا والمغرب وتونس.
- الجزء الشرقي من الشرق الأدنى (المشرق): مصر وجمهورية إيران الإسلامية والعراق والأردن ولبنان وسورية.
- بلدان مجلس التعاون الخليجي واليمن (الخليج): المملكة العربية السعودية والكويت والبحرين والإمارات العربية المتحدة وقطر وعمان واليمن.

#### باء - مكاتب المنظمة الميدانية

39 - كانت شبكة المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا خلال الفترة قيد الاستعراض تتألف من المكتب الإقليمي للشرق الأدنى (أنشئ عام 1949) والمكتب الإقليمي الفرعي (أنشئ في 1994)،

<sup>9</sup> <http://www.fao.org/docrep/meeting/020/k9512a.pdf>

وعقب موافقة المؤتمر على الهيكل التنظيمي الجديد للشرق الأدنى أنشئ المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا والمكتب الإقليمي الفرعي لبلدان الخليج، ويجري توفير الموظفين لهما بهدف أن يدخل مرحلة التشغيل في أوائل 2011.

40 - ويخدم الإقليم أيضا أربعة عشر مكتبا قطريا (خمسة في المغرب وستة في المشرق وثلاثة في الخليج). وتسعة مكاتب منها عبارة عن ممثلات كاملة التشغيل في الوقت الحاضر (يشارك مكتبان منها في مبنى المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي على التوالي ويدير أحدهما خبير التعاون التقني) وخمسة مكاتب برئاسة الموظفين التقنيين المعارين. ولا يوجد في أربعة بلدان ممثلات معتمدة للمنظمة هي: البحرين والكويت وعمان والمملكة العربية السعودية (على الرغم من أن البلد الأخير يضم مكتبا لتنسيق المشاريع). وترد فيما يلي الموارد المتاحة من البرنامج العادي والبرنامج الميداني لتنفيذ العمل التقني في إقليم الشرق الأدنى.

### جيم - البرنامج العادي

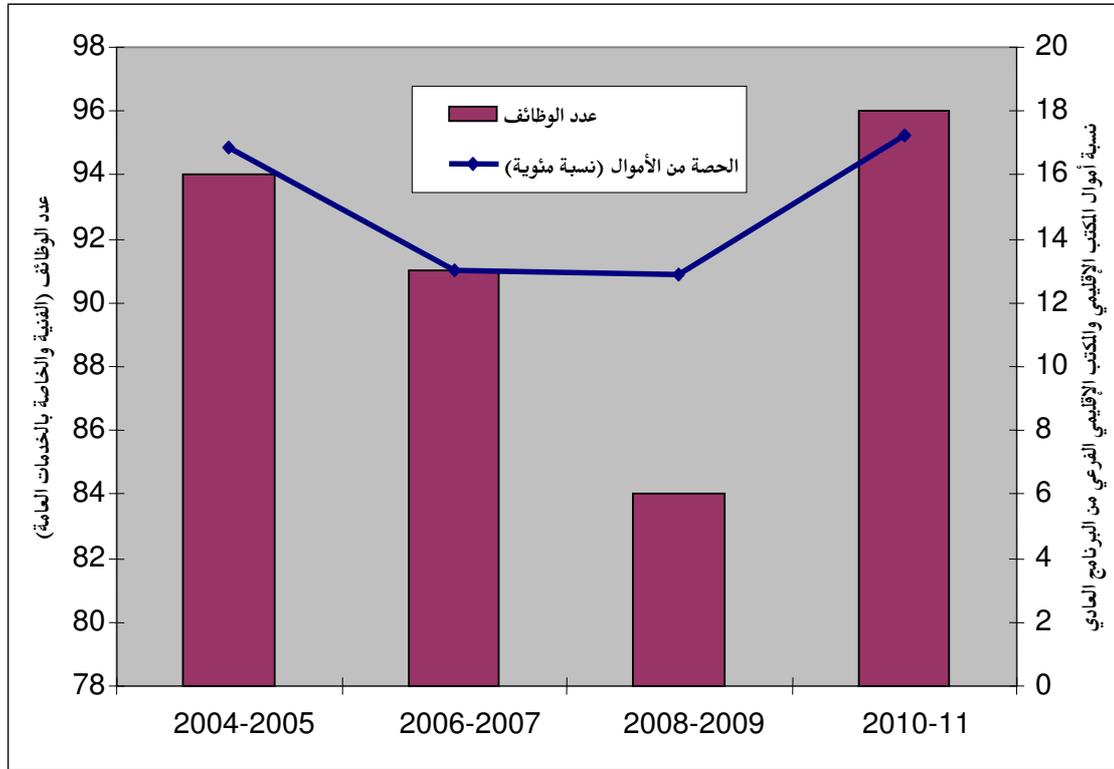
41 - نفذت المنظمة ثلاثة برامج للعمل والميزانية لفترة السنتين خلال الفترة قيد الاستعراض. ونظرا لعدم توافر بيانات مفصلة يعتمد عليها بشأن أنشطة المقر الرئيسي على المستوى الإقليمي، يقتصر العرض العام بحكم الضرورة على أنشطة البرنامج العادي الممولة من المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي فقط.

### 1 - الموارد

42 - يبين الشكل التالي حصة أموال البرنامج العادي للمنظمة (باستثناء الإيرادات)<sup>10</sup> والموارد البشرية المخصصة للمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي في الشرق الأدنى.

<sup>10</sup> يشير أيضا إلى الاعتمادات الصافية أو الاشتراكات المقدرة التي تسدها الدول الأعضاء للمنظمة.

الشكل 3-1 حصة التمويل والوظائف من البرنامج العادي (المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى) في الفترة 2004-2011،<sup>11</sup> برنامج العمل والميزانية



43 - وفيما بين 2004-2005 و2008-2009، انخفضت حصة الاعتمادات الصافية المخصصة للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى من ميزانية المنظمة المخصصة للمكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية في أنحاء العالم من 16.9 في المائة إلى 12.9 في المائة، وهو انخفاض في الحصة النسبية يبلغ نحو 20 في المائة. وفي نفس الوقت، حدثت خسارة تزيد على 10 في المائة في الوظائف الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى (من 94 إلى 84) وتفاقم هذا الوضع نتيجة لارتفاع معدلات الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية (والتي بلغت 17 في المائة في 2008-2009).

44 - ويمكن تفسير الانخفاض في الموارد المالية والبشرية في الإقليم بصورة جزئية بأنه نتيجة للتنفيذ المطرد للإصلاحات التي وضعها المدير العام في 2005 (انظر الفصل الخامس، القسم باء-1) التي لم يوافق عليها بالنسبة للشرق الأدنى إلا في نوفمبر/تشرين الثاني 2009. وعقب إنشاء الفريق المتعدد التخصصات للمنطقة الشرقية من الشرق الأدنى وزيادة الوظائف في المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا في 2010، زادت الحصة من الاعتمادات الصافية للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى إلى 17.25 في المائة من المجموع. وعلاوة على ذلك، توافرت مساهمة طوعية بمبلغ 4.13 مليون دولار أمريكي لدعم إنشاء مكتب إقليمي فرعي لبلدان الخليج واليمن. وبعد أخذ جميع مصادر التمويل في الاعتبار، يصبح الآن لدى المنظمة 96 وظيفة مدرجة في الميزانية (83 ممولة من الاعتمادات الصافية و13

<sup>11</sup> تتضمن أرقام الفترة 2010-2011 أيضا الوظائف الممولة من حساب الأمانة للمكتب الفرعي لبلدان الخليج واليمن.

وظيفة بواسطة حساب الأمانة للمكتب الإقليمي الفرعي لبلدان الخليج واليمن) على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية. وكان من نتيجة ذلك توافر موارد مالية للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى في 2010-2011 (حسب البلد المشمول) تفوق تلك المتاحة للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الأقاليم الأخرى. وعلاوة على ذلك فإن معظم الزيادة حدثت على المستوى الإقليمي الفرعي الذي يشكل الآن 54 في المائة من التمويل و50 في المائة من الوظائف المخصصة للإقليم (والواقع أنه حتى خلال الفترة 2008-2009، كان المكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى، عندما كانت حصتها من الاعتمادات الصافية هي الأدنى خلال الفترة قيد الاستعراض، في وضع أفضل من ناحية الموارد بحسب البلدان المشمولة بالمقارنة بالمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الأقاليم الأخرى باستثناء أمريكا اللاتينية).

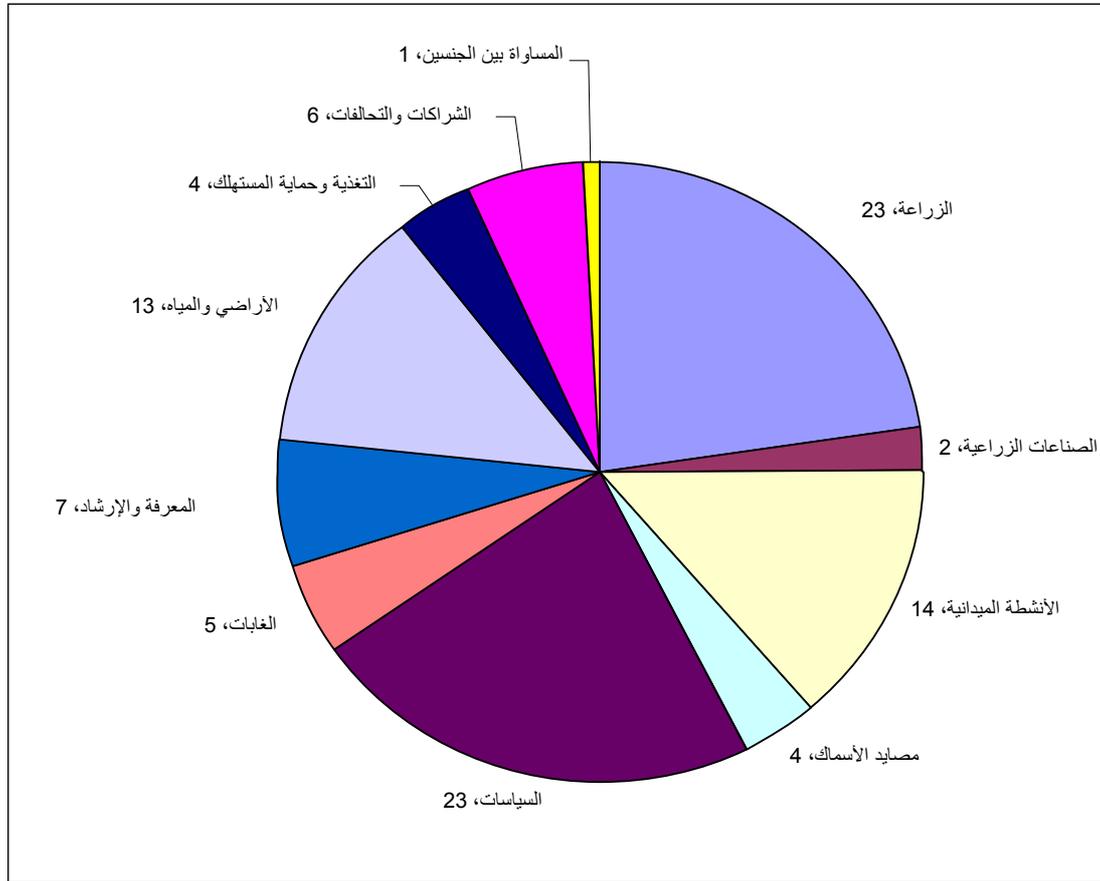
الجدول 2-2 موارد البرنامج العادي المخصصة للمكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية الفرعية بحسب الإقليم، برنامج العمل والميزانية

الإقليم	البلدان		2009-2008		2011-2010	
	العدد	النسبة	الميزانية بحسب البلد	النسبة	الميزانية بحسب البلد	النسبة
أفريقيا	47	29.7	805,000	30.2	826,500	29.1
آسيا والمحيط الهادئ	34	21.5	721,000	19.6	793,000	20.2
أوروبا	26	16.5	657,500	13.6	622,000	12.1
أمريكا اللاتينية	33	20.9	900,500	23.7	862,000	21.3
الشرق الأدنى	18	11.4	895,500	12.9	1,279,000	17.3

## 2 - مجالات العمل المواضيعية والجغرافية

45 - وزعت موارد البرنامج العادي للمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا للبرامج التقنية (أي باستثناء الإدارة) على النحو التالي: الزراعة التي تشمل المحاصيل وتربية الحيوانات (23 في المائة من التمويل التجميعي)، والسياسات (23 في المائة)، والأراضي والمياه (13 في المائة)، والغابات (5 في المائة)، ومصايد الأسماك (4 في المائة)، والتغذية وحماية المستهلك (4 في المائة)، والصناعات الزراعية (2 في المائة).

الشكل 3-2 متوسط التوزيع المواضيعي لموارد البرنامج العادي في المنظمة بالنسبة المئوية (2004-2009) مستودع البيانات في المنظمة<sup>12</sup>



46 - وخلال الفترة قيد الاستعراض، لم تكن أنشطة المقر الرئيسي تخطط على المستوى الإقليمي (والإقليمي الفرعي) أو القطري، ولذا، لا يمكن توفير توزيعات جغرافية لأنشطة البرنامج العادي التي نفذتها الشعب التقنية في المقر الرئيسي. ويتضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 جميع الأنشطة التي ستنفذها المنظمة بصرف النظر عن مصدر التمويل، وتعين عقب الموافقة عليها بواسطة مؤتمر المنظمة في 2009 قيام جميع وحدات المنظمة (باستثناء المكاتب القطرية) بإعداد خطط عمل مع معلومات عن "البلدان المنفذة" المستهدفة. ويبين تحليل لخطط العمل المتكاملة لشعب المقر الرئيسي في المنظمة فضلا عن تلك الخاصة بالمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا أن أنشطة المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي مجتمعة سوف تركز في الغالب على البلدان المنفذة الواقعة في الأقاليم الفرعية لشمال أفريقيا (36 في المائة) تليها بلدان الخليج (34 في المائة) والجانب الشرقي من الشرق الأدنى (28 في المائة)

<sup>12</sup> تمثل متوسط الموارد المالية من البرنامج العادي التي أنفقت على كل مجال تقني خلال فترة الاستعراض، وجرى توزيع البيانات عن قصد بحسب الموضوع الرئيسي استنادا إلى الكيانات البرمجية للمنظمة.

## دال - البرنامج الميداني

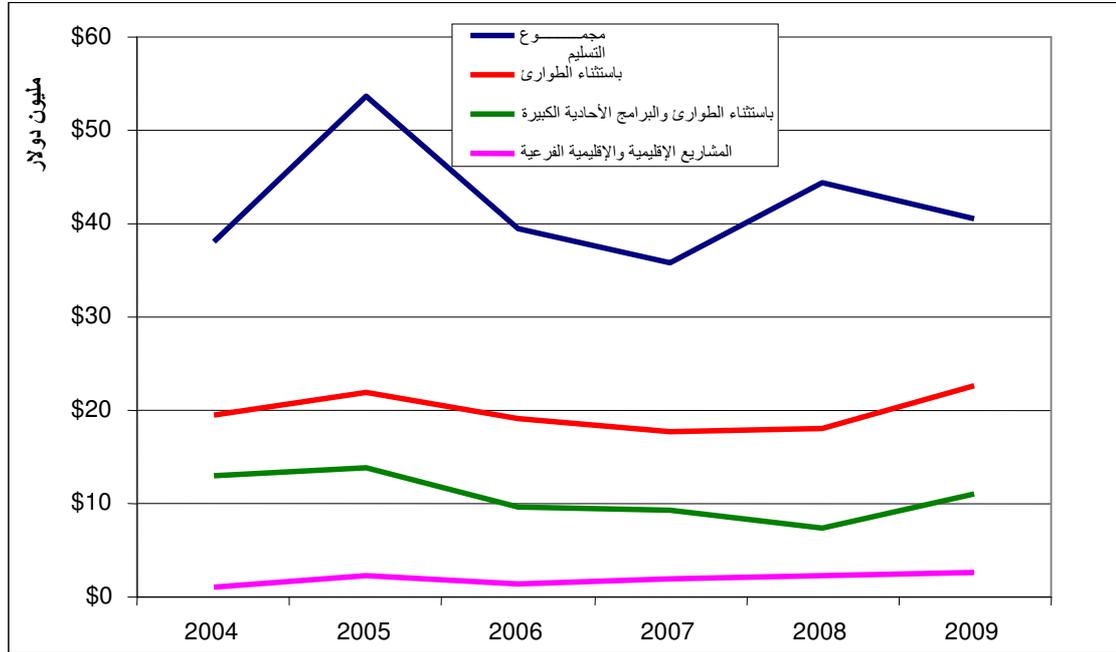
47 - نفذت المنظمة اعتباراً من 2004-2009 ما مجموعه 516 مشروعاً عالمياً وإقليمياً وقطرياً في الإقليم<sup>13</sup>: مولت المنظمة منها 189 مشروعاً (37 في المائة) (برنامج التعاون التقني) و323 مشروعاً (63 في المائة) من خلال المساهمات الطوعية (نحو نصفها لعمليات الطوارئ) وكان 385 مشروعاً (نحو 75 في المائة من المجموع من المشاريع القطرية وكان 106 مشاريع (21 في المائة) من المشاريع العالمية/الأقليمية وما لا يتجاوز 21 (4 في المائة) من المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية.

### 1 - الموارد

48 - يرد أدناه تسليم البرنامج الميداني للمنظمة في الشرق الأدنى مقسماً إلى أربع فئات (1) المجموع (2) باستثناء الطوارئ (3) باستثناء الطوارئ والبرامج الأحادية الكبيرة (المملكة العربية السعودية) و(4) المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية فقط.

<sup>13</sup> باستثناء تليفود والمشاريع الصغيرة، ومشاريع برنامج التعاون التقني المسجلة وحسابات الأمانة الأحادية المكررة، إلا أنها تتضمن تلك المنفذة في الضفة الغربية وقطاع غزة (39 مشروعاً).

الشكل 3-3 تسليم البرنامج الميداني للمنظمة بحسب الفئة (2004-2009)، نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية



- تراوح مجموع التسليم بين 35-54 مليون دولار أمريكي (42 مليون دولار أمريكي في المتوسط) سنويا مع تشكيل الطوارئ أكبر عنصر (أكثر من 45 في المائة) من مجموع التسليم.
- باستثناء الطوارئ، زاد تسليم التعاون التقني من 19.3 مليون دولار أمريكي في 2004 إلى 22.6 دولار أمريكي في 2009 إلا أنه كان يتركز بدرجة كبيرة في برنامج واحد لحساب أمانة أحادي.
- باستثناء الطوارئ والبرامج الأحادية الكبيرة، انخفض التعاون التقني الذي يقدم لبلدان الشرق الأدنى من 13 مليون دولار أمريكي في 2004 إلى 11 مليون دولار في 2009.
- تسليم المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية التي يديرها المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا تراوح بين 1-2.7 مليون دولار أمريكي (1.9 مليون دولار أمريكي في المتوسط) سنويا.

## 2 - مجالات العمل المواضيعية والجغرافية

49 - تضمن البرنامج الميداني للمنظمة بخلاف الطوارئ في الشرق الأدنى العمل في عدد من المجالات وخاصة الزراعة (المحاصيل وتربية الحيوان) والموارد الطبيعية (الأراضي والمياه والغابات ومصائد الأسماك) والسياسات.

الشكل 3-4 التوزيع المواضيعي للبرنامج الميداني بخلاف الطوارئ (2004-2009)، نظام معلومات إدارة البرنامج الميداني<sup>14</sup>

<sup>14</sup> تمثل متوسط الموارد المالية من البرنامج الميداني التي أنفقت على كل مجال تقني خلال فترة الاستعراض، وقدمت البيانات موزعة عن قصد بحسب الموضوع الرئيسي استنادا إلى الكيانات البرمجية للمنظمة.



## ألف - الولاية

52 - ترد ولاية المنظمة في المادة 1 من دستور المنظمة (1946) التي تنص على: "تقوم المنظمة بجمع وتحليل وتفسير ونشر المعلومات ذات الصلة بالتغذية والأغذية والزراعة" وقد وجد التقييم الخارجي المستقل أن ولاية المنظمة "وثيقة الصلة اليوم كما كانت لدى صياغتها أول مرة منذ ستين عاما مضى" (الفقرة 4). وتصف مجموعة المعلومات الإدارية للمنظمة (القسم 117) دور المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في تحقيق الأهداف المشار إليها أعلاه:

- المكاتب الإقليمية "مسؤولة عن قيادة استجابة المنظمة للأولويات الإقليمية بشأن الأمن الغذائي والزراعة والتنمية الريفية. وتقوم هذه المكاتب بوضع استراتيجيات المنظمة وترويجها والإشراف عليها للاستجابة للأولويات الإقليمية وتنفيذ البرامج والمشاريع ذات الصلة. وتقيم علاقات مع المؤسسات في كافة أنحاء الإقليم، بما في ذلك منظمات التكامل الاقتصادي الإقليمية والمحافظة على هذه العلاقات".
- المكاتب الإقليمية الفرعية "مسؤولة عن وضع الاستراتيجيات المتفق عليها بشأن معالجة الأولويات الغذائية والزراعية والخاصة بالتنمية الريفية وترويجها والإشراف عليها وتنفيذها، وتقيم علاقات مع المؤسسات في كافة أنحاء الإقليم، بما في ذلك منظمات التكامل الاقتصادي الإقليمية وتحافظ عليها. وتساعد هذه المكاتب الممثلات القطرية للمنظمة من خلال معالجة قضايا الأمن الغذائي والزراعة والتنمية الريفية شبه الإقليمية على المستوى القطري، وتمثل عناصر مساعدة للمكتب الإقليمي".

53 - وثمة ثلاث قضايا رئيسية تكررت الإشارة إليها لفريق التقييم بشأن تنفيذ ولاية المنظمة على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي.

54 - وأول هذه القضايا هو ضعف قدرات المنظمة على ترتيب الأولويات، والتخطيط والتنفيذ وتعبئة الأموال على جميع المستويات. ويحدث ذلك في إقليم لا تنقصه الموارد البشرية والمالية، بل ويتضمن عدداً متزايداً من مقدمي الموارد وعملاء أكثر تشدداً للحصول على الخدمات التقنية في كل من القطاع العام والقطاع الخاص.

55 - والقضية الثانية هي محدودية الشراكات التي أقامتها المنظمة مع المؤسسات الإقليمية والإقليمية الفرعية مما أدى إلى ازدواجية في الاختصاصات وضياع فرص التعاون.

56 - والتقنية الثالثة هي الافتقار إلى الوضوح من حيث التغطية التشغيلية لإقليم الشرق الأدنى. فالواقع أن بعض السلطات الحكومية اختلط عليها الأمر فيما يتعلق بالمكتب الإقليمي أو الإقليمي الفرعي الذي يفترض أن يكون المحاور الرئيسي للمنظمة في الإقليم.

## باء - وضع الأولويات وتعبئة الموارد والشراكات

### 1 - ترتيب الأولويات وتعبئة الموارد والشراكات

57 - صممت دورة البرمجة في المنظمة خلال الفترة قيد الاستعراض بغرض ربط برنامج العمل والميزانية في المنظمة بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الإطار الاستراتيجي للفترة 2000-2015. وبذلت جهود لإبراز مجالات الاهتمام الإقليمية (المسماة "الأبعاد الإقليمية") في الخطة المتوسطة الأجل للمنظمة وبرنامج العمل والميزانية لفترة السنتين.

58 - وتبين للتقييم أن هذه الجهود لم تترجم إلى ترتيب واضح للأولويات الخاصة بالأنشطة في إقليم الشرق الأدنى. وقد أهملت في الحقيقة مبادرة تهدف إلى إدراج الأنشطة الإقليمية في الخطة المتوسطة الأجل في 2007. ومن ناحية أخرى، فإنه في حين أن برامج العمل والميزانية كانت تدرج باستمرار المجالات ذات الأولوية للشرق الأدنى (أكثر من 30 في الفترة 2008-2009 وحدها) فإنها لم تربط بوضوح الوسائل (الموارد المتاحة) بالغايات (الإجراءات اللازمة لمعالجة المجالات ذات الأولوية). وعلى ذلك، فإنه في عدم توافر إطار مترابط لتحديد العمل وتخطيطه ووضع ميزانيته وتنفيذها في مجالات الأولوية، نشأت أنشطة البرنامج العادي والبرنامج الميداني في الشرق الأدنى إلى حد كبير عن مبادرات فردية على كل من المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي.

59 - وتعالج العمليات الجديدة للتخطيط ووضع البرامج والمساءلة التي اعتمدها المنظمة للفترة المالية 2010-2011 جوانب القصور المحددة أعلاه. وتتوخى تطبيق عملية شاملة لتوفيق عمل المنظمة مع الأولويات المحلية استنادا إلى: (أ) وضع إطار للبرمجة القطرية، (ب) تحديد مجالات الأولوية على مستوى الأقاليم الفرعية استنادا إلى تجميع الأولويات القطرية، وتحديد الأولويات الخاصة بالمستوى الإقليمي الفرعي، (ج) مجالات الأولوية الإقليمية استنادا إلى: (1) أهداف المنظمة الاستراتيجية الشاملة؛ (2) القضايا والمنظورات الخاصة بكل إقليم؛ (3) تجميع مجالات الأولوية الخاصة بالأقاليم الفرعية.

60 - وقد بدأ المكتب الإقليمي للشرق الأدنى في 2009 عملية وضع أول إطار على الإطلاق للأولويات الإقليمية للشرق الأدنى بالتشاور مع المقر الرئيسي<sup>15</sup> والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا والممثلات القطرية للمنظمة وبمشاركة أيضا من البلدان الأعضاء. وقدمت الوثيقة إلى المؤتمر الإقليمي الثلاثين للشرق الأدنى الذي عقد في ديسمبر/كانون الأول 2010 مما يمثل المرة الأولى التي تحدد فيها الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى تحت إشراف المكتب الإقليمي، ولاستعراضها من جانب المؤتمر الإقليمي.

<sup>15</sup> جرى بناء على طلب الكنتب الإقليمي إستعراض مشروع الوثيقة بدعم من مركز الاستثمار.

61 - ويقترح التقييم توسيع نطاق عملية إطار الأولويات الإقليمية بالتدرج لتشمل إعداد الأطر ذات الأولوية على المستوى القطري والإقليمي الفرعي بتنسيق من المكتب الإقليمي للشرق الأدنى على النحو الذي أوصى به التقييم الاستراتيجي لبرمجة المنظمة القطرية<sup>16</sup>. ويقترح التقييم كذلك أن تفتح هذه العملية لمشاركة طائفة عريضة من الشركاء وأصحاب الشأن بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات التقنية والتكتلات الاقتصادية والجهات المانحة الإقليمية. وينبغي إجراء المشاورات مع الحكومات والشركاء الرئيسيين طوال العملية لضمان: (1) أن تعكس الأولويات التي يتم تحديدها عند كل مستوى، حقيقة الأوضاع السائدة؛ (2) تقاسم الحكومات والشركاء الرئيسيين نتائج التحليل الذي أجرى. فسوف يكون إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى استناداً إلى هذه العملية وسيلة لتعزيز التعاون مع شركاء التنمية، والاسهام المحدد بصورة أفضل في المبادرات التي تشمل المنظومة بأسرها ودعم تعبئة الموارد على المستوى الإقليمي.

## 2 - تعبئة الموارد

62 - وكان المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا، خلال الفترة قيد الاستعراض، أقل نجاحاً من المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية<sup>17</sup> في تعبئة الموارد من خارج الميزانية. وكما يتبين من العرض العام، انخفضت الأموال الخاصة بالمشايخ بخلاف الطوارئ، بمرور الوقت، وأصبح توزيعها أكثر مخالفة من الناحيتين المواضيعية والجغرافية. فالإقليم يتألف إلى حد كبير من بلدان مرتفعة ومتوسطة الدخل، نجحت، على أساس تقاسم التكاليف، في وضع برامج كبيرة للتعاون التقني مع منظمات الأمم المتحدة والمنظمات التقنية (بما في ذلك البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (إيكاردا) وغير ذلك). فعلى سبيل المثال، عبأ إطار التعاون الإقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 30.2 مليون دولار أمريكي للفترة 2006-2008 مع مجيء أكثر من ثلثي هذا المبلغ (20.7 مليون دولار أمريكي) من المساهمات الطوعية. كذلك نجحت إيكاردا باطراد في توفير وإنفاق أموال من خارج الميزانية (33 مليون دولار أمريكي في 2009 وحده) في المشاريع الزراعية في الإقليم. وعلى المستوى القطري، يقوم البنك الدولي بوضع الصيغة النهائية لاتفاق كبير بشأن المساعدات التقنية القابلة لاسترداد التكاليف مع الجزائر لتوفير الدعم لوزارة الزراعة في تنقيح وتنفيذ استراتيجية ميدانية للتنمية الريفية ووضع استراتيجية لتنمية الصناعات الزراعية.

63 - وفي هذا الصدد، يشارك فريق التقييم في وجهات النظر التي أبدت في التقييم الاستراتيجي بشأن فريق البرمجة القطرية في المنظمة بضرورة "منح المكاتب الإقليمية السلطة والموارد اللازمة لوضع استراتيجية جريئة لتعبئة الموارد للأنشطة الإقليمية" (التوصية 19، والمقترحات الواردة في مشروع استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها في المنظمة (التي ستوضع صيغتها النهائية في 2011) التي ترى أن "مجالات العمل ذات الأولوية على المستوى الإقليمي والإقليمي

<sup>16</sup> انظر التوصيتين 15 و 16 <http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/369/en/CountryProgEval.pdf>

<sup>17</sup> يدير المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا، منذ ديسمبر/كانون الأول 2009، مشروعاً إقليمياً واحداً من خارج الميزانية بتمويل من حساب أمانة يديره المقر الرئيسي. ومقابل ذلك، تدير المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في أمريكا اللاتينية أحد عشر مشروعاً في حين يبلغ ذلك واحداً وعشرين مشروعاً في آسيا والمحيط الهادي.

الفرعي على النحو الذي حددته المؤتمرات الإقليمية" بوصفها مجالات مرشحة لتخصيص المساهمات الطوعية غير المخصصة<sup>18</sup>. ويرى فريق التقييم ضرورة توسيع هذا النهج ليشمل المثلثات القطرية للمنظمة في الإقليم. وقد طبقت معظم الجهات المانحة اللامركزية على عملية صنع القرار الخاص بالمساعدات المالية الخارجية. كما اعتمدت نهج لدعم الميزانيات. وعلى ذلك، فإن ثمة حاجة إلى تعزيز قدرات وتدريب موظفي المكاتب الميدانية لتزويدهم بالمهارات اللازمة للاستفادة من هذه المصادر. ويتعين على المنظمة كذلك وضع ترتيبات ووسائل موازية كافية لجمع الأموال لتيسير تعبئة الموارد في الإقليم.

### 3 – الشراكات مع المؤسسات الإقليمية والإقليمية الفرعية

64 – أبدأت عمليات التقييم السابقة عدة ملاحظات بشأن البيئة المتغيرة التي تعمل في سياقها المنظمة. وأشار التقييم الخارجي المستقل (الفقرة 792) إلى أن "أحد الجوانب البارزة في هذه البيئة المتغيرة يتمثل في وجود الكثير من العناصر الفاعلة الجديدة التي تتمتع باهتمامات وقدرات كبيرة في المجالات ذات الأولوية للمنظمة". وأشار تقييم عام 2006 لشراكات المنظمة وتحالفاتها إلى أن المنظمة في حاجة إلى أن "تفكر باستراتيجية أكبر وأن تعدل علاقاتها مع بعض من شركائها"<sup>19</sup>.

65 – وخلال الفترة قيد الاستعراض، وجد فريق التقييم أن المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا قد بذلا جهدا كبيرا للاضطلاع بمبادرات تعاونية مع المؤسسات على المستويين الإقليمي (والإقليمي الفرعي) بما في ذلك منظومة الأمم المتحدة<sup>20</sup> وكانت الشراكات تتسم عموما بالضعف، وتقتصر في أفضل الحالات على القيام ببضعة أنشطة مشتركة من خلال مشاريع أو آليات التشاور للأمم المتحدة. وقد شمل ذلك:

- دراسة مشتركة بين المنظمة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والبنك الدولي عن "تحسين الأمن الغذائي في البلدان العربية".
- تقديم الدعم لاتحاد المغرب العربي لوضع وثيقة استراتيجية عن الزراعة في الإقليم الفرعي لشمال أفريقيا.
- تقديم المساعدة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية لصياغة برنامج إقليمي للأمن الغذائي.
- العمل في وضع منهج دراسي للغابات مع معهد الغابات والمراعي.
- المشاركة في هيئات الأمم المتحدة الإقليمية مثل اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا وفريق الأمم المتحدة للتنمية بشأن الدول العربية والشرق الأدنى وشمال أفريقيا.

<sup>18</sup> [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/bodies/Fin\\_Comm\\_134\\_Sess/Documents\\_FC\\_135/en/JM2010-2-4-E.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Fin_Comm_134_Sess/Documents_FC_135/en/JM2010-2-4-E.pdf)

<sup>19</sup> تقييم الشراكات والتحالفات، الوثيقة PC 95/4b المقدمة ص.6.

<sup>20</sup> العناصر الفاعلة الكبرى للتنمية، بجانب الأمم المتحدة، في القطاع الزراعي للشرق الأدنى هي الجهات المانحة الثنائية ولاسيما من بلدان البحر المتوسط (مثل الاتحاد الأوروبي وإيطاليا وإسبانيا وفرنسا)، ومؤسسات التمويل الدولية (مثل البنك الدولي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية) وصناديق الثروة السيادية، والمؤسسات الخاصة، والمجتمع المدني، وفي بعض البلدان، منظمات الرفاهية الاجتماعية والجمعيات الخيرية المعتمدة على الدين.

66 - وذكر أن المكتب الإقليمي للشرق الأدنى كان نشطا في آليات الأمم المتحدة الإقليمية للتشاور<sup>21</sup>. غير أنه لم تتوفر أطر كافية أو موارد (يد عاملة بالدرجة الأولى) للمشاركة بقدر أكبر من الفعالية في القضايا الإقليمية ذات الأولوية التي تشمل الأمم المتحدة بأسرها التي تقع في صلب ولاية المنظمة مثل الأهداف الإنمائية للألفية، والأمن الغذائي، وتغير المناخ وتشغيل الشباب. وقد تعرضت جهود المنظمة للقيود نتيجة لعدم وجود أطر للبرمجة الإقليمية والقطرية وما يتصل بها من خطط عمل والتي كان يمكن أن تساعد في تحديد أولويات العمل المشترك<sup>22</sup>. وكانت أقوى الشراكات، على الأرجح، هي تلك التي أقيمت مع الأجهزة الإقليمية التي تتمتع بقدرات تقنية مثل المنظمة العربية للتنمية الزراعية، والمركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة واتحاد المغرب العربي. وقد حضر ممثلون عن هذه المنظمات الثلاث اجتماعات المنظمة وأحداثها بصورة منتظمة ونفذت بعض الأنشطة المشتركة خلال الماضي القريب. وكان التعاون محدوداً بدرجة أكبر مع المؤسسات الحكومية الدولية على المستوى الإقليمي مثل جامعة الدول العربية ومجلس التعاون الخليجي والمؤسسات المالية الإقليمية مثل مصرف التنمية الأفريقي.

#### الإطار 4-1 تعاون المنظمة مع المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (إيكاردا)

أصبحت إيكاردا بما لديها من أكثر من 80 خبيراً في مجالات المحاصيل وتربية الحيوان والمياه وتغير المناخ وغير ذلك من المواضيع ذات الأهمية لبلدان الشرق الأدنى، مورداً هاماً للمساعدات التقنية في الإقليم. وتعد إيكاردا اجتماعات تنسيق منتظمة مع الحكومات والجهات المانحة المناحة لمناقشة المجالات ذات الأولوية للتعاون. وتقيم المنظمة علاقات تعاون منذ فترة طويلة مع هذا المركز. وتتمثل النقاط البارزة الرئيسية لهذا التعاون (على النحو الذي أبلغته إيكاردا) فيما يلي:

- توفر إيكاردا التدريب في تحسين المحاصيل التي تخضع لولاية إيكاردا للعلماء الذين ترشحهم منظمة الأغذية والزراعة (أي من خلال برنامج المنظمة الإقليمي لمكافحة المتكاملة للآفات).
- يشارك إيكاردا في أفرقة المهام المشتركة بين الوكالات التي تعقد في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى.
- يشترك إيكاردا والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى في رعاية العديد من الشبكات التقنية، بما في ذلك الاتحاد الإقليمي لمعاهد البحوث الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وشبكة مكافحة الجفاف في الشرق الأدنى والبحر المتوسط.

<sup>21</sup> ترأس المكتب الإقليمي للشرق الأدنى مجموعة العمل المعنية بالأمن الغذائي في آلية الأمم المتحدة للتنسيق الإقليمي للبلدان العربية التي تتولى اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا تنسيقها، وقدمت بعض المدخلات لفريق الأمم المتحدة للتنمية للدول العربية فيما يتعلق بدعم عمليات إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية.

<sup>22</sup> يعني ذلك أن إطار البرمجة القطرية والإقليمية (التي لم يوقع عليها في الإقليم سوى بلد واحد) كان مساهمة المنظمة في إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، ومن خلال التجميع لمبادرات التخطيط القطرية.

67 - وأبلغ التقييم بأنه حدث انخفاض ملحوظ في الأنشطة التعاونية في الفترة 2007-2009 (ولاسيما مع الشركاء التقنيين). ومع تناقص القدرة النسبية للمكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا، ذكر أن الوكالات الأخرى قد زادت من قدراتها<sup>23</sup>.

68 - وإجمالاً لم تكن المنظمة قادرة على تخصيص الموارد الكافية أو الخبرات اللازمة لإقامة تحالفات قوية مع المنظمات الإقليمية ومبادرات الأمم المتحدة الرئيسية بشأن المواضيع الرئيسية التي تغطيها ولاية المنظمة. وكان الاستثناء من ذلك هو الدراسة المشتركة بين المنظمة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والبنك الدولي بشأن الأمن الغذائي<sup>24</sup>، وهي الدراسة التي أطلقتها أزمة ارتفاع أسعار الأغذية، وأسفرت في نهاية المطاف عن جهد تعاوني لتوفير تحليل شامل وخيارات محتملة لتحسين الأمن الغذائي في الإقليم. ويشيد التقييم بهذه المبادرة، ويقدمها على أنها مثالا على التعاون في المستقبل في المجالات ذات الأولوية في الإقليم، مما قد يسفر أيضاً عن وضع وثائق بارزة مشتركة. وثمة ممارسة أخرى من أفضل الممارسات تستحق المتابعة تتمثل في عقد مناسبات لتبادل المعلومات مثل تلك التي عقدت بين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وإيكاردا "لتعزيز التخطيط الاستراتيجي المشترك والتآزر"<sup>25</sup>. ويتفق ما أشير إليه أعلاه مع مشروع استراتيجية على نطاق المنظمة بشأن الشراكات (البند 3-108 من خطة العمل الفورية) التي "تبرز [ضرورة] أن تتربط هياكل المنظمة على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي مع المؤسسات الحكومية الدولية على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي" ولهذه الغاية، تتوخى إجراء تدريب بشأن إدارة الشراكات لموظفي المكاتب الميدانية.

69 - وينبغي في جميع الحالات، وكما اقترح المكتب الإقليمي للشرق الأدنى<sup>26</sup>، إسناد المبادرات التعاونية في المستقبل إلى إطار الأولويات الإقليمية الذي اعتمده المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى. كما أن من رأي التقييم، أن المكاتب الميدانية في الإقليم سوف تتمكن، بالعمل مع المنظمات ذات الصلة والمجتمع المدني (ولاسيما المنظمات غير الحكومية) من تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة لمواردها وتعالج جميعها مع التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع الأغذية والزراعة في الإقليم.

<sup>23</sup> أشير إلى البنك الدولي بصورة متكررة باعتباره من تلك الجهات الناشئة الموردة للمساعدة التقنية في الإقليم. وقد وضع البنك الدولي حافطة تتجاوز الآن 500 مليون دولار أمريكي لمشاريع التنمية الريفية وإدارة الموارد الطبيعية في إقليم الشرق الأدنى، واعتمد بشدة على مركز الاستثمار في المنظمة، ويقدر أقل على خبرات المكتب الإقليمي للشرق الأدنى في وضع البرامج (بما في ذلك البرمجة الاستراتيجية، وتحديد المشاريع، وصياغتها ورصدها وتقييمها). ويبين عدد البعثات التي قام بها موظفو مركز الاستثمار إلى بلدان الشرق الأدنى (أكثر من 60 بعثة في عام 2009 وحده) مشاركته القوية في عمليات البنك الدولي في الإقليم. ومنذ توسيع ولاية برنامج الأغذية العالمي في 2006 (ليشمل توفير المساعدات الإنمائية)، وضعت هذه المنظمة باطراد حافطة يتزايد تشابكها للأنشطة في كل من بلدان العجز الغذائي منخفضة الدخل (موريتانيا واليمن) والمتوسطة الدخل (مصر وسورية). وعلى المستوى الإقليمي كما في العديد من البلدان، أصبح برنامج الأغذية العالمي الوكالة الرئيسية في المسائل المتعلقة بالأمن الغذائي مثل رئاستها للدراسة الإقليمية عن الصلة بين الأمن الغذائي وتغير المناخ في مجموعة الأمم المتحدة العربية للتنمية؛ ورئاسة مجموعة الأمن الغذائي لمنظمة الأمم المتحدة في اليمن؛ وتمثل النظير الرئيسي للهيئات الوطنية للأمن الغذائي في موريتانيا وغير ذلك.

<sup>24</sup> <http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/Resources/FoodSecfinal.pdf>

<sup>25</sup> [http://www.icarda.org/News/2009/09-10-27/09-10-27\\_IFAD-ICARDA.htm](http://www.icarda.org/News/2009/09-10-27/09-10-27_IFAD-ICARDA.htm)

<sup>26</sup> عرض بشأن إطار الأولويات الإقليمية في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى (أكتوبر/تشرين الأول 2010).

### جيم - تغطية المنظمة لإقليم الشرق الأدنى

70 - وعلى العكس من معظم الأقاليم الأخرى، لا يوجد توافق في الآراء معترف به دولياً بشأن تعريف التغطية الجغرافية للشرق الأدنى. فإقليم "الشرق الأدنى" يعرف بصورة مختلفة بواسطة الأمم المتحدة ومنظمات التنمية مع إدراج بعض البلدان (لاسيما السودان وموريتانيا) في بعض الأحيان فيه أو استبعادها منه. ويشير العديد من التقارير الإقليمية في الآونة الأخيرة بصورة متسقة إلى الإقليم باعتباره "الشرق الأدنى وشمال أفريقيا" على الرغم من عدم إيلاء اهتمام أكبر بتعديل اسم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة التي تخدم الإقليم.

71 - وقد تزايد الاهتمام بمسألة التغطية الجغرافية للمنظمة لإقليم الشرق الأدنى عقب تعديل المنظمة للمسؤوليات التشغيلية للمكاتب الإقليمية في 2007 التي أدت إلى خفض عدد البلدان التي يغطيها من الناحية التشغيلية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى في 2007 من ثمانية عشر بلداً، وأصبح المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى، الذي يضم اثنين وثلاثين عضواً، جزءاً من الأجهزة الرئاسية للمنظمة في 2009. ونظراً لأن هذه المسألة قد أدرجت في خطة العمل الفورية (البند 3-86)، أجريت مناقشات بشأن هذا الموضوع في دورة لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في أبريل/نيسان 2009 والتي خلصت إلى: (1) أشير إلى التقسيمات الإقليمية لأغراض انتخابات المجلس، ولم يشر إلى الممارسة الراسخة بالسماح بالمشاركة المزدوجة (بل والثلاثية) في المؤتمرات الإقليمية بناء على طلب دولة عضو (ربما بصفة مراقب)، (2) ضرورة مواصلة توضيح مسألة التغطية الجغرافية للمكتب الإقليمي للشرق الأدنى، (3) ضرورة تشاور المجموعات الإقليمية بشأن المسألة فيما بينها ومع عواصم بلدانها، وإبلاغ مجموعات العمل بالنتيجة في أسرع وقت ممكن. وأبلغ فريق التقييم بأنه لم تجر أي مناقشات أخرى بشأن هذا الموضوع منذ ذلك الوقت.

72 - ونظراً للخلط الناجم عن التباين في التغطية الجغرافية بين المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى، تتزايد المخاطر سوءاً، وأصبحت المسألة سياسية بصورة بارزة، يقترح التقييم ضرورة معالجة البلدان الأعضاء المعنية بهذه المسألة على وجه السرعة. وفي نفس الوقت، من المستحسن إعادة النظر في اسم المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي للمنظمة في الإقليم، الذي لا يمثل في الوقت الحاضر الروابط التاريخية وأسماء مجموعات البلدان، ولا تعريف المنظمة والمنظمات الأخرى للإقليم.

### خامسا - وظيفة المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية

73 - يتضمن هذا القسم استعراضاً للجوانب الرئيسية التي تؤثر في عمل المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة في الشرق الأدنى. ويبدأ بتحليل للوظيفة الإدارية فضلاً عن الترتيبات التنظيمية، والعلاقات الوظيفية ومزيج المهارات في الإقليم، ولدى إجراء هذا التحليل استخدمت مصادر المعلومات التالية:

- استعراضات نظرية وعمليات التقييم السابقة (بالدرجة الأولى التقييم الخارجي المستقل والتقييم الاستراتيجي لبرمجة المنظمة القطرية) والمراجعات والاستعراضات الداخلية بشأن الموضوع التي أتيحت لفريق التقييم (مثل تقارير سير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية وبعثات وتقارير شعبة إدارة الموارد البشرية<sup>27</sup>، وعمليات المراجعة).
- الاستبيان الاستقصائي لموظفي المنظمة الإقليمية بشأن مزيج المهارات والعلاقات الوظيفية.
- نتائج المسح السنوي لقياس عمل المنظمة.

## ألف – الإدارة

74 – تتضمن الإدارة، لأغراض هذه العملية، المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا لدعم إدارة البرنامج، والأجهزة الرئاسية، والإشراف، والخدمات المتقاسمة والمشاركة في الإقليم.

75 – وخلال الفترة قيد الاستعراض، استهدف العمل المتصل بالإدارة في المكتب (والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا) نسبة متزايدة من موارد البرنامج العادي المخصصة لهذين المكتبين (حتى 38 في المائة في 2009). وقد خصصت المكاتب الإقليمية الأخرى (مثل المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي في آسيا والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية) موارد كبيرة أيضا للإدارة (بلغت في المتوسط 36 في المائة و41 في المائة خلال الفترة قيد الاستعراض على التوالي). غير أن هذه المكاتب مازالت تضطلع بطائفة كاملة من الإجراءات الإدارية (بما في ذلك شؤون الموظفين والسفريات وغير ذلك)، وهي الإجراءات التي تنفذ الآن بالنسبة للمكتب الإقليمي للشرق الأدنى بواسطة مركز الخدمات المشتركة في بودابست<sup>28</sup>.

76 – وتؤكد الردود على مسح قياس عمل المنظمة (2004-2009) من جانب الموظفين التقنيين في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية، والمعلومات التي جمعتها بعثات المنظمة إلى المكتب الإقليمي في الشرق الأدنى في عام 2009 التصورات التي أبديت للفريق بشأن زيادة الأعباء الإدارية خلال الفترة قيد الاستعراض.

<sup>27</sup> عرض بشأن إطار الأولوية الإقليمية في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى (أكتوبر/تشرين الأول 2010).

<sup>28</sup> كان من المتوقع تبسيط وظيفة الإدارة في المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي عقب إلغاء الوحدة الإقليمية لدعم الإدارة في 2007 التي أصبحت وحدة الدعم الإداري وإعادة توجيه المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا في 2008 ليكون "نقطة تقنية".

## الجدول 5-1 وقت الموظفين المهنيين التقنيين

المكتب	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الإقليمي للشرق الأدنى	%8	%7	%7	%9	%15	%21
الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا	%23	%31	%28	%31	%36	%40

77 - وفيما يلي تحليل للقضايا النوعية التي تؤثر في أداء بعض الوظائف الإدارية للمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي فضلا عن التطورات الأخيرة في بعض الوظائف الإدارية المؤسسية ذات الأهمية للإقليم.

## 1 - الوظائف الإدارية في المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي

## إدارة البرنامج

78 - خلال الفترة قيد الاستعراض، كانت وظيفة إدارة البرنامج متناثرة بين مختلف الوحدات التقنية والإدارية. ومع نقل مسؤوليات وضع الميزانيات والبرمجة في المكاتب القطرية إلى المكاتب الإقليمية (البنود 3-78 و 2-80 و 2-81) والدور المعزز للمكاتب الإقليمية في قيادة عملية تحديد الأولويات الإقليمية، أصبحت هناك حاجة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي وبرمجة ورصد العمل الإقليمي<sup>29</sup>. وفي هذا الصدد، اقترح المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشعبة الموارد البشرية إنشاء وظيفة تخطيط في المكتب الإقليمي لتنظيم موارد الإقليم وإقامة التآزر داخل المكتب للاضطلاع بصورة أفضل بمسؤوليات جديدة مثل خدمة الأجهزة الرئاسية، والإشراف على شبكة المكاتب القطرية للمنظمة وإدارتها، وتعبئة الموارد والعمليات الميدانية (بما في ذلك إدارة برنامج التعاون التقني)، ونظام الإدارة الجديد المعتمد على النتائج.

## الأجهزة الرئاسية

79 - وخلال الفترة قيد الاستعراض، قدم المكتب الإقليمي للشرق الأدنى دعم الأمانة للمؤتمرات الإقليمية بتكلفة تزيد على 200 000 دولار أمريكي للفترة المالية (بيانات المؤتمر الإقليمي لعام 2006). وتدعو خطة العمل الفورية إلى تعزيز المؤتمرات الإقليمية ولزيادة مشاركة المكاتب الإقليمية في تنظيمها. ونظرا للوظائف<sup>30</sup> وفرق العمل الجديدة<sup>31</sup>، قد يتعين إعادة تقييم طريقة خدمة المؤتمرات الإقليمية (مثل كجزء من وظيفة التخطيط الاستراتيجي والرصد الشاملين في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى). ويتعين تعزيز قدرات الرصد في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى للإشراف على المكاتب القطرية ولاسيما فيما يتعلق بتوفير التدريب وإسداء المشورة والرصد والإشراف.

<sup>29</sup> أوصى تقييم البرمجة بالفعل بتخصيص موارد إضافية للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لأغراض التخطيط الاستراتيجي ووضع الميزانيات والبرمجة.

<sup>30</sup> وهي (1) وضع قضايا لتحقيق اتساق السياسات الإقليمية والمنظور الإقليمي لقضايا السياسات والقواعد العالمية وتقديم تقريره إلى مؤتمر المنظمة، (2) استعراض وتقديم المشورة بشأن برنامج المنظمة في الإقليم، وبرنامج المنظمة الشامل من حيث تأثيره على الإقليم - وتقديم تقريره إلى المجلس من خلال لجنتي البرنامج والمالية

<sup>31</sup> يظل الرئيس و"المقرر" في منصبيهما خلال فترة ما بين الدورات.

## الإشراف

80 – كانت أنشطة الإشراف التي كانت تنفذ، في السابق، على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي، تتألف بالدرجة الأولى من أعمال المراجعة. ويشير دليل المنظمة لإدارة المكاتب القطرية للمنظمة الذي صدر في سبتمبر/أيلول 2010 إلى أن على المكاتب الإقليمية أن "تشرف على شبكة المكاتب القطرية في الإقليم" ويتوقع، "كجزء من ولايتها، أن تضطلع بمهام دورية لاستعراض المكاتب القطرية [الوظيفة والعمل]". ويتعين تعزيز قدرات الرصد في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى للإشراف على المكاتب القطرية ولاسيما فيما يتعلق بتوفير التدريب وإسداء المشورة والرصد والإشراف.

## العمليات

81 – في حين يبدو أن خدمة العمليات الميدانية أن تعمل بصورة جيدة في الآونة الأخيرة (ولاسيما في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى الذي قدم الدعم للبرنامج الميداني للبلدان التي لا توجد بها مكاتب قطرية)، ينبغي أن تراعي المناقشات بشأن إدخال وظيفة تخطيط أيضا جوانب الكفاءة المحتمل اكتسابها من إدراج بعض المسؤوليات المتعلقة بوظيفة العمليات (مثل تعبئة الموارد وإدارة برنامج التعاون التقني).

## الخدمات المشتركة

82 – لاحظ فريق التقييم أنه يبدو بالنظر إلى الدور الذي يضطلع به مركز الخدمات المشتركة في بودابست (توفير خدمات شؤون العاملين والسفريات وغير ذلك من الخدمات الإدارية للبلدان في الإقليم) والانخفاض النسبي في حجم المعاملات المالية (نتيجة لانخفاض أنشطة البرنامج العادي والأنشطة الميدانية في الإقليم، أن المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا يتضمن قدرات زائدة عن الحاجة في تسليم الخدمات المشتركة (بما في ذلك قدرات زائدة عن الحاجة في مجالات المالية والسفر والمشتريات) لا تتوافق مع احتياجاته. وعلى ذلك فإن ثمة حاجة إلى استعراض وظيفة الخدمات المشتركة الحالية في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى بغرض إلغاء و/أو تعزيز بعض العناصر مثل وظيفة الموارد البشرية بالنظر إلى تزايد الحاجة إلى دعم عملية تنمية مهارات الموظفين وتوفير المساعدة بشأن المسائل الخاصة بالبلد، وتوفير القواعد للمكاتب الميدانية في الإقليم.

## 2 – الوظائف الإدارية المؤسسية

83 – ثمة عديد من الوظائف الإدارية يفقد على المستوى المؤسسي وينطوي على تأثير على وظيفة المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا. وقد قام التقييم الخارجي المستقل باستعراضها بالتفصيل (الفصل 8) واقترح كجزء من إجراءات خطة العمل الفورية تحسين العديد من السياسات والخدمات المؤسسية التي تعالج تمثيل الموظفين والتنقل وتنمية مهاراتهم وتكنولوجيات المعلومات والاتصال.

### التوزيع الجغرافي للموظفين والمساواة بين الجنسين

84 - كان لدى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا بحلول نهاية عام 2009 وطوال فترة التقييم حصة منخفضة من الوظائف الفنية الممولة من البرنامج العادي من خارج إقليم الشرق الأدنى (نحو 12 في المائة مقابل أكثر من 20 في المائة من خارج الإقليم في حالة المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية وأكثر من 30 في المائة في حالة المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي)، وقوة عمل فنية غير متوازنة بدرجة كبيرة من ناحية المساواة بين الجنسين (خبيرة واحدة من بين 33 خبيراً تقنياً). وكان التمثيل الجغرافي في الوظائف الفنية في المكاتب الإقليمية الأخرى للأمم المتحدة أكثر تنوعاً. فعلى سبيل المثال كان أكثر من 30 في المائة من الموظفين الفنيين في المكتب الإقليمي لشرق البحر المتوسط<sup>32</sup> في منظمة الصحة العالمية يأتي من خارج الإقليم. كذلك فإن أكثر من 30 في المائة من الموظفين الفنيين في المكتب الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للدول العربية<sup>33</sup> يأتي من خارج الإقليم، وفي كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الصحة العالمية، كانت النساء ممثلة بصورة أفضل في تشكيلة الموظفين الفنيين إلا أنها لم تصل إلى نسبة الـ 50 في المائة التي تحققت في المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لمنظمة العمل الدولية<sup>34</sup>.

### التنقل والتناوب

85 - كان أكثر من 60 في المائة من الموظفين الفنيين في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا يعملون في نهاية عام 2009 لأكثر من ثماني سنوات في وظائفهم الحالية وبنفس درجاتهم. وقد أدى ذلك الذي أشير إليه بالفعل في مختلف عمليات التقييم التي أجريت بما في ذلك التقييم الخارجي المستقل<sup>35</sup>، إلى أن يصبح إدخال إطار تنقل الموظفين وتناوبهم الذي يحكم تناوب الموظفين داخل نفس مقر العمل والإقليم، وفيما بين المقار الرئيسية والإقليم وبين هذا الإقليم وغيره من الأقاليم مسألة ملحة لتعزيز الصلات بين الموظفين بصرف النظر عن مواقعهم، وزيادة حوافز الموظفين، وتوسيع نطاق خبرات الموظفين، وتعزيز الثقة وتبادل المعارف على جميع المستويات.

### تنمية مهارات الموظفين

86 - جرى تحديد تنمية مهارات الموظفين في الماضي باعتبارها أضعف المجالات على جميع المستويات. وفي عام 2009 أطلق المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشعبة إدارة الموارد البشرية عملية لاستعراض ملامح العمل لموظفي الخدمات العامة ووضع خطط لتنمية مهارات الموظفين لجميع موظفي المكتب الإقليمي<sup>36</sup>. ونظراً للأهمية البالغة لتدريب الموظفين، أبلغ فريق التقييم بأنه يجري وضع "نقطة تعلم" في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى لجميع المكاتب الميدانية في الإقليم.

<sup>32</sup> <http://www.emro.who.int/rd/annualreports/2009/annex2.htm>

<sup>33</sup> <http://arabstates.undp.org/subpage.php?spid=4>

<sup>34</sup> <http://www.ilo.org/public/english/region/arpro/beirut/about/staff.htm>

<sup>35</sup> دعا تقييم اللامركزية لعام 2004 إلى تناوب الموظفين الفنيين سواء كوسيلة لضمان الصلات الفعالة بين المقر الرئيسي والميدان أو للتحفيز على تنمية مهارات الموظفين (التوصية 9). ودعا التقييم الخارجي المستقل إلى وضع سياسة للتناوب والتنقل تتوافق مع التعيينات الجديدة، وخاصة مهارات الموظفين ومعايير الترفيه (ص 328).

<sup>36</sup> وضعت شعبة إدارة الموارد البشرية بنهاية 2010 عدد 28 من ملامح العمل بحسب الوظيفة والدرجة لموظفي المكتب الإقليمي والفريق المتعدد التخصصات لشرق الشرق الأدنى بما في ذلك خطوط واضحة للقيادة والكفاءات الأساسية.

وانتهى العمل في نهاية عام 2010 من وضع خطط تنمية مهارات الموظفين لكل من المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا، وكانت برامج التدريب المحددة بشأن المهارات ذات الصلة بالكفاءة قيد الإعداد. وأجري أيضا مسح إلكتروني عن أولويات التدريب للمكاتب القطرية، وجرى تحديد الاحتياجات من الموظفين والبنية الأساسية لتعزيز وظيفة الموارد البشرية في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى.

### وضع نظم للدعم بما في ذلك التدريب وترقية نظم تكنولوجيا المعلومات

87 - حددت بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الماضي بأنها أحد المجالات الضعيفة ولاسيما على المستوى القطري. ويجري وفقا للبند 3-90 من خطة العمل الفورية إقامة "نقطة إقليمية" لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى لتكون جزءا أساسيا من نموذج الدعم العالمي. وسيجري أيضا نشر نسخة مبسطة لأوراق تعتمد على الويب لإتاحة الحصول على البيانات المالية في الوقت الحقيقي على المستوى القطري. ولاحظ فريق التقييم أن الحصول في الوقت المناسب على هذه المعلومات يعتبر بالغ الأهمية لضمان الشفافية في استخدام الأموال أمام المانحين والشركاء الحكوميين<sup>37</sup> فضلا عن التمكين من التخطيط واتخاذ القرارات المستنيرة بشأن أنشطة المشاريع. وسوف تتوافر هذه الأداة في منتصف 2011.

88 - وبصفة عامة، يرى فريق التقييم أن الوظيفة الإدارية في حاجة إلى تعديل بالنظر إلى تعزيز خدمات الدعم الاستراتيجي (مثل التخطيط وإدارة الموارد البشرية). ومن بين العديد من المبادرات المؤسسية الجارية التنفيذ، يحدث التقييم المنظمة على الإسراع بتنفيذ سياسة التناوب والتنقل، وخطط تنمية مهارات الموظفين، وتعديل ملامح العمل فضلا عن خدمة الإبلاغ للمسؤولين عن الميزانيات في المكاتب الميدانية وتعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإقليم. وسوف يوفر الاستعراض الشامل للوظائف الإدارية في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى المقرر له يناير/كانون الثاني 2011 كجزء من الاستعراض العالمي لمركز الخدمات المشتركة نظرات متعمقة محددة وتوصيات بشأن هذه الوظائف وغيرها والإجراءات التي يتعين تبسيطها على المستوى الإقليمي ولاسيما فيما يتعلق بالخدمات المشتركة. ويتعين أن يراعي الاستعراض أيضا خيارات تحسين الأداء والتوقيت المناسب ورضاء المستعلمين لمركز الخدمات المشتركة في خدمة المكاتب الميدانية في الشرق الأدنى.

### باء - الترتيبات التنظيمية

89 - فيما يلي تقييم للترتيبات التنظيمية في الإقليم، بما في ذلك تحليل لهيكل المنظمة، وخطوط رفع التقارير والعلاقات الوظيفية ومزيج المهارات في الشرق الأدنى.

<sup>37</sup> أشار العديد من الجهات المانحة الثنائية لفريق التقييم إلى إنعدام ثقتهم في النظام المالي للمنظمة استنادا إلى التسليم دون مراعاة للوقت المناسب للتقارير المالية وعدم وضوح التقارير عن المصروفات والتباين في البيانات المالية بين المكاتب القطرية للمنظمة والمقر الرئيسي.

## 1 - الهيكل التنظيمي

90 - كما أشير أعلاه، كان لدى المنظمة، خلال الفترة قيد الاستعراض، مكتب إقليمي واحد ومكتب إقليمي فرعي عامل في الشرق الأدنى هما المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا على التوالي. وعقب قرار مؤتمر عام 2009 وضع هيكل تنظيمي جديد بإضافة مكتبين إقليميين فرعيين هما الفريق المتعدد التخصصات للشرق الشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لبلدان الخليج واليمن.

91 - ويرد المبرر الكامن وراء الهيكل المكون من ثلاث طبقات للمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي والمكتب القطري، بالدرجة الأولى في مقترحات الإصلاح المقدمة من المدير العام في 2005<sup>38</sup>، فالتوقع أن تتغير بتغيير المكتب الإقليمي ويركز بدرجة أكبر على القضايا الإقليمية الرئيسية، والمؤسسات على مستوى الإقليم ويسهم بدرجة كبيرة في صياغة الاستراتيجيات والسياسات الإقليمية، وتولي القيادة في تنظيم المؤتمرات الإقليمية، وتنسيق عملية إعداد الأبعاد الإقليمية لبرنامج العمل وإعداد التقارير بصورة دورية عن أداء المنظمة في الإقليم. وقد اقترح إنشاء المكاتب الإقليمية الفرعية لتقديم "الخدمات الأكثر فعالية وكفاءة للبلدان الأعضاء" مع "موظفي المنظمة الفنيين المقيمين بالقرب من البلدان" لتوفير "الموضوعات ودعم السياسات للمكاتب القطرية وحكومات البلد المضيف لهم". وكان من المتوقع من المكاتب القطرية أن تواصل دورها بوصفها مكاتب للدعم المباشر. ولم تعدل خطة العمل الفورية هذا النموذج من الناحية الجوهرية، وكما أشير أعلاه، رخص المؤتمر بإدخال هيكل تنظيمي من ثلاث طبقات في الشرق الأدنى في 2009.

92 - وأثير العديد من القضايا أمام فريق التقييم بشأن الهيكل التنظيمي الجديد المطبق. وكان أكثر القضايا تواترا داخل المنظمة وخارجها تتعلق بالمبرر غير الواضح الكامن وراء إنشاء هيكل من ثلاث طبقات (الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية) في الشرق الأدنى وكان ذلك جزئيا نتيجة لافتقار ملحوظ إلى الوضوح من أدوار كل من المكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية الفرعية المنشأة حديثا في توفير الدعم التقني والتشغيلي للمكاتب القطرية والمخاطر المحتملة من أن تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية طبقة إدارية بين المكاتب القطرية والمكتب الإقليمي.

93 - وخلص فريق التقييم إلى أن الهيكل التنظيمي للمنظمة المكون من ثلاث طبقات في الشرق الأدنى (الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية) ينطوي على أساس سليم بدرجة كبيرة إلا أنه يحتاج إلى تحسين التنفيذ وفي بعض الحالات المزيد من التنقيح لأسباب عديدة.

94 - فأولا ونظرا للخواص والفروق الرئيسية فيما بين المستويات الإقليمية الفرعية والبارزة في إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى، كان من الضروري أن يشمل نهج المنظمة في الشرق الأدنى مبادرات دون إقليمية وقطرية تتيح زيادة خاصة تعاون المنظمة. وثانيا، هناك منظمات إقليمية فرعية متطورة نسبيا (مثل مجلس التعاون لبلدان الخليج

<sup>38</sup> الوثيقة C 2005/3/Sup.1 "ضمانة لبرنامج العمل والميزانية المقدم من المدير العام (مقترح الإصلاح) الصادرة في أغسطس/آب 2005 والتي قدمت للدورة الثالثة والثلاثين للمؤتمر 19-26 نوفمبر/تشرين الثاني 2005، الفقرة 100.

واتحاد المغرب العربي) يمكن أن تقيم المنظمة معها شراكات أطول مدى. وينبغي أن تكون المنظمة قادرة باطراد، عقب وضع إطار الأولويات الإقليمية، على وضع برامج العمل المشتركة مع المنظمات الإقليمية والإقليمية الفرعية. وثالثاً، كان تعاون المنظمة مع بعض البلدان في الإقليم (ولاسيما في الخليج وشمال أفريقيا) يكاد لا يذكر، وعلى ذلك فإن تخصيص الموارد البشرية والمالية لأعمال محددة على مستوى الإقليم الفرعي سوف تحقق تأثيرات إيجابية في تحسين التوزيع الجغرافي لتعاون المنظمة. ورابعاً، ثمة حاجة إلى تيسير حصول المكاتب القطرية، بطريقة حسنة التوقيت، على لدعم التقني من المنظمة، وتتمثل إحدى وسائل تحقيق ذلك في وضع هذه القدرة التقنية في أقرب موقع ممكن من الميدان. ويبدو أن الأقاليم الفرعية هي أنسب مستوى لهذا الأمر.

## 2 - خطوط رفع التقارير

95 - كانت جميع المكاتب الميدانية للمنظمة في الشرق الأدنى تقدم، خلال الفترة قيد الاستعراض، تقاريرها مباشرة إلى المقر الرئيسي للمنظمة بشأن القضايا الإدارية والتقنية. ولم يكن هناك أي تنظيم هرمي على المستوى الإقليمي (أي ليس المكتب الإقليمي للشرق الأدنى أي دور إشرافي على المكاتب الإقليمية والقطرية) وكانت نتائج هذا النهج المركزي تتمثل في (أ) عدم وجود أي تبادل إقليمي أو إقليمي فرعي يؤدي إلى نهج إقليمي متساوق لمعالجة احتياجات البلدان الأعضاء خلال الفترة قيد الاستعراض (أي أن أول اجتماع يعقد على الإطلاق لتخطيط وتنسيق وتبادل وجهات النظر بشأن العمل الإقليمي والإقليمي الفرعي لم يعقد إلا في أوائل 2009). (ب) كان الهيكل الإقليمي يتألف من مجموعة من المكاتب المنعزلة بدلا من أن تشكل هيكلا متكاملا واحدا. وعلاوة على ذلك، فقد تعود كل مكتب ميداني (المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا والمكاتب القطرية) يحصل على مخصصاته من الميزانية بصورة مباشرة من المقر الرئيسي دون أي مشاركة من المكتب الإقليمي.

96 - وفي أوائل عام 2010 عدلت نشرة المدير العام<sup>39</sup> خطوط رفع التقارير الخاصة بالمكاتب الميدانية على النحو التالي:

- "خط رفع التقارير الرئيسي للمدير العام المساعد/الممثل الإقليمي هو نائب المدير العام (العمليات) تحت إشراف المدير العام.
- خط رفع التقارير الرئيسي لمنسق الإقليم الفرعي هو المدير العام المساعد/الممثل الإقليمي.
- خط رفع التقارير الرئيسي للممثلين القطريين للمنظمة الذين يعينهم المدير العام، هو المدير العام المساعد/الممثل الإقليمي. غير أن الممثلين القطريين سوف يقدمون تقاريرهم أيضا، إذا دعت الضرورة، إلى المدير العام من خلال نائب المدير العام/العمليات بشأن المسائل المتعلقة بالتمثيل والسياسات والسياسة".

<sup>39</sup> نشرة المدير العام 04/2010: المكاتب الميدانية. خطوط رفع التقارير الرئيسية.



100 – وأخيراً، فإنه نظراً لأن مازال لكل من المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية علاقات قوية مع المقر الرئيسي كما كان الحال في السابق، ولم يكن المكتب الإقليمي للشرق الأدنى قادراً بعد، خلال فترة التقييم، على توفير الإشراف والدعم الإداري الكافيين للمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية، ظل المقر الرئيسي للمنظمة إلى حد كبير جهة الاتصال الفعلية (ومن ثم المشرف الرئيسي على المكاتب الميدانية في الإقليم)<sup>42</sup>.

### 3 – العلاقات الوظيفية

101 – كان يجري خلال الفترة قيد الاستعراض انتداب الموظفين التقنيين<sup>43</sup> في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا من الشعب الرئيسية إلى المكاتب الميدانية ومن ثم يعتبرون موظفين (إقليميين منتدبين) من الشعب التقنية في المقر الرئيسي. وكان للمكاتب القطرية الحرية في الاتصال بالموظفين التقنيين من أي طبقة (المقر الرئيسي والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية الفرعية) وذلك في غالب الأحيان دون مشاركة أو معارف الموظفين في المكاتب الإقليمية أو المكاتب الإقليمية الفرعية.

102 – وثمة نتيجة غير متعمدة لما ورد أعلاه تتمثل في أن معظم الدعم التقني للميدان – بحسب الزيارات القطرية ودعم المشاريع الميدانية بخلاف الطوارئ – كان 80 في المائة من الحالتين يقدمه الموظفون التقنيون من المقر الرئيسي.

103 – وتشمل الأسباب المتعلقة بذلك أن عمليات تمويل المشاريع والموافقة عليها (مثل برنامج التعاون التقني) كانت تتركز في المقر الرئيسي، وكان من الملاحظ أن القدرة والاستجابة على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي قد تناقصتا بمرور الوقت بالمقارنة بالمقر الرئيسي.

104 – وفي عام 2010 عدل المدير العام العلاقات الوظيفية الخاصة بالموظفين التقنيين<sup>44</sup>:

- يشكل الموظفون التقنيون في المكاتب الميدانية، والمقر الرئيسي والأقاليم الأخرى شبكات تقنية وظيفية لتيسير تبادل المعلومات بشأن موضوعات محددة.
- يحصل الموظفون التقنيون الإقليميون على التوجيه الوظيفي من الشعبة التقنية التابعين لها (المقر الرئيسي) فيما يتعلق بعملهم بصفتهم موظفين تقنيين.
- يحصل الموظفون التقنيون في المكتب الإقليمي الفرعي على التوجيه الوظيفي من الشعبة التقنية التابعين لها (المقر الرئيسي) المعني و/أو الموظفين التقنيين الإقليميين فيما يتعلق بعملهم بصفتهم موظفين تقنيين.

<sup>42</sup> أبلغ التقييم بأن عملية نقل المسؤوليات الإشرافية على شبكة المكاتب القطرية من المقر الرئيسي إلى المكتب الإقليمي مستمرة.

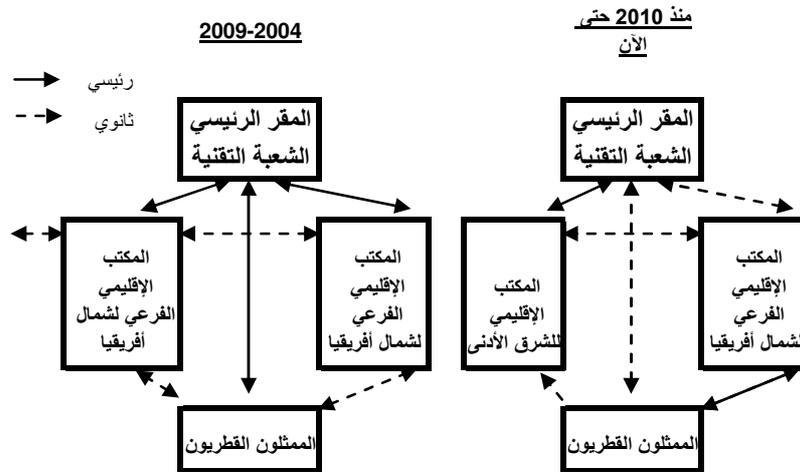
<sup>43</sup> لا يقدم التقارير إلى إدارة المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا والمكاتب القطرية سوى الموظفين الإداريين (بمن فيهم موظفو الخدمات العامة).

<sup>44</sup> نشرة المدير العام 2010/04: المكاتب الميدانية – خطوط رفع التقارير الرئيسية. منشور دوري جديد عن المسؤوليات والعلاقات أعد أثناء كتابة هذا التقرير.

- يقدم الممثلون القطريون، بصفتهم أعضاء في الفريق المتعدد التخصصات على المستوى الإقليمي الفرعي تقاريرهم لرئيس هذا الفريق (يعادل منسق الإقليم الفرعي) فيما يتعلق بعملهم بوصفهم موظفين تقنيين.

105 – ويبين الشكلان أدناه العلاقات الوظيفية (أ) خلال الفترة قيد الاستعراض (2004–2009) و(ب) هذه العلاقات على النحو المعدل في أوائل 2010.

الشكل 2-5 العلاقات الوظيفية التقنية في 2009–2004 وفي 2010 حتى الآن



106 – وأصبح واضحاً، خلال المناقشات مع موظفي المنظمة، في الإقليم أن للموظفين الفنيين وجهات نظر متباينة بشأن العلاقات الوظيفية الجديدة.

- على المستوى الإقليمي، رأى الموظفون أنهم دون أي سلطة إلى حد كبير لمعالجة الأولويات الإقليمية بالنظر إلى أنهم لا يتمتعون بأي دور في الإشراف على الأنشطة التقنية المرتبطة بالقضايا الشاملة للإقليم بأسره على المستوى الإقليمي الفرعي أو القطري .
- على المستوى الإقليمي الفرعي، كان الموظفون حريصين على الاحتفاظ بصلات قوية مع المقر الرئيسي والمكاتب القطرية حتى وإن كان ذلك على حساب النهج الإقليمي الأكثر تكاملاً تحت إشراف المكتب الإقليمي للشرق الأدنى.
- على المستوى القطري، كان الممثلون القطريون يحبذون إلى حد كبير الاحتفاظ بالقدرة على الاستفادة من الخبرات التقنية من أي وحدة في المنظمة (المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي أو الفريق المتعدد التخصصات التابعين له) حتى على الرغم من أن من المتوقع الآن من هذه الأفرقة أن تكون "البوابة الأولى لاستدعاء" الممثلين القطريين.
- وأشار الممثلون القطريون (والممثلون القطريون المساعدون) إلى عجزهم عن الاضطلاع بالدور التقني الجديد المتوقع منهم.

107 - وفي حين أن هناك بعض التدابير التي يجري اتخاذها لزيادة تبادل المعلومات بين الطبقات الثلاث، لاحظ فريق التقييم أن الصلات الوظيفية القائمة حالياً بين المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي والمكتبين الفرعيين، وبين المقر الرئيسي والفريق المتعدد التخصصات على النحو القائم الآن، لا يوفر أي حافز على العمل المنسق في إقليم الشرق الأدنى. فقد كان خبراء المكتب الإقليمي والمكتبين الإقليميين الفرعيين يظلمون عادة بنفس الأنشطة تقريباً على المستوى القطري (أي توفير الدعم للمشاريع القطرية، والمشاركة في الاجتماعات وحلقات العمل وغير ذلك). كذلك فإن التقسيم غير الواضح بين القضايا والمهام الشاملة للإقليم وتلك الخاصة بالأقاليم الفرعية والقطرية والناشئة أيضاً عن عدم توافر أطر للأولويات القطرية والإقليمية الفرعية، يتسبب في صعوبة التمييز بين وظائف الموظفين في كل طبقة.

108 - وبغية تحديد وظائف الموظفين التقنيين على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي في الشرق الأدنى، أصدر فريق التقييم استبياناً استقصائياً<sup>45</sup> لجميع الموظفين الفنيين لتجميع وجهات نظرهم بشأن هذه المسألة استناداً إلى المبدأ الذي مفاده "أن يكون المكتب الإقليمي مسؤولاً بالدرجة الأولى عن التنسيق والتخطيط والإشراف فيما يتعلق بالأنشطة المنفذة في الإقليم، ولديه القدرات التقنية الكافية لقيادة العمل في كافة أنحاء الإقليم في المجالات ذات الأولوية المشتركة على مستوى الإقليم، في حين ينبغي للمكتبين الإقليميين الفرعيين توفير الدعم التقني والتشغيلي للبرامج القطرية والإقليمية الفرعية في الإقليمين الفرعيين التابعين لهما، وأن يكونا مسؤولين عن قيادة استجابة المنظمة للأولويات الإقليمية الفرعية".

109 - ووافقت أغلبية الموظفين على هذا المبدأ وأوا ضرورية أن يكون الموظفون على المستوى الإقليمي مسؤولين عن وضع البرامج الإقليمية (بما في ذلك وضع وإدارة المشاريع في المجالات ذات الأولوية المشتركة)، والتخطيط الاستراتيجي، والرصد والتقييم والتنسيق فيما يتعلق بعمل المنظمة في الإقليم. وكان التركيز، على المستوى الإقليمي الفرعي، على دعم عملية وضع البرنامج الميداني والتخطيط الاستراتيجي على المستويين الإقليمي والقطري.

110 - وكان الموظفون التقنيون في المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي يحبذون الاحتفاظ بصلات قوية مع الشعب التقنية في المنظمة دون أن يعني ذلك بالضرورة إعادة توصية خطوط رفع التقارير المباشرة إلى شعب المقر الرئيسي. وتشمل الاقتراحات المقدمة وضع سياسة شاملة للتناوب والتنقل، فضلاً عن وضع أطر تقنية وظيفية حول عدد محدود من الأولويات الإقليمية بتنسيق من المكتب الإقليمي) ووجد أن تعبئة الموارد مسؤولية جميع المكاتب، في حين روي أن التدريب وتبادل المعلومات وظيفة إقليمية أكثر منها إقليمية فرعية.

111 - وتبين نتائج الاستبيان بالاقتراح مع ملاحظات فريق التقييم خلال الزيارات الميدانية أن هناك في الواقع توافقاً في الآراء بشأن الوظائف التي سيضطلع بها الموظفون التقنيون في كل طبقة، وأنه يتعين إصدار توضيح واضح للعلاقات الوظيفية بالنظر خاصة لعملية التشكيل الجارية للأفرقة الإقليمية الفرعية.

<sup>45</sup> يمكن الإطلاع على موجز نتائج الاستبيان في الملحق 4.

#### 4 - مزيج المهارات على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي

112 - لاحظ فريق التقييم أن مزيج المهارات الإقليمية كان يحكمه في السابق بدرجة كبيرة إلغاء الوظائف، والمتقاعدون وعمليات النقل وندب الموظفين إلى المكاتب القطرية (الموظفون التقنيون المعارون)، دون أن تحكمه مجموعة محددة من الأولويات في الإقليم. وكان من الصعب، في سياق انخفاض التمويل، تعديل مزيج المهارات، ناهيك عن توسيع القدرات التقنية للمكتب الإقليمي والمكتبين الإقليميين الفرعيين في إقليم الشرق الأدنى.

113 - وعقب زيادة الموارد للمكتب الإقليمي والمكتبين الإقليميين الفرعيين في 2010-2011، جرى تعديل توليفة الأفرقة التقنية الإقليمية والإقليمية الفرعية في 2009. وفي هذا الصدد، لاحظ التقييم أن التشاور بين المكتب الإقليمي والمقر الرئيسي بشأن تعديل مزيج المهارات في المكتب الإقليمي (والمكتبين الإقليميين الفرعيين) كان محدودا، ولم يكن يستند إلى دليل في غياب أطر الأولويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية.

114 - واستنادا إلى النتائج المشار إليها أعلاه، يعتقد فريق التقييم بأن من الضروري أن يصبح إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى أساس تحديد مزيج المهارات على المستوى الإقليمي لكي يبين بصورة أفضل مجالات الأولوية المحددة في إطار الأولويات الإقليمية، واعتمدها المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى. وينبغي الآن إصدار عمليات البرمجة الإقليمية الفرعية والقطرية في أسرع وقت ممكن وحيثما يمكن بقاعدة موسعة من أصحاب الشأن، بما في ذلك الحكومات والمنظمات الإقليمية الفرعية والشركاء التقنيين والجهات المانحة، لكي يعكس مزيج المهارات التقنية والجهات المانحة لكي يعكس مزيج المهارات للخبراء في الإقليم الفرعي بصورة مطردة مجالات الأولوية (والميزات النسبية للمنظمة) ذات الأهمية لكل إقليم فرعي.

## سادسا - عمل المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي

115 - يتضمن هذا القسم تقييما استراتيجيا<sup>46</sup> للعمل التقني الذي اضطلع به المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا خلال الفترة قيد الاستعراض. ويبدأ القسم بعرض عام لمجالات الأولوية في المنظمة يعقبه تقييم للعمل الذي اضطلع به من خلال البرنامج العادي والبرنامج الميداني. وينتهي باستعراض للقضايا الهيكلية، والمجالات البرنامجية الرئيسية، والقضايا الشاملة التي تغير من طبيعة الطلب على خدمات المنظمة في الشرق الأدنى. ولدى وضع التحليل، استخدمت مصادر المعلومات التالية:

- استعراض نظري لأنشطة المنظمة بمقتضى البرنامج العادي والبرنامج الميداني على النحو الوارد في برنامج العمل والميزانية وتقرير تنفيذ البرامج ونظام معلومات إدارة البرامج الميدانية فضلا عن خطط عمل المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا والمكاتب القطرية، وتقاريرها السنوية.
- عمليات التقييم السابقة (العديد من عمليات تقييم المشاريع التي كان يديرها مكتب التقييم وعمليات التقييم المؤسسية، بما في ذلك تقييم عمل المنظمة ودورها في مجال المياه والتقييم الثاني في الوقت الحقيقي لعمل المنظمة في مجال أنفلونزا الطيور، والتقييم المتعدد الأطراف لحملة مكافحة الجراد الصحراوي في 2003-2005 وغير ذلك).
- المناقشات مع الإدارة العليا وموظفي المنظمة والشركاء الإقليميين والمستفيدين المباشرين.

## ألف - مجالات العمل ذات الأولوية

116 - وجد التقييم الخارجي المستقل (الفقرة 265) أن "أعضاء المنظمة يوافقون على أغراض المنظمة وأهدافها العامة إلا أنهم كانوا أقل نجاحا في تحويلها إلى توافق في الآراء بشأن الأولويات [العالمية والإقليمية والقطرية] والاختيارات والقرارات بشأن ما يمكن أن يتوقع من المنظمة أن تفعله ولا تفعله بالموارد التي تحت تصرفها". ووجد فريق التقييم أن إقليم الشرق الأدنى ليس استثناء. ففي حين حدد المكتب الإقليمي خمسة مجالات ذات أولوية للعمل "استنادا إلى الشواغل الإنمائية الرئيسية الحالية والجارية بشأن الأغذية والزراعة<sup>47</sup>، فإن أنشطة المنظمة لم تعكس أولويات العمل الواضحة في هذه المجالات.

<sup>46</sup> لم يمكن الغرض من تقييم الأعمال التقنية للمكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا تقييم تأثيرات جميع الأعمال التي يجريها هذان المكتبان، بل لتوفير نظرات متعمقة على القضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر في كفاءة وفعالية هذين المكتبين.

<sup>47</sup> <http://www.fao.org/world/Regional/RNE/morelinks/NERC/Nerc29/Material/RNE-Priority-Areas.pdf>

### الإطار 6 - مجالات الأولوية في الشرق الأدنى

- تعزيز الاستخدام المستدام للمياه والموارد الطبيعية وصونها وإدارتها.
- تعزيز صياغة وتنفيذ إصلاح سياسات التنمية الزراعية والريفية المستدامة لاستئصال انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية والفقر في المناطق الريفية.
- تدعيم المقررات الخاصة بتحرير التجارة ومفاوضات منظمة التجارة العالمية والتعاون الاقتصادي الإقليمي.
- المساعدة في تلافي الكوارث والتخفيف من آثارها والتأهب لمواجهةها، وفي التأهيل بعد الطوارئ والانتقال إلى الأمن الغذائي والتنمية الزراعية المستدامة.
- تعزيز إدارة المعارف وتوافرها والحصول على المعلومات

117 - وثمة عنصر مثير للتعقيد في تحديد الأولويات يتمثل في أن الطلب على خدمات المنظمة الناشئ من المؤتمرات الإقليمية السابقة كان متنوعا ويتضمن طائفة عريضة من القضايا السياسية والسياساتية والتقنية. وعلى مستوى الإقليم الفرعي، لم يجد التقييم الأولويات مشتركة واضحة محددة لشمال أفريقيا. وعلى المستوى القطري، فإنه في حين بذلت جهود في بعض البلدان (مثل مصر وجمهورية إيران الإسلامية وسورية) لوضع أطر قطرية للأولويات المتوسطة الأجل، لم يوقع سوى بلد واحد على هذا الإطار (اليمن) قبل نهاية عام 2009 وهو إطار لم يوضع موضع التشغيل نتيجة لنقص الموارد<sup>48</sup>.

118 - وإجمالاً، وجد التقييم أنه في حين أن عمل المنظمة في الإقليم كان مبعثراً، فإن نوعية وحيادية خبرات المنظمة التقنية مازالت تحظى بالاعتراف على نطاق واسع. غير أنه فيما يتعلق بكمية ما قام به موظفو المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا، فإنه لم يكن منتجاً بنفس قدر نظرائهم في المكاتب الإقليمية الأخرى. فعلى سبيل المثال، فإن الفريق التقني في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي وهو الفريق الذي يبلغ نحو ضعف حجم هذا الفريق في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، قام في عام 2009 فقط بالاشتراك مع المكتب القطري والمقر الرئيسي بتسليم نحو 70 مليون دولار من برامج المساعدات التقنية في إقليم آسيا والمحيط الهادي (مقابل أقل من 20 مليون دولار أمريكي في الشرق الأدنى)، ولم تكن أنشطة البرنامج العادي استثناءاً من ذلك:

- نظم المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي 87 اجتماعاً وحلقة عمل، في حين نظم المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا 33.
- وأصدر المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي 18 مطبوعاً تقنياً<sup>49</sup> في حين لم يصدر المكتب الإقليمي للشرق الأدنى سوى مطبوعتين.
- أوفد المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي 287 بعثة في حين أوفد المكتب الإقليمي للشرق الأدنى 63.

<sup>48</sup> وقعت المنظمة اتفاق تعاون مع المغرب استناداً إلى "خطة خضراء" للبل وأعدت خطة متوسطة الأجل للعراق. وعلى الرغم من أنهما لم يعتبرتا رسمياً من أطر الأولويات القطرية متوسطة الأجل، فإنها تنفذ بأموال أسهمت بها المنظمة والحكومة ذاتها.

<sup>49</sup> باستثناء وقائع حلقات العمل وأوراق الهيئات التقنية والمطبوعات الممولة من المشاريع.

119 - وكانت هذه هي الخلفية التي أجرى فريق التقييم في ظلها تقديراً لأنشطة البرنامج العادي والبرنامج الميداني التي اضطلع بها المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا خلال الفترة قيد الاستعراض.

### باء - البرنامج العادي

120 - يفحص التقييم التالي مختلف أنواع الخدمات والمنتجات المعيارية التي قدمها المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا. ويتضمن ذلك بالدرجة الأولى خدمات الأمانة المقدمة للهيئات التقنية فضلاً عن المشورة التقنية والمتعلقة بالسياسات من خلال الشبكات التقنية وحلقات العمل والمطبوعات والبعثات. وتستند عملية التقييم إلى: (1) وصف للنواتج الرئيسية؛ (2) تقييم لنوعية النواتج، والفائدة المتوخاة منها، وإن أمكن، تأثيراتها. ويرد وصف مفصل للنواتج خلال فترة الاستعراض في الملحق 3 (الهيئات التقنية الإقليمية) والملحق 4 (حلقات العمل والاجتماعات) والملحق 5 (المطبوعات) والملحق 6 (المعالم البارزة في أعمال المنظمة التقنية في الشرق الأدنى).

### وظائف الأمانة وما يتصل بها من وظائف

121 - يقدم المكتب الإقليمي للشرق الأدنى مدخلات كبيرة للهيئات التقنية الإقليمية التي هي أجهزة إقليمية أنشئت بموجب المادتين 6 و14 من دستور المنظمة. وقد أنشئت حتى الآن الهيئات التالية لإقليم الشرق الأدنى:

- 1 - هيئة الشرق الأدنى الزراعية واستخدامات الأراضي والمياه.
- 2 - الهيئة الإقليمية لمصايد الأسماك في الشرق الأدنى.
- 3 - هيئة غابات الشرق الأدنى.

122 - وعلاوة على هذه الهيئات، انضمت بعض البلدان الأعضاء إلى الهيئات التقنية التي تعمل في مناطقها الجغرافية وذات الأهمية لها مثل:

- هيئة مكافحة الجراد الصحراوي في الإقليم الأوسط. وتضم في عضويتها البحرين وجيبوتي ومصر وإريتريا وإثيوبيا والأردن والعراق والكويت ولبنان وعمان وقطر والمملكة العربية السعودية والسودان وسورية والإمارات العربية المتحدة واليمن.
- الهيئة العامة لمصايد أسماك البحر المتوسط. وتضم في عضويتها مصر ولبنان وليبيا والمغرب وسورية وتونس.
- هيئة مصايد الأسماك الإقليمية الفرعية لوسط شرق المحيط الأطلسي. وتعد موريتانيا عنصراً مؤسساً؛ وقد أنشئت عام 1985.

123 - وتجري مناقشة القرارات التي تتوصل إليها هذه الهيئات في المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى، وفي بعض المناسبات (مثل مصايد الأسماك والغابات) على المستوى العالمي أيضاً (لجنة مصايد الأسماك ولجنة الغابات على التوالي). وفيما يلي موجز لمجالات اختصاص والمواضيع ذات الأولوية التي تناولتها الدورات السابقة (2004-2008) للهيئات الإقليمية التي تغطي بلدان الشرق الأدنى.

الجدول 6-2 موجز للمواضيع ذات الأولوية التي تناولتها الهيئات التقنية الإقليمية

الهيئة	مجالات الاختصاص والمواضيع ذات الأولوية التي عولجت
هيئة الشرق الأدنى للزراعة واستخدامات الأراضي والمياه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الزيادة المستدامة للإنتاج الغذائي والإنتاجية الزراعية.</li> <li>• إيجاد بدائل للتخفيف من تأثيرات ندرة المياه، ووضع استراتيجيات للتخفيف من الجفاف وتخطيط التأهب للتصدي له.</li> <li>• الجمع بين نظم الرعي والمراعي وتربية الحيوانات.</li> <li>• سياسة البذور والقواعد الدولية المعنية بالموارد الوراثية النباتية والسلامة الإحيائية.</li> <li>• التكنولوجيا الحيوية في إنتاج المحاصيل مع الإشارة إلى المحاصيل المحورة وراثيا.</li> <li>• وقاية النباتات والسلامة الغذائية والتجارة الزراعية.</li> </ul>
هيئة غابات الشرق الأدنى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الموارد الحرجية القطرية وتحديث السياسات الحرجية والبرامج الاستثمارية.</li> <li>• الإفراط في رعي الحيوانات والغابات.</li> <li>• الوقاية من حرائق الغابات ومكافحتها.</li> <li>• الأنواع الغريبة الغازية وحماية التنوع البيولوجي.</li> <li>• التقييم الاقتصادي للسلع الحرجية (الخشبية وغير الخشبية) والخدمات.</li> <li>• دور الغابات في الأمن الغذائي والمائي في مستجمعات المياه.</li> <li>• الغابات والطاقة والتخفيف من تأثيرات تغير المناخ.</li> </ul>
الهيئة الإقليمية لمصايد الأسماك في الشرق الأدنى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات تقييم المخزونات السمكية وإعداد التقارير بشأنها.</li> <li>• التدابير القطرية والإقليمية للتصدي للصيد غير القانوني دون إبلاغ ودون تنظيم ورصده ومكافحته ومراقبته.</li> <li>• دور مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية في الأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. أهمية سلاسل القيمة.</li> <li>• وضع نظم ملائمة للمعلومات والاتصال لدعم صنع القرار وتنفيذه.</li> <li>• بناء القدرات القانونية والتقنية والبشرية لمساعدة البلدان في إنفاذ القواعد والاتفاقات الإقليمية الدولية – مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد</li> </ul>

124 - ولاحظ التقييم ثلاث قضايا رئيسية بشأن عمل الهيئات الإقليمية التقنية. تتعلق الأولى بتباين التغطية الجغرافية لهذه الأجهزة. فهيئة الشرق الأدنى للزراعة واستخدامات الأراضي والمياه (23) وهيئة غابات الشرق الأدنى (27) تزيد فيهما التغطية التشغيلية عما للمكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا (18) ولا تتضمن هيئات أخرى (الهيئة الإقليمية لمصايد الأسماك في الشرق الأدنى وهيئة مكافحة الجراد الصحراوي في الإقليم الأوسط) سوى بعضا فقط من البلدان التي يغطيها المكتب الإقليمي. فإذا كان يتعين أن تصبح قرارات هذه الهيئات

مدخلات في البرمجة ووضع الأولويات الإقليمية الشاملة، فإن ثمة حاجة إلى تعديل عضوية وتوقيت هذه الأجهزة الإقليمية<sup>50</sup>.

125 - وثانياً يبين استعراض لعمليات المتابعة التي اتخذت لقرارات هذه الهيئات تقدماً غير متساوياً. وتجاهد المنظمة لتلبية جميع الطلبات التي تفرضها هيئة الشرق الأدنى للزراعة واستخدامات الأراضي والمياه، وهيئة غابات الشرق الأدنى في حين كانت أكثر استجابة للاحتياجات التي أعربت عنها في اجتماعات الهيئة الإقليمية لمصايد أسماك البحر المتوسط وهيئة مكافحة الجراد الصحراوي في الإقليم الأوسط والهيئة العامة لغابات البحر المتوسط. وقد نشر ذلك جزئياً على أساس مسألة التغطية وازدواج الولايات (قرارات البلدان الأعضاء التي تتخذ في لجنة الغابات لا تتوافق دائماً مع تلك التي تتخذها هيئة غابات الشرق الأدنى مثل بشأن إنشاء شبكة لإدارة حرائق الغابات). والأهم من ذلك، فإن لدى كل من الهيئة الإقليمية لمصايد الأسماك وهيئة مكافحة الجراد الصحراوي في الإقليم الأوسط والهيئة العامة لمصايد أسماك البحر المتوسط، بوصفها من أجهزة المادة 14، أموالاً للتشغيل تحت تصرفها مقدمة من كل من المنظمة والبلدان الأعضاء ذاتها تتراوح بين 0.2 مليون دولار (هيئة مصايد أسماك الشرق الأدنى و109 ملايين دولار (الهيئة العامة لمصايد البحر المتوسط) في كل فترة مالية. وبالمقابل لا يتوافر للهيئة الإقليمية للزراعة واستخدامات الأراضي والمياه في الشرق الأدنى سوى 0.02 مليون دولار سنوياً من المنظمة.

126 - وثالثاً، ونتيجة لما سبق، فإن خدمة بعض هذه الهيئات يستنزف قدراً كبيراً من الموارد (أي خمسة موظفين من المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي للعمل كل أو بعض الوقت بشأن هذه الهيئات) وقد يؤثر ذلك على أولويات العمل. وعلى سبيل المثال، فإن الهيئة الإقليمية لغابات الشرق الأدنى تقدم لها المنظمة الدعم (العيني) على الرغم من أنها تخدم مجموعة من البلدان يمكنها أن تمول عمل الهيئة. وتدفع المنظمة التكاليف الكاملة لهيئات أخرى مثل الهيئة الإقليمية للزراعة واستخدامات الأراضي والمياه في الشرق الأدنى إلا أنه لم يكن من الواضح لفريق التقييم دائماً القيمة المضافة لهذه الهيئة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإقليمية حيث أنها كانت تفتقر في الآونة الأخيرة إلى النصاب القانوني، في حين أن بعض وظائفها (مثل مناقشة الأعمال ذات الأولوية في مجال الزراعة (الموارد الطبيعية) كانت من اختصاص المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى.

127 - ضعف التزام البلدان الأعضاء (من حيث التمويل والتدابير) والازدواجية (بين قرارات هيئة غابات الشرق الأدنى ولجنة الغابات وتدابير المتابعة) والتباين (فيما يتعلق بالعضوية وتوقيت الاجتماعات) يزيد من الحاجة (على النحو

<sup>50</sup> نوقشت هذه المسألة في المؤتمر الإقليمي الحادي والثلاثين للمنظمة لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (أبريل/نيسان 2010) الذي اقترح "أن تدير الهيئات عملها بقدر أكبر من التعمق والتفاصيل، وأن تقدم توصياتها بشأن مسارات العمل إلى المؤتمر الإقليمي وأشار إلى أنه يمكن للهيئات أن تضطلع بدور استشاري للمؤتمرات الإقليمية وأن تعمل على تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب". وفي المؤتمر الإقليمي السابع والعشرين للمنظمة لأوروبا (مايو/أيار 2010) الذي "حث الهيئات الإقليمية المختصة على عقد دوراتها في المستقبل بالتوافق مع المؤتمر الإقليمي لأوروبا مما يتيح تحديد الأعمال ذات الأولوية وتقديمها في الوقت المناسب للأجهزة الرئاسية للمنظمة".

الذي أعربت عنه خطة العمل الفورية<sup>51</sup>) إلى استعراض هذه الأجهزة بغرض زيادة فعاليتها واتساق عملها فضلا عن توافق جداول أعمالها بصورة مطردة مع إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى.

### الشبكات والصلات

128 - تولى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى خلال الفترة قيد الاستعراض، صون عدد من الشبكات الهامة والإسهام فيها، وهي شبكات تربط بين أصحاب الشأن المعنيين من القطاعين العام والخاص في البلدان المعنية/المهتمة وإقامة قاعدة للتعاون في مواضيع البحوث والتنمية. وفيما يلي قائمة غير حصرية<sup>52</sup> لشبكات إقليمية مع معلومات أساسية عن إنشائها وأهدافها وتمويلها وعضويتها.

الشبكة	الهدف	الشركاء والتمويل
اتحاد مؤسسات البحوث الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا أنشئ عام 1985	تعزيز التعاون فيما بين مؤسسات ومراكز البحوث القطرية والإقليمية والدولية من خلال نشر وتبادل المعلومات والخبرات ونتائج البحوث	25 بلداً عضواً وإيكاردا ومنظمة التنوع البيولوجي الدولية والمنتدى العالمي للبحوث الزراعية والمنظمة المكتب الإقليمي للشرق الأدنى. يسد الأعضاء رسوما سنوية تتراوح بين 2 000 دولار أمريكي و5 000 دولار أمريكي.
الشبكة الإقليمية لإعادة استخدام الماء العادم أنشئت عام 2001	تقرير التعاون التقني فيما بين المؤسسات المعنية، ولاسيما تبادل المعلومات والخبرات فيما بين بلدان الإقليم	12 بلداً عضواً وتوسع منظمات إقليمية ودولية والمنظمة (المكتب الإقليمي للشرق الأدنى) لا تتوفر بيانات عن التمويل
الشبكة الإقليمية للسياسات الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا أنشئت عام 2003	دعم جهود البلدان الأعضاء في تحقيق التنمية الزراعية السليمة اقتصاديا والسليمة بيئياً والمقبولة اجتماعياً	23 بلداً عضواً وتوفر لها المنظمة والأمانة ولا توجد بيانات عن التمويل
شبكة المعارف والمعلومات الريفية والزراعية للشرق الأدنى وشمال أفريقيا أنشئت في 2008	تعزيز قدرة وزارات الزراعة ومؤسسات البحوث الزراعية والريفية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعلومات وتبادل المعارف لدعم التنمية الريفية والزراعية في الإقليم	17 بلداً عضواً والمنظمة العربية للتنمية الزراعية والمركز العربي لدراسات المناطق القاحلة والأراضي الجافة واتحاد مؤسسات البحوث الزراعية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشبكة الجامعات المصرية والمختبر

<sup>51</sup> تقوم المنظمة حالياً كجزء من خطة العمل الفورية (البند 2-69) بإجراء استعراض للأجهزة الدستورية "بغرض إجراء أي تغييرات لازمة لتمكين تلك الأجهزة الدستورية التي ترغب، في ممارسة سلطات مالية وإدارية وتعبئة تمويل إضافي من أعضائها مع البقاء في إطار المنظمة والمحافظة على علاقات رفع التقارير معها" وكانت هيئة مكافحة الجراد الصحراوي في الإقليمي الأوسط، والهيئة العامة لمصايد البحر المتوسط وهيئة غابات الشرق الأدنى هي فقط تلك التي خضعت لهذا الاستعراض.

<sup>52</sup> وتشمل الشبكات الأخرى التي أقامها المكتب الإقليمي للشرق الأدنى شبكة الإرشاد والبحوث والاتصال الإلكترونية، وشبكة وقاية النباتات للشرق الأدنى، والنظام الإقليمي لمعلومات تربية الأحياء المائية وشبكة الإدارة الوقائية للجراد الصحراوي وغير ذلك.

المركزي لتنظيم الخبراء الزراعيين، ومنظمة التنوع البيولوجي الدولية، والمنتدى الدولي للبحوث الزراعية. وإيكاردا والمركز الدولي للزراعة المروية بالمياه المالحة. وتوفر المنظمة الأمانة لها. ولا تتوافر بيانات عن التمويل.		
المنظمة (المكتب الإقليمي)، وإيكاردا، والمركز الدولي للدراسات الزراعية المتقدمة في البحر المتوسط هي المنظمات المشكلة للشبكة. وقد انضم المركز الوطني للتخفيف من تأثيرات الجفاف إليها مؤخرا.	تعزيز التعاون التقني بين المنظمات القطرية والإقليمية والدولية المعنية في الإقليم	شبكة إدارة الجفاف في الشرق الأدنى والبحر المتوسط وآسيا الوسطى. أنشئت في 2001

129 - واتحاد مؤسسات البحوث الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا هو أقدم هذه الشبكات. ويمثل أوسع تغطية جغرافية (فيضم بلدانا من المشرق والمغرب وغربي آسيا والخليج) وكان شديد النشاط في وضع الشبكات المواضيعية (بشأن التكنولوجيا الحيوية والقطن وزيت الزيتون وغير ذلك) ونظم المعلومات (مثال ذلك أن شبكة المعارف والمعلومات الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا قد أنشأتها المنظمة للقيام بأنشطة الاتصال ووضعها فيما بعد ضمن اتحاد مؤسسات البحوث الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا لتوفير إطار للاستدامة والملكية بواسطة البرامج القطرية). وخلال السنوات القليلة الماضية تناقصت مشاركة المنظمة في حين اضطلع إيكاردا بدور أقوى في توجيه أعمال اتحاد مؤسسات البحوث الزراعية فيما يتعلق بقضايا البحوث الزراعية<sup>53</sup>.

130 - وتمثل الشبكة الإقليمية لإعادة استخدام الماء العادم والشبكة الإقليمية للسياسات الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا جهدا تعاونيا بين بلدان الشرق الأدنى والمنظمات الدولية المعنية بإعادة استخدام الماء العادل المعالج والسياسات الزراعية على التوالي. وقد بدأت الشبكتان في أوائل القرن الحالي بطائفة واحدة من الأنشطة إلا أنهما أصبحتا أقل نشاطا في الآونة الأخيرة نتيجة لنقص الموارد المالية مع توارد أنباء عن انهيار شبكة إعادة استخدام الماء العادم في 2006 بعد عدم تنفيذ مشروع إقليمي لبرنامج التعاون التقني لدعم الشبكة (والذي كان مشروطا بالموافقة على المنحة الكويتية). وعقدت في 2008 آخر حلقة عمل تابعة للشبكة الإقليمية للسياسات الزراعية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا (عن الارتفاع الشديد في أسعار الأغذية) والمؤتمر الذي يعقد كل سنتين ولم تنفذ أي أنشطة أخرى (باستثناء الاتصالات الإلكترونية (البريد الإلكتروني). وفي المقابل، فإن شبكة إدارة الجفاف في الشرق الأدنى والبحر المتوسط وآسيا الوسطى التي نشأت من مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي انتهى في 2008، استمرت في الاضطلاع ببعض الأنشطة (بما في ذلك المؤتمرات الإقليمية السنوية عن إدارة الجفاف).

<sup>53</sup> <http://aarinena.org/Syria2010/index.asp>

## الاجتماعات وحلقات العمل

131 - قام المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا بجانب عقد اجتماعات الهيئات والشبكات الإقليمية، بعقد أو المشاركة أيضا في العديد من حلقات العمل الدولية الأخرى حيث طلب من المنظمة توفير مشورة رفيعة المستوى أو توفير معارف من مختلف أنحاء العالم للمناقشات. وإجمالاً نظم المكتب الإقليمي 107 اجتماعات وحلقات عمل، والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا 36 خلال الفترة قيد الاستعراض. والواقع أن الاستمرار في استخدام حلقات العمل القطرية والإقليمية يكتسي أهمية بوصفها عملية ثنائية المسار لتبادل المعلومات مما يمكن المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا من نقل المعارف للمشاركين واكتساب الإدراك لمتطلباتهم في نفس الوقت. والجهات المستفيدة المستهدفة هي الموظفون والتقنيون الحكوميون من المستوى المتوسط الذي يجري تدريبهم في كثير من الأحيان كمدرسين لمواصلة نشر المعلومات والتكنولوجيات. ويجري في بعض الأحيان أيضا تدريب المتعهدين من القطاع الخاص (مثل على تنمية الصناعات الزراعية).

132 - ولدى التقييم تعليقان شاملان بشأن كمية ونوعية الاجتماعات وحلقات العمل التي يتم تنظيمها/دعمها بواسطة المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا. فمن حيث الكمية، كانت الاجتماعات وحلقات العمل التي عقدت عديدة (أكثر من 140) وشملت الكثير من المجالات: إدارة المياه وتدهور الأراضي، ووقاية النباتات، وصحة الحيوان وتربية الحيوانات وغير ذلك. ومن الصعب نتيجة للطائفة العريضة من القضايا المشمولة، الخروج باستنتاجات عامة وإن كان من الواضح أن غالبية حلقات العمل كانت شديدة التخصص مع تكريس عدد ضئيل منها لقضايا السياسات الاستراتيجية في الإقليم. ومن حيث النوعية، حظيت معظم حلقات العمل التي نظمها المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي بالتقدير. وأكد المسؤولون في البلدان التي زارها فريق التقييم هذه الحقيقة. وأبلغ في بعض الحالات أن كان بوسع هذه الحلقات الاستفادة من دعوة ممثلي المنظمات التقنية الأخرى ليس بالضرورة من الإقليم ذاته للعمل في الموضوع المطروح وينطبق ذلك على وجه الخصوص على المجالات التي يرى الإقليم أن هناك خبرات من الخارج تستحق الدراسة مثل خبرات أوروبا الشرقية في المفاوضات بشأن التجارة الزراعية مع الاتحاد الأوروبي.

## المطبوعات وقواعد البيانات

133 - أحيط فريق التقييم علما بأن موظفي المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي قد أسهموا في العديد من المطبوعات التي أصدرها المقر الرئيسي للمنظمة. غير أنه لم ينشر الكثير من الأعمال المستقلة للمكتبيين، فلم يعد سوى 13 مطبوعا فقط سياساتيا وتقنيا خلال الفترة 2004-2009 (على النحو المبين أعلاه باستثناء وقائع حلقات العمل ووثائق الهيئات التقنية والمطبوعات الممولة من المشاريع). ويعتبر ذلك مستوى شديد الانخفاض بالمقارنة بالمطبوعات التي

أعدتها المنظمة في الأقاليم الأخرى (ففي عام 2009 فقط أعد المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي 18 وثيقة سياساتية وتقنية<sup>54</sup>، في حين أعد المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي 16 وثيقة<sup>55</sup>).

134 – وكانت نتيجة انخفاض عدد المطبوعات السياساتية والتقنية التي أعدت تقلص المتاح من المواد المعيارية المتصلة حسب احتياجات الإقليم. ونظرا لأن عددا قليلا من المطبوعات قد خضع لاستعراض نظير بواسطة خبراء خارجيين، لم يكن هناك سوى قدر محدود من النتائج التي تحصل عليها أوساط البحوث. والواقع أن مطبوعات المكتبيين الإقليمي والإقليمي الفرعي لم يستشهد بها إلا أربع مرات في الدوريات العلمية في كافة أنحاء العالم<sup>56</sup>. ويقابل ذلك الاستشهاد بمطبوعات المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي 248 مرة في الدوريات العلمية).

135 – وأعرب المحاورون في الإقليم عن رضاهم عن بعض المطبوعات التقنية المعنية التي أعدتها المنظمة (مثل الدراسة عن القات في اليمن، والتقييم المشترك بين الوكالات للأمن الغذائي في مصر، والورقة المتعلقة بتسويق المنتجات الزراعية في تونس والمغرب وغير ذلك). غير أن هذه استثناءات عند الحديث بصورة عامة عن كمية ونوعية المطبوعات التقنية التي يعدها المكتبان الإقليمي والإقليمي الفرعي والتي ذكر الموظفون الحكوميون والذين تحدثوا مع البعثة أنهم لا يعرفون معظمها<sup>57</sup>. ونعزز هذه الحلقة المكسورة بين زبائن المنتجات المعيارية من النتائج التي تم التوصل إليها بأن مطبوعات المكتبيين الإقليمي والإقليمي الفرعي محدودة وغير معروفة في كثير من الأحيان على المستوى المحلي.

### نشر المعلومات وتناول المعارف

136 – لاحظت البعثات الميدانية أن نشر معلومات المنظمة (ولاسيما الوثائق والمطبوعات) على الموظفين الحكوميين والشركاء تتطلب تحسينا ولاسيما في بلدان المشرق والخليج. وهذه المشكلة عامة وتتعلق بالكثير من المطبوعات. وقد التزمت المنظمة كجزء من خطة العمل الفورية (البند 3-55 والبند 3-57) بالنهوض بمستوى المطبوعا ونشرها باللغة العربية، بما في ذلك إقامة موقع شبكي عاكس منفصل.

137 – ويوجز الجدول التالي النسبة المئوية لجميع مطبوعات المنظمة بحسب اللغة، والذي يؤكد أن المطبوعات باللغة العربية متخلفة لدى مقارنتها باللغات الرسمية الأخرى للمنظمة.

<sup>54</sup> [http://www.fao.org/world/regional/rap/publication\\_browse\\_detail.asp?year=2009&pageNumber=1](http://www.fao.org/world/regional/rap/publication_browse_detail.asp?year=2009&pageNumber=1)

<sup>55</sup> [http://www.rlc.fao.org/es/pubs/news\\_archive.asp?PagePosition=2](http://www.rlc.fao.org/es/pubs/news_archive.asp?PagePosition=2)

<sup>56</sup> يأخذ تحليل الاستشهاد في الاعتبار الدوريات العلمية المدرجة فقط في سكوبس وجوجل وسكولار سكيروس.

<sup>57</sup> الاستثناء من ذلك هو المطبوعات الخاصة بمكافحة الجراد (التي أعدها المقر الرئيسي بمدخلات من المكتبيين الإقليمي والإقليمي الفرعي) والخاصة

بالياه والري.

الجدول 6-3 تفاصيل مطبوعات المنظمة بحسب اللغة (حسب ما ذكر في تقرير تنفيذ البرامج)

اللغات	2009-2008	2007-2006	2005-2004
الإنكليزية	46	49	46
الفرنسية	14	15	19
الإسبانية	13	19	18
العربية	5	7	4
الصينية	8	7	13
الروسية	4	3	
متعددة اللغات	10		

138 - وكما هو الحال في الكثير من أنحاء العالم النامي الأخرى، فإن تزايد استخدام الإنترنت ولاسيما بواسطة الشباب يغير بسرعة من عادات القراءة. والشرق الأدنى ليس استثناء من ذلك. وقد أظهر استعراض سريع لحركة البيانات في قواعد بيانات المنظمة المؤسسية والإقليمية أن مستخدمي معلومات المنظمة من بلدان الشرق الأدنى وشمال أفريقيا في تزايد وأنهم لا يقتصرون على المعلومات المتاحة باللغة العربية

139 - وأظهرت البيانات المحولة من قواعد البيانات في أبريل/نيسان 2010<sup>58</sup> أن معظم المستخدمين من بلدان شمال أفريقيا طلبوا من المواقع الشبكية للمنظمة/المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا) وحصلوا على بيانات باللغة الفرنسية، وطلب المستخدمون من الإقليميين الفرعيين للخليج والشرق وحصلوا على بيانات باللغتين الإنكليزية والعربية بنفس النسبة تقريبا. وكان الموقع الشبكي المؤسس للمنظمة هو أكبر مصدر يستشار فيما يتعلق بالمعلومات التقنية حيث زاره نحو 100 000 زائر منفرد من الإقليم، ولم يجتذب الموقعان الشبكيان للمكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي سوى 10 000 زائر. ويشترك الزوار من بلدان الشرق الأدنى بنشاط في منتديات المنظمة الإلكترونية التي تدار بالكامل باللغة الإنكليزية (حيث جاء 129 من 179 مشاركا في المنتدى العالمي للمنظمة بشأن الأمن الغذائي والتغذية من الإقليم).

140 - وتؤكد النتائج المشار إليها أعلاه ما توصلت إليه البعثة من نتائج بأنه رغم ضعف توزيع وتوافر المطبوعات فإن الباحثين ولاسيما الطلبة الجامعيين شديدي الحماس وأنهم مستخدمون متعددون للغات معلومات المنظمة في الإقليم.

#### البعثات

141 - وكما أشير سلفا فإن الغالبية العظمى من البعثات (أكثر من 80 في المائة) لبلدان الشرق الأدنى خلال فترة الاستعراض اضطلع بها موظفو المقر الرئيسي للمنظمة وخبراء استشاريون. ففي 2004، اضطلع موظفو المكتب الإقليمي للشرق الأدنى بعدد 19 زيارة ذات صلة بمشاريع (28 في المائة) و50 زيارة غير متعلقة بمشاريع (72 في المائة).

<sup>58</sup> لا تتوافر البيانات المتعلقة بالأشهر السابقة.

وفي 2009، انخفضت البعثات ذات الصلة بالمشاريع من المكتب الإقليمي إلى البلدان في الإقليم إلى 10 (18 في المائة) في حين ظلت الزيارات غير المتعلقة بالمشاريع مرتفعة (46 أو 82 في المائة). وفي كلا العامين، كانت غالبية البعثات (أكثر من 60 في المائة) إلى بلدان الخليج (ولاسيما إلى المملكة العربية السعودية). وتركزت البعثات التي اضطلع بها موظفو المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا في بلدان شمال أفريقيا وكان معظمها لا يتعلق بمشاريع (81 في المائة في 2004 و71 في المائة في 2009).

**الجدول 4-6 تفاصيل البعثات التي اضطلع بها موظفو المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا (2004-2009) (شبكة معلومات المكاتب القطرية)**

2009		2004		نوع البعثة	المكتب
النسبة	عدد الزيارات	النسبة	نوع البعثة		
%18	10	%28	19	مشاريع	المكتب الإقليمي
%82	46	%72	50	لا تتعلق بالمشاريع	للشرق الأدنى
%29	2	%19	3	مشاريع	المكتب الإقليمي
%71	5	%81	13	لا تتعلق بمشاريع	الفرعي لشمال أفريقيا

142 - ويمكن تفسير حقيقة أن معظم البعثات كانت لا تتعلق بالمشاريع بانخفاض البرنامج الميداني والارتفاع النسبي في عدد حلقات العمل والاجتماعات التي تعقد في الإقليم. وكانت القضايا الأخرى التي أثيرت للبعثة تشمل الفترات الطويلة بين البعثات المتعلقة بالمشاريع، وميل الموظفين إلى زيادة البلدان التي يتوافر فيها التمويل للأنشطة الميدانية (مثل المملكة العربية السعودية) وليس بالضرورة تلك البلدان التي تواجه أخطر مشاكل الأمن الغذائي (مثل اليمن وموريتانيا).

### جيم - البرنامج الميداني

143 - يغطي التقييم الوارد أدناه مدخلات المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي للمشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية بخلاف الطوارئ التي نفذت خلال الفترة 2004-2009.

#### المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية

144 - كان المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا، خلال الفترة قيد الاستعراض (2004-2009) يتحملان المسؤولية التشغيلية عن 18 مشروعاً إقليمياً (وإقليمياً فرعياً) كان 12 منها ممولاً من برنامج التعاون التقني في المنظمة و6 من مصادر من خارج الميزانية. ومن هذه الفئة الأخيرة كان مشروعاً ممولاً من إيطاليا ومشروعاً من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومشروعاً من فرنسا وثلاثة مشروعات من جهات مانحة متعددة. وقام

المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وحده بتنفيذ 13 مشروعا إقليميا، والمكتب التقني الرئيسي<sup>59</sup> 3 مشروعات. وكان المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا وحدة التشغيل لعدد 5 مشاريع إقليمية فرعية، والمكتب التقني الرئيسي 3 مشاريع. وكان المقر الرئيسي المكتب التقني الرئيسي لبقية المشاريع الإقليمية (والإقليمية الفرعية) الثلاثة عشرة. وكانت المحاصيل هي الموضوع الرئيسي لهذه المشاريع؛ 8 مشاريع في هذه الفئة. وتشمل المواضيع الأخرى تنمية مصايد الأسماك (3 مشاريع) والأمن الغذائي (مشروعان) والسياسات، وصحة الحيوان، والتسويق والتجارة والغابات (مشروع في كل منها). وكانت الميزانيات المجتمعة لهذه المشاريع نحو 19.6 مليون دولار أمريكي. غير أنه لم يتم خلال الفترة 2004-2009 تسليم سوى نحو 10.5 مليون دولار أمريكي، يتعلق 4.5 مليون دولار أمريكي منها بمبادرة إقليمية وحيدة يساندها المقر الرئيسي (المشروع الإقليمي للإدارة المتكاملة للآفات).

#### الجدول 5-6 تسليم المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية

التسليم	2004	2005	2006	2007	2008	2009
حسابات الأمانة	387,253	908,404	640,057	912,074	1,090,786	1,203,931
برنامج التعاون التقني	654,358	390,313	180,190	22,658	156,109	303,859
المجموع	1,041,611	2,207,121	1,460,304	1,846,805	2,337,681	2,711,721

#### المشاريع القطرية

145 - قام المكتب الإقليمي للشرق الأدنى بالإضافة إلى المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية بدعم وتشغيل 17 مشروعا قطريا في البلدان التي لا توجد بها مكاتب قطرية. وقدم المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا الدعم، دون أن يقوم بتشغيل 18 مشروعا قطريا في بلدان توجد فيها مكاتب قطرية. وحدث معظم دعم المشاريع المقدم من المكتب الإقليمي والإقليمي الفرعي على المستوى القطري (51 في المائة) وليس على المستوى الإقليمي (6 مشاريع). ويتضمن الملحق 7 قائمة بالمشاريع التي قام بتشغيلها و/أو دعما المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا.

146 - ويمكن إبداء ثلاث ملاحظات على المشاريع التي قدم لها المكتب الإقليمي والإقليمي الفرعي الدعم.

147 - الملاحظة الأولى هي الانخفاض الشديد في عدد المشاريع الإقليمية (والإقليمية الفرعية) من خارج الميزانية التي ووفق عليها وتنفيذها خلال الفترة قيد الاستعراض ما مجموعه ستة مشاريع فقط. وعلاوة على ذلك لم يكن للمكتبين سوى دور ضئيل في تعبئة الموارد لكل من المشاريع الإقليمية (الإقليمية الفرعية) والقطرية من خارج الميزانية حيث أن ذلك كان يتم عامة في روما أو على المستوى القطري.

<sup>59</sup> تعرف الضميمة في المنشور الخاص بالبرنامج الميداني رقم 2009/03 المؤرخ في 25 مارس/آذار 2010 المكتب التقني الرئيسي بأنه وحدة تنظيمية تقود عملية وضع وتنفيذ المشروع الميداني. وبغية تيسير قراءة هذا التقرير، فإن مصطلح "وحدة المساندة" يستخدم أيضا كمرادف للمكتب التقني الرئيسي.

148 - وتتعلق الملاحظة الثانية بمشاريع برنامج التعاون التقني. فلم توافق المنظمة إلا على عدد ضئيل جدا من المشاريع الإقليمية بخلاف الطوارئ من برنامج التعاون التقني خلال الفترة قيد الاستعراض في (أربعة مشاريع في 2004 وأربعة مشاريع في 2008 مع عدم تنفيذ أي مشاريع في 2010)، ولا أي مشاريع في 2005 و2006 و2007 و2009). ويمكن قول شيء مماثل عن مشاريع برنامج التعاون التقني على المستوى القطري (انظر القسم التالي من برنامج للتعاون التقني). ويمكن أن يعزى العدد المحدود من المشاريع التي وضعت وجرى تشغيلها في البلدان المتوسطة والمنخفضة الدخل إلى أسباب خارجية وداخلية مثل سوء صياغة طلبات المشاريع، ونقص الموظفين في الإقليم الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة لوضع المشاريع وغير ذلك. وعلى أي حال، كان بوسع المنظمة بأسرها أن تضطلع بالتأكد بدور أقوى في دعم مشاريع برنامج التعاون التقني في الإقليم.

149 - والملاحظة الثالثة هي أن القدرات التقنية المتاحة في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى لدعم وتشغيل المشاريع كان يتركز بدرجة كبيرة في الإقليم الفرعي لبلدان الخليج (وبالدرجة الأولى على برنامج المملكة العربية السعودية) مع تركيز مقابل أقل على البلدان الأخرى في الإقليم ويمكن تفسير ذلك بحقيقة أن برنامج التعاون التقني في الإقليم الفرعي لبلدان الخليج كانت مصدرا رئيسيا لإيرادات المكتب الإقليمي للشرق الأدنى (نحو 0.5 دولار أمريكي سنويا من المصروفات العامة) في حين كان البرنامج الميداني في البلدان الأخرى يتناقص بسرعة.

#### الإطار 6-2 تعاون المنظمة مع المملكة العربية السعودية

أنشئ برنامج التعاون بين المنظمة والمملكة العربية السعودية عام 1981 وجرى تجديده منذ ذلك الوقت كل خمس سنوات. ويغطي اتفاق التعاون الحالي الفترة 2006-2011 ويتضمن 14 مشروعا (بميزانية إجمالية تبلغ 61.7 مليون دولار) في المجالات التالية:

- الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية وصونها وتنميتها،
- تنمية المجالات الزراعية والريفية،
- زيادة الإنتاجية والإنتاج وكفاءة التسويق وتنوع الإنتاج،
- الارتقاء بالمعايير التقنية والخاصة بالجودة للتعامل مع المتطلبات الدولية،
- التدريب وبناء قدرة المؤسسات.

وبحلول نهاية عام 2009، كان البرنامج يدار بواسطة فريق يرأسه كبير منسقي البرامج ويتضمن موظفين دوليين وعشرين موظفا مناوبا وخمسة عشر تقنيا. وكان دعم البرنامج يتم بواسطة المقر الرئيسي للمنظمة باستثناء مجالات المياه وتربية الحيوان ووقاية المحاصيل التي كان المكتب الإقليمي للشرق الأدنى يقدم لها الدعم.

#### 1 - التقييم

150 - فحصت البعثات الميدانية والدراسات النظرية التي اضطلع بها لأغراض هذا التقييم عشرة مشاريع إقليمية وقطرية يشغلها و/أو يقدم لها الدعم المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا<sup>60</sup>. وشمل

<sup>60</sup> الهدف من هذه العملية ليس تقييم التأثير الكامل لهذه المشاريع بل تقييم أداء المكتب الإقليمي/المكتب الإقليمي الفرعي في توفير الدعم لوضع وتنفيذ و/أو دعم المشاريع الإقليمية والقطرية.

ذلك خمسة مشاريع إقليمية مستكملة من برنامج التعاون التقني<sup>61</sup> وخمسة مشاريع قطرية<sup>62</sup>. ويمكن الاطلاع على التقييم الكامل للمشاريع التي خضعت للاستعراض في الملحق 8. وجرى تقييم المشاريع الإقليمية<sup>63</sup> من جوانب مختلفة. ومنحت الدرجات على أساس مقياس من خمس نقاط حيث كانت 5 من أعلى الدرجات في كل بند. وكانت الدرجة تعتبر مرضية ومتوسط الدرجات فوق 3 تعتبر أفضل من مرضي والأقل من 3 أقل من مرضي. وترد المعايير ومتوسط الدرجات للجميع في الجدول التالي:

#### الجدول 6-6 درجات المشاريع الإقليمية مقابل المعايير المحددة

المتوسط	معايير تقييم المشاريع	الفائدة
6-3	هل يتوافق المشروع مع الاحتياجات القطرية الهام؟ وبالنسبة لمشاريع برنامج التعاون التقني، هل تستوفي عموماً معايير الموافقة.	
2-8	هل كانت الأهداف واضحة؟ ما مدى النجاح في استهداف المنتفعين والناتج والمدخلات المحددة؟ هل كانت هناك صلات بين مدخلات المشروع وأنشطته ونواتجه وأهدافه؟	تصميم المشروع
2-6	ما مدى النجاح وحسن التوقيت في تسليم المدخلات من جانب المنظمة والشركاء الآخرين للمشروع؟ ما هي نوعية وكمية الناتج المتحققة بالمقارنة بالتوقعات	كفاءة التشغيل
1-8	هل كان هناك أو يحتمل أن يكون هناك تدابير فعالة ودائمة بعد المشروع تتوافق مع ما كان متوخياً لدى الموافقة على المشروع	الفعالية

151- وجرى تقييم مساهمات المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي في المشاريع القطرية على أساس كل حالة على حدة بالنظر إلى وجود عوامل عديدة تؤثر في نجاح المشاريع القطرية وتتجاوز التدخلات المحددة للمكتبين.

152- وإجمالاً وحسبما كان الأمر خلال عمليات التقييم الرئيسية السابقة، تبين أن صلة المشاريع الإقليمية والقطرية بالمشاكل الإنمائية كانت صلة وثيقة، في حين أن تحويل هذا الجانب الإيجابي إلى أهداف واضحة وتصميم متساقق وقابل للتنفيذ كان أقل من مرض. ويعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى سوء صياغة الطلبات في البلدان، وعدم توافر الأموال اللازمة لإعداد المشاريع (أي أن معظم المشاريع التي خضعت للاستعراض كانت قد صممت في الواقع مثل إنشاء مرفق برنامج التعاون التقني الذي كان يمكن استخدامه لهذا الغرض) على كل من المستوى الإقليمي والمستوى القطري.

#### 2 - القضايا ذات الصلة بالأنشطة الميدانية

153- نشأ العديد من القضايا المشتركة عن عملية فحص الأنشطة الميدانية التي ينبغي أخذها في الاعتبار لدى تصميم المشاريع في المستقبل لإقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا. والقضية الأولى عبارة عن ملاحظة عامة يعقبها ثلاث قضايا

61 TCP/RAB/2903, TCP/RAB/2902, TCP/RAB/3002, TCP/RAB/3004, TCP/RAB/3003

62 TCP/SYR/3101, TCP/EGY/3001, UTF/EGY/021/EGY, UTF/SAU/011, UTF/SAU/012

63 لم تكن المشاريع القطرية موضع منح الدرجات، إلا أن النتائج التي ظهرت في الاستعراضات الفردية أخذت أيضاً في الاعتبار لدى صياغة النتائج الشاملة.

تتعلق أساسا بالمشاريع الإقليمية ومشاريع برنامج التعاون التقني، الأخيرة منها ذات صلة خاصة بالمشاريع القطرية الممولة من جهات مانحة.

### تحديد المشاريع

154 - كما أبرزت عملية التقييم الأخيرة للبرمجة القطرية للمنظمة، فإنه في عدم وجود إطار للأولويات على المستوى الإقليمي، وإطار للأولويات الإقليمية الفرعية على المستوى الإقليمي الفرعي أو إطار للأولويات القطرية على المستوى القطري، يجري تحديد المشاريع على أساس كل حالة على حدة ومن ثم لا تعالج بالضرورة الأولويات الإقليمية أو القطرية. فعلى سبيل المثال، فإن أيا من المشاريع التي استعراضها الفريق لم يعالج الموضوع الهام المتعلق بالمياه.

### التركيز الإقليمي

155 - كانت هناك في المشاريع الإقليمية التي جرى فحصها اختلافات كبيرة من حيث الأداء بين تلك التي تعالج حقيقة القضايا الإقليمية ذات الأولوية (حسب التعريف المحدد في بداية هذا الفصل)، وتلك التي لم يكن يجري دائما تحديد نهج إقليمي لها بوضوح. فعلى سبيل المثال فإن المشاريع المتعلقة بقضايا الصحة النباتية الحيوانية الناشئة والتي تمثل أكثر من نصل مجموع المشاريع حققت نجاحا كبيرا بالنظر إلى أنها كانت تستهدف قضايا تتطلب إجراءات أعلى من القطرية سواء على المستوى الإقليمي أو الإقليمي الفرعي (مثل توحيد التشريعات ذات الصلة بالتجارة، والحد من مخاطر دخول الآفات الغريبة).

156 - وبالمثل فإن مشاريع مصايد الأسماك كانت متوخاة لمناطق جغرافيا معينة: البحر الأحمر والخليج والبحر المتوسط. وكانت المشاريع التي تستهدف مواضيع أكثر عمومية (مثل قواعد التدريب والتسويق ذات الصلة بالغابات) تعاني من الافتقار إلى اعتراف قوي (ومن ثم من اهتمام بها من البلدان الأعضاء) بالحاجة إلى إجراءات فوق القطرية. وأدى ذلك بالاقتران مع ضعف النظراء التقنيين (مثل عدم مراعاة التوقيت السلام) (مثل في مشروع بناء قدرات الصحة النباتية لبلدان التعاون الخليجي)، إلى الحد من فعاليتها.

### مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية

157 - استخدمت آلية برنامج التعاون التقني في بعض المشاريع الإقليمية التي كان من المستحسن توفير التمويل لها من خارج الميزانية. ولم يكن يبدو أن برنامج التعاون التقني بحدود ميزانيته البالغة 500 000 دولار أمريكي هو أنسب الآليات للمشاريع التي تتطلب مستوى مستمرا من الدعم التقني. وعلاوة على ذلك، فإن هذه المشاريع كانت تميل إلى معالجة قضايا أكثر تعقيدا، وقد يحدث انزلاق في تنفيذها بمعنى أنه قد لا يمكن استكمالها في غضون الحدود الدستورية المحددة بمدة سنتين لمشاريع برنامج التعاون التقني. وكان ذلك هو وضع المشاريع التي تتناول وضع المعايير الإقليمية (بشأن التسويق والإحصاءات التجارية وغير ذلك). كذلك فإن تقييد سياسات برنامج التعاون التقني استخدام بعض أنواع المدخلات (وخاصة الموارد البشرية) اللازمة لتنفيذ المشاريع يتسبب في تعقيد إدارة هذه المشاريع.

## الاستدامة

158 - لم يتمكن سوى عدد ضئيل جدا من المشاريع الإقليمية خلال الفترة قيد الاستعراض من الاستمرار بمجرد انتهاء تمويل المشروع. وكانت فائدة التدخلات (من حيث الحاجة إلى نهج إقليمي) وتعقيدها تمثل العناصر الرئيسية المحددة لذلك. كذلك كان لدى المشاريع التي تركز على أنشطة بناء قدرات معينة (مثل اللوقاية من ذبابة فاكهة الخوخ بشأن القضايا التي تتطلب إجراءات إقليمية (مثل الآفات والأمراض العابرة للحدود) فرصة أكثر لتابعها.

### دال - المجالات البرنامجية الرئيسية

159 - يبرز هذا القسم نتائج عمل المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا في بعض المجالات المواضيعية والقضايا الشاملة خلال الفترة قيد الاستعراض (2004-2009).

#### 1 - إدارة الموارد الطبيعية

160 - كان عمل المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي في مجال الموارد الطبيعية (بما في ذلك الأراضي والمياه والغابات ومصايد الأسماك) أكبر ثاني مستفيد من البرنامج العادي (22 في المائة) وموارد البرنامج الميداني (31 في المائة). وقام موظفو المكتبين بأكثر من 20 زيارة قطرية في المتوسط سنويا لتوفير المشورة التقنية المباشرة والدعم العام لعدد 15 مشروعا قريبا، بخلاف الطوارئ<sup>64</sup> بشأن هذا الموضوع في الإقليم.

161 - لدى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى كبير موظفين واحد يغطي جميع أرجاء الإقليم مكرس لقضايا المياه والري<sup>65</sup>. ولا يوجد أي موظفي مماثل في المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا. ومع ذلك فإن كمية البعثات التي أوفدت والمشاريع التي حصلت على الدعم، وحلقات العمل التي نظمت والوثائق التي أعدت في هذا المجال كان من بين أعلى المعدلات في الإقليم<sup>66</sup>. كما وجد فريق التقييم أن العمل الذي قام به موظفو المكتب الإقليمي في مجال المياه والري كان معروفا بصفة عامة بين معظم النظراء الحكوميين<sup>67</sup>. وقد حظيت الدراسات<sup>68</sup> والمشاريع<sup>69</sup> المختلفة بشأن إعادة

<sup>64</sup> كانت قائمة المشاريع التي حصلت على الدعم من المكتب الإقليمي بما في ذلك الطوارئ "أكثر من 20".

<sup>65</sup> خصصت في يناير/كانون الثاني 2000 فريق تقني رئيسي للمكتب الإقليمي لدعم أنشطة الأراضي والمياه.

<sup>66</sup> استنادا إلى استعراض التقارير السنوية للموظفين، والوثائق الأخرى التي يسرها الموظفون، كان خبير المياه أكثر الخبراء التقنيين نشاطا حيث قام بعدد 6 بعثات إلى بلدان الشرق الأدنى وقدم الدعم لعدد 11 مشروعا، ونظم 6 حلقات عمل/اجتماعات وأسهم في وضع 6 مطبوعات في عام 2008 فقط.

<sup>67</sup> أكد ذلك استنتاجات تقييم دور المنظمة وعملها في الاستبيان الخاص بالمياه الذي وجد أن المعرفة الجيدة من عمل المنظمة في قطاع المياه لا تتوافر إلا في إقليم الشرق الأدنى.

<sup>68</sup> ذكر أن المكتب الإقليمي تلقى نحو 50 طلبا/سنويا للحصول على وثائق عن موارد المياه وبالدرجة الأولى عن إعادة استخدام المياه، والتخفيف من تأثيرات الجفاف، وري المحاصيل، وورقتي المنظمة ومن 33 و56 عن الري والصرف.

<sup>69</sup> تبين أن مشاريع المنظمة عن المياه والري في الإقليم (مثل UTF/SAU/012/SAU & UTF/SAU/011/SAU) تنطوي على توقعات جيدة للاستدامة وأظهرت بعض التأثيرات الإيجابية على أرض الواقع.

استخدام المياه، والتخفيف من تأثيرات الجفاف وتقنيات الري بتقدير خاص. غير أن تمويل<sup>70</sup> وتركيز<sup>71</sup> الأنشطة لم يكونا يتفقان دائما مع الأهمية المسندة أو الاحتياجات المعلنة للبلدان الأعضاء في هذا المجال من مجالات العمل.

162 – وثمة حاجة، كما أوصى بذلك التقييم الذي أجرى لدور المنظمة وعملها في مجال المياه، إلى زيادة قدرة المنظمة في الشرق الأدنى على أن يؤخذ في الاعتبار التطورات الجارية مثل إنشاء منبر المياه في المنظمة وإنشاء ثلاث وظائف معنية بالأراضي والمياه على المستوى الإقليمي الفرعي

### الغابات ومصايد الأسماك

163 – لدى المكتب الإقليمي موظف أقدم واحد مكرس لشؤون الغابات. ولا يوجد مثل هذا الموظف في المكتب الإقليمي الفرعي. ورأت المنظمة أن بعض القضايا مثل السياسات الحرجية والإدارة المستدامة للغابات مجالات ذات أولوية<sup>72</sup> كما رأت ذلك السلطات الحكومية التي قابلها فريق التقييم. وكانت الاجتماعات وحلقات العمل الإقليمية التي تنظمها المنظمة (بما في ذلك هيئة غابات الشرق الأدنى) تحظى بحضور جيد إلا أنه ذكر أن أنشطة المتابعة كانت تتعرض للتعقيد نتيجة لضعف التمويل المتوافر.

164 – ولدى المكتب الإقليمي موظفي أقدم واحد مكرس لقضايا مصايد الأسماك. ولا يوجد مثل هذا الموظف في المكتب الإقليمي الفرعي. ولاحظ فريق التقييم أن مساهمات المنظمة كانت تناقش ويوافق عليها بالدرجة الأولى في هيئة مصايد الأسماك للشرق الأدنى والهيئة العامة لمصايد أسماك البحر المتوسط والهيئة دون الإقليمية لمصايد أسماك شرق وسط المحيط الأطلسي وهو الأمر الذي يفسر السبب في حصول القضايا ذات الصلة بمصايد الأسماك البحرية بقدر من الدعم يزيد عن ذلك المخصص لتنمية تربية الأحياء المائية في الإقليم. وأعربت السلطات الحكومية عن اهتمامها الكبير بعمل الأجهزة الإقليمية وتدعم ذلك باستعدادها للإسهام في التمويل (انظر القسم المتعلق بالهيئات التقنية للإطلاع على بيانات عن التمويل الحكومي).

165 – ولاحظ فريق التقييم في الحالتين (الغابات ومصايد الأسماك) التفاعل القوي بين الموظفين الإقليميين ونظرائهم التقنيين في المقر الرئيسي وخاصة في سياق عمل الهيئات التقنية الإقليمية.

<sup>70</sup> كانت الموارد من غير الموظفين خلال الفترة من 2004 و2009 تبلغ في المتوسط 20 000 دولار أمريكي سنويا تتراوح بين 10 750 دولارا أمريكيا و34 000 دولار أمريكي بالإضافة إلى 90 000 دولار أمريكي سنويا لإدارة هيئة الزراعة والأراضي واستخدامات المياه في الشرق الأدنى. وعلاوة على هذه الأموال، استفاد موظفو المكتب الإقليمي من الإيرادات التي تحققت من دعم المشاريع (تبلغ في المتوسط 24 000 دولار أمريكي سنويا) للقيام بأنشطة أخرى مثل الدراسات والتحليلات من خلال خدمات الاستشاريين.

<sup>71</sup> وجد التقييم المتعلق بدور المنظمة وعملها في مجال المياه أن بلدان الشرق الأدنى طلبت قدرا أكبر من المساعدة فيما يتعلق بإدارة المياه المتصلة بتوافر المياه وندرتها. وعلى ذلك دعا إطار الأولويات الإقليمية للمنظمة في الشرق الأدنى إلى "نهج شمولي إزاء إدارة المياه والموارد" المرتبط أيضا بالأنشطة في مجالات العمل ذات الأولوية الأخرى مثل تغير المناخ والطوارئ الزراعية، والإنتاج الزراعي والأمن الغذائي.

<sup>72</sup> انظر "الغابات والمراعي: التكيف مع التغيرات العالمية لتحقيق التنمية المستدامة" (الفقرة 27)، هيئة غابات الشرق الأدنى، أبريل/نيسان 2010، تونس.

166 - كان عمل المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا في مجال المحاصيل وتربية الحيوان (الزراعة) أكبر مستفيد من البرنامج العادي (23 في المائة ومن موارد البرنامج الميداني (40 في المائة). وقام موظفو المكتبين بأكثر من 25 زيادة قطرية سنويا لإسداء المشورة التقنية المباشرة وتوفير الدعم لعدد 8 مشاريع قطرية في الإقليم.

### المحاصيل

167 - لدى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا أربعة موظفين يعملون في القضايا المتعلقة بوقاية النباتات. ويعمل موظفان بصورة كاملة في عمليات مكافحة الخبراء (وجد أحدهما في الجزائر حتى 2008 والآخر في القاهرة)، وكان الموظفان الآخريان مسؤولين عن الأنشطة المعيارية (من تطبيق الحجر الزراعي وحتى المعايير الوراثية النباتية)؛ ووضع البرنامج الميداني (للتصدى للآفات الغربية مثل ذبابة فاكهة الخوخ، وصدأ القمح 899).

168 - وقد تبين للتقييم المتعدد الأطراف لعام 2006 الذي أجري لحملة الجراد الصحراوي للفترة 2003-2005<sup>73</sup> أن هيئة مكافحة الجراد الصحراوي للإقليم الأوسط (ومقرها في القاهرة) كانت "تعمل بصورة كاملة" إلا أنه أشار بصورة إجمالية إلى أن "قدرة المنظمة على الاضطلاع بمسؤولياتها في مجال المشورة كانت محدودة من الناحية الفعلية" ونتيجة لندرية الموارد المتاحة أي أربعة خبراء فقط في المقر الرئيسي). ويجانب عمليات الجراد، ثمة برنامج رئيسي آخر في الإقليمي يتمثل في المشروع الإقليمي للإدارة المتكاملة للآفات الذي تموله حكومة إيطاليا ويعمل حاليا في تسعة بلدان<sup>74</sup>. وذكر العديد من الإنجازات منذ عام 2004<sup>75</sup>، وسوف يخضع لتقييم مستقل في أوائل عام 2011.

### تربية الحيوان

169 - لدى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى موظف واحد مكرس لقضايا تربية الحيوان، وموظف لإدارة المراعي ومحاصيل الأعلاف. وفي حين اضطلع المكتب الإقليمي بالعديد من الأنشطة (بما في ذلك العديد من حلقات العمل وتقديم الدعم للمشاريع الميدانية وغير ذلك)، فإن مركز الطوارئ بشأن الأمراض الحيوانية العابرة للحدود في المقر الرئيسي كان الواجهة الرئيسية للمنظمة في الإقليم من خلال برنامج الطوارئ البالغ 2-14 مليون دولار أمريكي (أكتوبر/تشرين الأول 2009) للوقاية من أنفلونزا الطيور ومكافحتها وغير ذلك من الآفات والأمراض العابرة للحدود في الشرق الأدنى. وأنشأ البرنامج نقطتين إقليميتين فرعيتين، إحداهما في تونس في المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا لبلدان المغرب والأخرى في بيروت للشرق الأوسط) ووحدة قطرية/اتصال في مصر. والمركز الإقليمي الفرعي الوحيد الذي يعمل حاليا هو المركز الذي يغطي بلدان المغرب.

<sup>73</sup> <http://www.fao.org/docs/eims/upload/223124/j8196e.pdf> ص 18 من تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2008-2009.

<sup>74</sup> <http://www.ipm-neareast.com/>

<sup>75</sup> انظر الفقرة 18 <http://www.fao.org/docrep/meeting/019/k8460e.pdf>

170 – ويحظى هذا البرنامج، كما أبرز ذلك التقييم في الوقت الحقيقي في عام 2010 لعمل المنظمة في مجال أنفلونزا الطيور<sup>76</sup> بتقدير كبير من جانب البلدان الأعضاء والشركاء حيث أنه عالج قضية ناشئة لم تكن تتوافر عنها معارف أو بسهولة، واستخدام، مثل الأمر في حالة مصايد الأسماك والمحاصيل دور "الوسيط الأمين" الذي اضطلعت به المنظمة في إنشاء الشبكات الإقليمية والإقليمية الفرعية لتيسير تبادل المعلومات وبناء الثقة.

#### الإطار 4-6 مركز الطوارئ للأمراض الحيوانية العابرة للحدود على المستوى الإقليمي الفرعي في شمال أفريقيا

أنشئ مركز الطوارئ للأمراض الحيوانية العابرة للحدود على المستوى الإقليمي الفرعي في شمال أفريقيا في مايو/أيار 2007 لتوفير المساعدة التقنية لبلدان المغرب الخمسة (الجزائر وليبيا وموريتانيا والمغرب وتونس) للوقاية من الأمراض الحيوانية العابرة للحدود ومكافحتها. وكان الشركاء الرئيسيون للمركز هم الخدمات البيطرية القطرية في الإقليم الفرعي (بما في ذلك مصر)، فضلا عن اتحاد المغرب العربي والمنظمة العالمية لصحة الحيوان.

وكان للمركز هدف مزدوج: (1) تنسيق وتوحيد السياسات والاستراتيجيات للوقاية من الأمراض الحيوانية العابرة للحدود ومكافحتها بما في ذلك الأمراض الحيوانية التي تنتقل إلى الإنسان ولاسيما أنفلونزا الطيور شديدة العدوى، ودعم تنفيذ السياسات القطرية؛ (2) الإسهام في الوقاية من أنفلونزا الطيور البوابية المحتملة. وقد جرى مؤخرا توسيع نطاق عمل المركز ليشمل الأمراض المتوطنة مثل طاعون المجترات الصغيرة وغيرها. وتمثلت الأنشطة الرئيسية للمركز في توفير المساعدة التقنية للبلدان في المغرب، وتنظيم حلقات العمل الإقليمية الفرعية، وإنشاء مختبر وشبكات لمكافحة الأوبئة بصلات قوية مع البلدان الأوروبية من حوض البحر المتوسط. وجرى حتى الآن تعبئة 4.7 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف المركز فصر عن الأنشطة التي تنفذ على المستويين الإقليمي والقطري مع تقديم الجانب الأكبر من الأموال من إسبانيا والمنظمة.

### 3 – السياسات

171 – يعمل المكتبان الإقليمي والإقليمي الفرعي في مجال سياسات الأغذية والزراعة (بما في ذلك التجارة) التي كانت مع المحاصيل وتربية الحيوان يشكل أكبر مستفيد من البرنامج العادي (23 في المائة) إلا أنها تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الاستفادة من موارد البرنامج الميداني (12 في المائة). ويقوم موظفو المكتبين بأكثر من خمس زيارات قطرية في المتوسط سنويا لإسداء المشورة المباشرة في مجال السياسات ودعم ستة مشاريع قطرية في الإقليم.

172 – ولدى المكتبين أربع وظائف خاصة بالسياسات إلا أن موظفين عينا كموظفين تقنيين رئيسيين في الأردن والجزائر مع ترك وظيفة موظف أقدم واحد فقط كخبير سياسات متفرغ أقدم في القاهرة، وآخر في تونس للإقليم بأسره.

<sup>76</sup> [http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/391/en/Final RTE2\\_report.pdf](http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/391/en/Final RTE2_report.pdf)

173 - ولاحظ فريق التقييم أن خفض الخبرات المتعلقة بالسياسات قد حدث خلال فترة تجدد اهتمام الحكومات بالمشورة رفيعة المستوى في مجال السياسات (أي لاستعراض السياسات الزراعية النوعية والشبكات الإنمائية وخاصة في سياق عمليات التخطيط الاستراتيجي القطرية بما في ذلك إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ولم يعادل هذا الاهتمام المتجدد الذي أبدى في جميع المستويات الموارد والقدرات اللازمة ولاسيما على المستوى القطري. وأسفر ذلك عن فرص ضائعة بالنسبة للمنظمة لكي تشارك مع واضعي السياسات في الإقليم.

174 - وقد تتطلب التطورات الجديدة داخل المنظمة (مثل الحاجة إلى دعم عملية إعداد أطر البرمجة الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية) وخارج المنظمة (مثل الحاجة إلى تدعيم القدرة على دعم حوار السياسات مع أصحاب الشأن في المستويات فوق القطرية مثل اتحاد المغرب العربي ومجلس التعاون لبلدان الخليج، والإسهام في مبادرات الأمم المتحدة على المستوى الإقليمي) إجراء تعزيز كبير في قدرة المنظمة في هذا المجال من مجالات العمل. وينبغي لدى التعامل مع الطلبات المتزايدة، التشجيع على اشراك مركز الاستثمار في المنظمة. فخبرات هذا المركز في وضع الاستراتيجيات والبرامج للمؤسسات المالية الدولية مثل البنك الدولي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية سوف تفيد في دعم عملية وضع أطر الأولويات القطرية في الإقليم.

#### هاء - القضايا الشاملة

175 - كان تمويل القضايا الشاملة (مثل الأمن الغذائي والتغذية والخدمات الإرشادية والجنسانية) شديد الانخفاض سواء من البرنامج العادي والمشاريع الميدانية (فقد حصلت الجنسانية والخدمات الإرشادية على أقل من 1 في المائة من مجموع الموارد، وحصلت التغذية وسلامة الأغذية على 4 في المائة من أموال البرنامج العادي وأقل من 1 في المائة من موارد البرنامج الميداني) خلال الفترة قيد الاستعراض. وقام موظفو المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي (والخبراء الاستشاريون) بعدد 10 زيارات قطرية في المتوسط سنويا وتقديم الدعم لعدد 6 مشاريع قطرية في الإقليم تتعلق بالقضايا الشاملة.

#### 1 - الأمن الغذائي والتغذية

176 - لم يكن لدى المنظمة، وقت التقييم، أي استراتيجية شاملة للأمن الغذائي والتغذية للإقليم وبدلا من ذلك كان هذان الموضوعان المترابطان يعالجان كقضيتين منفصلتين. وكان لدى المكتب الإقليمي موظف مسؤول عن التغذية دون أن يكون هناك موظف مسؤول عن المن الغذائي<sup>77</sup>. ولا تقدم المنظمة أي قيمة مضافة بشأن الأمن الغذائي والتغذية في الإقليم إلا أن المنظمة الوحيدة التي لديها قدرات تقنية على توفير المعلومات الشاملة والتحليلات عن التغذية والصلات الخاصة بالإنتاج الزراعي. وتتضمن نتائج عمليات التشاور الإقليمية وضع جدول توليفة الأغذية المكيف لمواءمة الإنتاج المحلي، ووضع خطوط توجيهية إقليمية بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية، بشأن الأغذية الصحية. غير أن انعدام استراتيجية

<sup>77</sup> طلب من الموظف المسؤول عن التغذية في عام 2009 أن يغطي أيضا عددا قليلا من أنشطة الأمن الغذائي التي يضطلع بها في الإقليم. وقد كانت معظم أنشطة الأمن الغذائي تنفذ في الواقع من المقر الرئيسي من خلال البرنامج الخاص المعني بالأمن الغذائي.

الأمن الغذائي والتغذية المرتبطة بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية ونقص الموارد الكافية أثر في ترتيب أولويات العمل. وقد أبلغت البعثة في الواقع بأن العمل في الموضوع كان في معظمه موجه من ناحية الطلب (أي أساسا بناء على الطلبات التي يتلقاها برنامج التعاون التقني).

177 - وعلى المستوى القطري، حيث يتمتع الأمن الغذائي بأولوية متقدمة، كان دور المنظمة المتوخى يقل كثيرا عما كان ينبغي أن يكون عليه. فقد أدى اجتماع نقص القدرات ونقص الموارد إلى التقليل من الخبرة النسبية للمنظمة في مجالي الأمن الغذائي والتغذية في الإقليم.

## 2 - تعميم المساواة بين الجنسين

178 - لم يكن لدى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا، خلال 2004-2009 أي قدرة على معالجة عملية تعميم المساواة بين الجنسين في الإقليم. ويتضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 خطوة هامة مجال تعميم المساواة بين الجنسين من خلال رفع مستوى الهدف الاستراتيجي. ويتمثل الهدف في تعزيز المساواة بين الجنسين وخاصة النساء في التنمية الزراعية والريفية عن طريق تحديد استراتيجيات، واستحداث جهاز للعمل وتحقيق تغييرات مؤسسية تشتمل على تعميم الجنسانية على المستوى المؤسسي وعلى المستوى الإقليمي والعمل الميداني. وثمة تحدي أساسي في الاضطلاع بهذه الاستراتيجية يتمثل في أنه يشتمل على تغيير في السلوك الاجتماعي. ويؤكد ذلك التحدي الذي يواجه تعميم الجنسانية على المستوى العالمي.

179 - ولاحظ فريق التقييم أن تفسير موظفي المنظمة لتعميم المساواة بين الجنسين على المستوى الميداني كان يقتصر بصورة عامة على إدراج النساء في المشاريع. والأهم من ذلك أن هدف المنظمة الاستراتيجي ك<sup>78</sup> لا يظهر بصورة واضحة في إطار الأولويات الإقليمية لدى المكتب الإقليمي. ومن ناحية أخرى، فإن المكتبين الإقليمي والإقليمي الفرعي يعانيان من محدودية قدرتهما على تنفيذ تعميم المساواة بين الجنسين لعدة أسباب: أولا، كما هي العادة، فإنه لا المكتب الإقليمي ولا المكتب الإقليمي الفرعي تلقيا تدريبا لتنمية القدرات ذات الصلة بتعميم المساواة بين الجنسين؛ وثانيا، ليس لديهما موظف مسؤول عن المساواة بين الجنسين ضمن الخبراء التقنيين لديهما؛ وثالثا، لم تكن هناك أي موارد إضافية متوافرة لتفعيل الهدف الاستراتيجي المعني بالمساواة بين الجنسين. وعلى ذلك كان المكتبان عاجزين عن بدء حوار مع الحكومات بشأن تعميم الجنسانية، وتعزيز المساندة للمكاتب القطرية للمنظمة أو تكوين شراكات مع وكالات التنمية الأخرى.

180 - وعلى المستوى القطري، تمثل النساء نسبة كبيرة من اليد العاملة الزراعية (مع بعض الاستثناءات في الإقليم الفرعي للخليج) ويقتصر تطبيق المكاتب القطرية لتعميم الجنسانية بوصفها مجالا من المجالات الشاملة، على ضمان الإشارة إلى تعميم الجنسانية في أي طلب لمشروع. وعلاوة على ذلك، هناك "شروط تأهيل" للجنسانية لمساعدة وحدة

<sup>78</sup> المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية.

برنامج التعاون التقني في استرجاع المعلومات للقيام بأعمال الرصد وإعداد التقارير بشأن إدراج القضايا الجنسانية في مشاريع برنامج التعاون التقني اتساقا مع معايير هذا البرنامج والنواتج المتفق عليها بشأن الجنسانية لفترة السنتين بالنسبة للوحدة غير أنه لم تكن هناك أي إشارة إلى أن شروط التأهيل هذه تستخدم بالفعل خلال تنفيذ المشروع<sup>79</sup>.

181 - ونتيجة لما تقدم، لاحظ فريق التقييم أن صورة المنظمة قد تأثرت نتيجة لدورها السلبي ونقص مساهمتها في تعزيز المساواة بين الجنسين في القطاع الزراعي.

### 3 - الخدمات الإرشادية

182 - كان لدى المكتب الإقليمي، ابتداء من 2004-2009 موظف مسؤول عن الخدمات الإرشادية والاتصال لأغراض التنمية ذكر أنه نشط في الترويج للخدمات الإرشادية في الإقليم وإدراج الإرشاد في العمل الميداني للمنظمة وتنمية قدرات المرشدين. وفي عام 2008، ألغيت وظيفة الإرشاد والاتصال لأغراض التنمية، ونقل شاغل الوظيفة إلى المقر الرئيسي. ولذا لم يعد هناك أي موظف تقني دائم في الإقليم للإشراف على الأنشطة الإرشادية أو الإشراف بصورة فعالة على الأنشطة الجديدة في البلد أو الإقليم. وعلاوة على ذلك، لا يوجد في المقر الرئيسي سوى موظفين للخدمات الإرشادية يتوقع أن يقدموا الدعم على المستوى العالمي. وترى الدول الأعضاء أن الخدمات الإرشادية ضرورية في الإقليم. ويتزايد الطلب في البلدان المنخفضة الدخل مثل موريتانيا واليمن على الخدمات الإرشادية في كل من الزراعة والتنمية الريفية اللذين يعتمد بعضها على الآخر. وفي البلدان المتوسطة الدخل مثل مصر ولبنان، ينصب التركيز بالدرجة الأولى على الخدمات الإرشادية الزراعية. وفي البلدان المرتفعة الدخل مثل المملكة العربية السعودية<sup>80</sup> يعتبر الإرشاد وسيلة هامة لتقاسم وتبادل المعلومات على المستوى الإقليمي وخاصة فيما يتعلق بالأمراض العابرة للحدود. ويمثل مشروع شبكة الاتصال من أجل التنمية الزراعية والريفية في مصر<sup>80</sup> دراسة حالة جيدة تبين أن المنظمة أسهمت بدرجة كبيرة في تنمية قدرات الخدمات الإرشادية في الإقليم.

#### الإطار 6-5 شبكة الاتصال لأغراض التنمية الريفية والزراعية

أسس المشروع على أساس الاتصال التشاركي وتقاسم المعلومات من خلال إنشاء قاعدة ثلاثية بين المرشدين والباحثين والمنبع<sup>□□</sup>. والهدف هو تمكين المجتمعات الريفية من المشاركة في إدرار المعارف وتمشيا وتقاسمها. وجرى تدريب أكثر من 115 مرشدا في خمسين قرية على العمل مع المزارعين. ووضع منهج دراسي شامل لتدريب المدربين باللغة العربية واختبر ونفذ ميدانيا. وجرى تمكين المرشدين وخاصة أولئك الذين يعيشون في المناطق المتناثرة جغرافيا من

<sup>79</sup> الشروط الجنسانية لبرنامج التعاون التقني، سبتمبر/أيلول 2008 وهناك أربعة شروط تتعلق بالمساواة بين الجنسين، هي: (1) المساواة بين الجنسين، (2) تعميم المساواة بين الجنسين، (3) الإجراءات المؤكدة للمساواة بين الجنسين، و(4) الحياد في المساواة بين الجنسين.

<sup>80</sup> شبكة الاتصال لأغراض التنمية الريفية والزراعية أنشئت بالاعتماد على خبرات شبكة الاتصال الإرشادية الإلكترونية التي تعتمد على مفهوم ربط الإرشاد بالباحثين.

<sup>81</sup> كانت ميزانية شبكة الاتصال لأغراض التنمية الريفية والزراعية تبلغ 1.5 مليون دولار بتمويل من الحكومة الإيطالية، وقامت المنظمة بصياغة المشروع وتنفيذه.

الحصول على المعلومات الإلكترونية بشأن مختلف القضايا التي تشمل الزراعة والتنمية الريفية. وكان هذا النظام أيضا عنصر تحفيز على تطوير المنشآت الريفية. فعلى سبيل المثال، فإن المرشدين مكنوا صغار المزارعين من الاتصال بالمنظمات غير الحكومية لمساعدتهم في تسويق محاصيلهم. وبالمثل أتاح ذلك للميسرين التعلم عن المحاصيل التي هي مطلوبة سوقيا، وبعد ذلك تزويد المزارعين بالبذور لزراعة هذه المحاصيل. ونظمت خلال المشروع ثلاث دورات تدريبية للمرشدين فضلا عن اثنتي عشرة حلقة عمل للمتابعة. ولدى استكمال المشروع، كان قد تم تدريب نحو 804 مشاركين على استخدام النظام. وتشمل النواتج الأخرى إصدار كتيبات إرشادية للمرشدين جرى تطويرها بعد ذلك لإدراجها في المنهج الدراسي لكلية الزراعة في جامعة القاهرة. ومنذ انتهاء مشروع شبكة الاتصال لأغراض التنمية الريفية والزراعية في عام 2008، نجح في توفير الدعم الذاتي، بل ووسع من أنشطته. وتوجد الشبكة الآن في 240 موقعا في تسعة عشرة محافظة في مصر. وتتمثل الخطط الحالية في توسيع نطاق الشبكة لتغطي ثلث أنحاء مصر (2010-2017) وتغطية مصر بأكملها في 2030.

### واو - القضايا الهيكلية

183 - يعلق هذا القسم على عدد من القضايا التي أثرت في قدرة المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا على العمل صوب الوفاء بطلبات المساعدة التقنية في الإقليم لأنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل، ومن خلال آلية برنامج التعاون التقني.

#### 1 - أنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل

184 - كانت أنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل أكبر مكون في البرنامج الميداني للمنظمة في الشرق الأدنى خلال الفترة 2004-2009 حيث كانت تمثل أكثر من 45 في المائة من تسليم البرنامج الميداني<sup>82</sup>. وكان الموظفون (والخبراء الإستشاريون) من شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل شديدي النشاط في الإقليم حيث قاموا بعدد 422 زيارة لبلدان الشرق الأدنى في عام 2009 وحده. ويزيد ذلك عن نصف الزيارات التي قامت بها شعب المنظمة الأخرى والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا معا (775).

185 - وأبرز العديد من عمليات تقييم أنشطة الطوارئ<sup>83</sup> المساهمات الإيجابية التي قدمتها برامج الطوارئ لزيادة قدرة المكاتب القطرية في الإقليم إلا أنها في حاجة أيضا إلى عملية لامركزية كبيرة تقوم بها شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل لعملياتها<sup>84</sup>.

<sup>82</sup> اشترك المكتب الإقليمي أيضا في دعم العديد من مشاريع الطوارئ ذات الصلة بالمياه.

<sup>83</sup> بما في ذلك عمليات تقييم المشاريع في لبنان والعراق وسورية؛ والتقييم الثاني في الوقت الحقيقي لعمل المنظمة في مجال أنفلونزا الطيور والتقييم المؤسسي لقدرة المنظمة التشغيلية في حالات الطوارئ.

<sup>84</sup> انظر ص 6 على <http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/386/en/OED.pdf>

الإطار 6-6 برنامج طوارئ المنظمة في لبنان: التعاون المثمر بين المكتب القطري  
وشعبة الطوارئ وإعادة التأهيل

شهدت لبنان خلال السنوات الأخيرة زيادة في حالات الطوارئ الناجمة عن النزاعات والتدمير الذي ألحقته حرائق الغابات والذي ألحقته حرائق الغابات والذي أضر بالآلاف من الأسر الزراعية. وعقب الأعمال الحربية التي وقعت في جنوب لبنان في صيف عام 2006، وضع المكتب القطرية بالتعاون مع شعبة لطروري وإعادة التأهيل برنامج طوارئ للمزارعين الذين تضرروا من الحرب. وتلقت المنظمة 8.3 مليون دولار أمريكي من صندوق الإنعاش اللبناني لمساعدة الحكومة في توفير الدعم للأسر الريفية الضعيفة في جنوب لبنان. وعززت شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل، كجزء من هذا البرنامج، من قدرات المكتب القطري من خلال توفير التمويل لاستخدام عدد إضافي من موظفي العمليات، ولتدريب الموظفين الإداريين على مسؤوليات الإشراف على الميزانيات. واستطاع المكتب القطري أيضاً أن يستفيد من خبرات الموظفين العاملين لبرنامج الطوارئ، وتلقي حصة من مصروفات الإدارة واستخدام القدرات التشغيلية واللوجستية للبرنامج من آن لآخر في الأنشطة بخلاف الطوارئ في البلد.

186 - وخلال الفترة قيد الاستعراض، بذلت جهود محدودة لنقل بعض المسؤوليات والقدرات إلى الميدان لأعمال التأهب لمواجهة الطوارئ وإعادة التأهيل. غير أن الحاجة إلى التصرف بسرعة وتوفير الدعم العملي للعمليات في المواقع الصعبة وبشأن المواضيع المعقدة في كثير من الأحيان كانت تعني أن الترتيبات التشغيلية المؤقتة المقترحة حلولاً للأجل الطويل حسب الأمر الواقع. وقد تبينت مخاطر ذلك في الآونة الأخيرة من خلال إغلاق المركز الإقليمي لصحة الحيوان للشرق الأوسط في يوليو/تموز 2010 نتيجة لانعدام أموال "الطوارئ" وعدم وضع ترتيبات طويلة الأجل لذلك.

187 - وعلى ذلك فإن من رأي فريق التقييم أنه يتعين على المنظمة، اتساقاً مع روح خطة العمل الفورية واستراتيجية التشغيل لشعبة الطوارئ وإعادة التأهيل التي وضعت مؤخراً للفترة 2010-2012، (ص 9) أن تبذل كل جهد ممكن لكي "تزيد بفعالية من التفويضات بالسلطة للمكاتب القطرية لإدارة عمليات الطوارئ الخاصة بالاستجابة، والتفويض بمسؤولية الإشراف على الميزانية [في إقليم الشرق الأدنى] عندما تتوافر القدرة". وتتمثل الخطوة الأولى في هذا الاتجاه في إقامة قنوات اتصال رسمية بين شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى للتمكين من زيادة الدعوة والاتصال وتعبئة الموارد لأنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل في الإقليم.

188 - يوفر برنامج التعاون التقني الدعم للدول الأعضاء من خلال المشاريع الصغيرة التي تعالج مشاكل محددة في قطاعات الزراعة ومصايد الأسماك والغابات. وفيما بين 2004 و2008 أنفق برنامج التعاون التقني 23.6 مليون دولار أمريكي في الإقليم مع إدارة المكاتب القطرية نصيب الأسد من الأموال (62 في المائة) يليها شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل (17 في المائة)، والمكتب الإقليمي للشرق (17 في المائة) والمقر الرئيسي (3 في المائة) والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا (1 في المائة). وتباطأ تسليم أموال برنامج التعاون التقني في الفترة 2006-2007، واسترجع مستواه في 2009 عقب الزيادة في التسليم على المستوى القطري. وعلى مستوى الفترة المالية، انخفضت حصة الشرق الأدنى من برنامج التعاون التقني من 10 في المائة في 2004-2005 إلى 6 في المائة في 2008-2009. ويمكن تفسير ذلك جزئياً بالانخفاض في عدد

البلدان التي يغطيها المكتب الإقليمي في الإقليم (من 23 إلى 18) في 2008. وفي عام 2010 وضعت المخصصات الإقليمية لأول مرة في بداية الفترة المالية استنادا إلى حد كبير إلى التسليم السابق مما أسفر عن تخصيص 8 في المائة من موارد برنامج التعاون التقني لإقليم الشرق الأدنى<sup>85</sup>.

**الجدول 6-7 حصة تسليم برنامج التعاون التقني/المخصصات كنسبة مئوية حسب ما ورد في تقرير تنفيذ البرامج (2004-2009) وبرنامج العمل والميزانية (2010-2011)**

الإقليم	2005-2004	2007-2006	2009-2008	2011-2010
أفريقيا	٪32	٪37	٪39	٪40
آسيا والمحيط الهادي	٪24	٪23	٪26	٪24
أوروبا	٪9	٪6	٪9	٪10
أقاليم	٪4	٪2	٪1	*٪3
أمريكا اللاتينية	٪21	٪24	٪19	٪18
الشرق الأدنى	٪10	٪8	٪6	٪8

189 - وأصبح برنامج التعاون التقني في الغالبية العظمى من بلدان الشرق الأدنى مصدر التمويل الرئيسي سواء من حيث عدد المشاريع أو التسليم. ولاحظ فريق التقييم أن ذلك قد حدث حتى على الرغم من أن الدليل الإرشادي لبرنامج التعاون التقني (الخطوط التوجيهية التي صدرت مؤخرا عن الحصول على الدعم التقني وتقديمه والموافقة التقنية على المشاريع الإنمائية لبرنامج التعاون التقني القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية، اعتبرها معظم الموظفين) وخاصة أولئك العاملين على المستوى القطري) معقدة وجامدة إلى حد كبير. ولاحظ التقييم الصعوبات في إدارة كمية صغيرة نسبيا من أموال برنامج التعاون التقني في الإقليم في عدم وجود أطر على المستويات الإقليمية الفرعية أو القطرية تحدد مجالات الأولوية لتعاون المنظمة. وفي هذا الصدد، وحسب ما أوصى به تقييم البرمجة القطرية للمنظمة، يقترح التقييم إجراء توافق مطرد لجميع الموارد (بصرف النظر عن مصدر التمويل) لدعم مجالات العمل ذات الأولوية المتفق عليها بموجب إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى، وتلك المحددة في كل إقليم فرعي (إطار الأولويات الإقليمية الفرعية) وفي كل بلد (إطار الأولويات القطرية).

### سابعاً - أداء المكاتب القطرية

190 - كما أشير سلفاً، فإن نطاق هذا التقييم، الذي كان يركز في الأصل على الأداء السابق للمكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا، جرى تعديله ليشمل تأثير عملية الإصلاح الجارية على المكاتب الميدانية بما في ذلك المكاتب القطرية.

<sup>85</sup> على العكس من الفترات المالية السابقة، وضعت المخصصات الإقليمية للفترة 2010-2011 بعد خفض 15 في المائة للطوارئ و3 في المائة للمشاريع الإقليمية. ونجم عن ذلك أن بين الجدول المجموع في 2010-2011 بنسبة 103 في المائة

191 - ويغطي هذا القسم بعض المجالات الرئيسية<sup>86</sup> التي تؤثر في أداء المكاتب القطرية التي أعيد تعديلها في سياق خطة العمل الفورية. ولدى إجراء التحليل، استخدمت مصادر المعلومات التالية:

- استعراض نظري لولاية المنظمة وقواعدها ولوائحها فيما يتعلق بالمكاتب الميدانية.
- عمليات التقييم السابقة (ولا سيما التقييم الاستراتيجي لبرمجة المنظمة القطرية) ووثائق المعلومات الأساسية عن الموضوع التي أتاحت للفريق (مثل التقارير السنوية للمكاتب القطرية وتقارير سير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية وتقارير المراجعة وغير ذلك).
- المناقشات على المستوى القطري مع موظفي المكاتب القطرية والسلطات القطرية ومديري المشاريع والشركاء في الأمم المتحدة والجهات المانحة وممثلي المجتمع المدني.
- المناقشات مع الإدارة العليا وموظفي المنظمة والشركاء الإقليمي والممثلين الدائمين لدى المنظمة من الإقليم.

### ألف - التغطية والولاية

192 - تدعو خطة العمل الفورية (البند 3-84) إلى ترشيد تغطية المكاتب القطرية وولاياتها كوسيلة للإفراج عن الموارد لاستخدامها في معالجة العجز الشديد في القدرات الشاملة على المستوى القطري.

193 - ويبين الجدول التالي التغطية التشغيلية وأنواع المكاتب القطرية المنشأة في الإقليم.

الجدول 1-7 التغطية التشغيلية للدول الأعضاء، مكتب دعم اللامركزية

الإقليم	البلدان	التغطية الكاملة	الأفرقة التقنية	الاعتماد المتعدد	المراسل الوطني	البلدان غير المتضمنة
أفريقيا	47	40	1	6	0	0
آسيا والمحيط الهادي	34	15	0	16	1	2
أوروبا	26	2	0	4	5	15
أمريكا اللاتينية	33	20	3	10	0	0
الشرق الأدنى	18	9	5	0	0	4

194 - يعتبر الشرق الأدنى بعدد بلدانه البالغة 18 أصغر إقليم من حيث التغطية التشغيلية. ويوجد في الشرق الأدنى ثمانية مكاتب قطرية كاملة الهوية وخمسة موظفين تقنيين رئيسيين مما يجعل الإقليم أكبر الأقاليم عدداً من حيث الموظفين التقنيين الرئيسيين. وعلاوة على ذلك، وباستثناء أوروبا فإنه يضم أكبر عدد من البلدان التي لا تغطيها مكاتب قطرية (4).

<sup>86</sup> بما في ذلك تغطية المكاتب القطرية وولاياتها ووضع الأولويات والموارد والهيكل.

195 - ووجد فريق التقييم أن الوجود الميداني للمنظمة في الشرق الأدنى في تعرض للضعف خلال الفترة قيد الاستعراض نتيجة لثلاثة عوامل رئيسية. أولاً، تركت وظائف الممثلين القطريين والموظفين التقنيين الرئيسيين شاغرة في كثير من الأحيان لفترات تبلغ سنتين أو أكثر (مثل في اليمن وجمهورية إيران الإسلامية وقطر وعمان والإمارات العربية المتحدة وليبيا). وثانياً، رئي أن الأسلوب القائم منذ فترة طويلة والذي يقضي بتعيين رئيس المكتب القطري للأمم المتحدة قائم بأعمال الممثل القطري (في عدم وجود ممثل قطري) بمائة أسلوب عفى عليه الزمن بالنظر إلى أن معظم وكالات الأمم المتحدة الأخرى تفوض هذه المهمة بالأمر للموظفين المهنيين المحليين الأخرى تفوض هذه المهمة الآن للموظفين المهنيين المحليين أو اختصار فترات غياب الممثل القطري إلى أدنى حد ممكن. وثالثاً، لم تعمل إدارة الوظائف التقنية الرئيسية سواء من حيث الدعم التقني الفعال أو كعنصر حفاز لوضع البرنامج الميداني<sup>87</sup> وقد أسفر جميع ما أشير إليه أعلاه في فقدان المكانة والموثوقية مع الشركاء - بما في ذلك الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة من حيث التزام المنظمة بالتنمية القطرية.

## 2 - الولاية

196 - يحدد دليل التعليمات الإدارية للمنظمة (القسم 118) دور المكاتب القطرية بأنه "يساعد البلدان المعتمدة فيها في تنمية القدرات القطرية وتعبئة الموارد وإقامة الشراكات وتبادل المعارف والمعلومات لخدمة التنمية الغذائية والزراعية والريفية". ولهذه الغاية، تحصل المكاتب القطرية على التوجيه الوظيفي من العديد من وحدات المنظمة في المقر الرئيسي وعلى المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي<sup>88</sup>. وخارجياً تحصل المكاتب القطرية على التوجيه من الحكومة المضيفة بشأن الأولويات القطرية، ومنسق الأمم المتحدة المقيم بشأن أنشطة فريق الأمم المتحدة القطري، وأولوياته وأساليبه. ولاحظ فريق التقييم ثلاث قضايا رئيسية تؤثر في قدرة المكاتب القطرية على الوفاء بالدور المشار إليه أعلاه.

197 - فأولاً ركزت بعض المكاتب القطرية على وضع وتنفيذ مشاريع مخصصة وليس على استراتيجية قطاعية/قضايا سياساتية والبرمجة والتخطيط- وهي أنشطة يتزايد عليها الطلب من البلدان الأعضاء. ويرجع ذلك جزئياً إلى ارتباط المكاتب القطرية الوثيقة بالوحدات التقنية من وزارات الزراعة والتي تميل إلى طلب مساعدات متخصصة بدلاً من أن يكون هذا الارتباط مع صانعي السياسات من وزارات الزراعة أو السلطات الحكومية من وزارة التخطيط و/أو الاقتصاد. وفي بعض البلدان، كان ارتباط المكاتب القطرية والوثيق بوزارات خياراً استراتيجياً بالنظر إلى أن هذه المكاتب تفتقر إلى القدرات اللازمة للمشاركة الكاملة مع أصحاب الشأن الرئيسيين الآخرين. وفي بلدان أخرى ولاسيما تلك البلدان التي تعاني من ضعف قدرات التخطيط الاستراتيجي والبرمجة، كانت السلطات الحكومية تطلب في كثير من الأحيان من المكاتب القطرية التركيز على صياغة المشاريع في طائفة عريضة من المواضيع بصرف النظر عن قدرة المنظمة على تعبئة

<sup>87</sup> ذكرت جميع المكاتب التقنية الرئيسية للفريق أن الميزانية الخاصة بوظائف المكاتب القطرية وتوازن العمل التقني مع وظائف المكاتب القطرية تشعل مشاكل رئيسية..

<sup>88</sup> بما في ذلك (1) إدارة التعاون التقني بشأن البرنامج الميداني والمسائل المتعلقة بتعبئة الموارد، (2) الشعب التقنية للأنشطة المتخصصة، (3) إدارة الخدمات المؤسسية بشأن المسائل المالية والإدارية، (4) مكتب دعم اللامركزية/المكتب الإقليمي لتخصيص الموارد، والإدارة اليومية للمكاتب وقضايا التنسيق المؤسسي، (5) المكتب الإقليمي الفرعي لنسبة 30 في المائة من الوقت المنفق على الأنشطة الإقليمية الفرعية.

الموارد التقنية والمالية للتنفيذ. وسوف يحتاج الوضع المشار إليه أعلاه إلى معالجة حيث أن من المطلوب من المكاتب القطرية أن تقود عملية وضع أطر البرمجة القطرية التي تتطلب موارد لإجراء المشاورات الواسعة مع أصحاب الشأن بما يتجاوز الشركاء الحكوميين التقليديين لتحديد مجالات التعاون ذات الأولوية.

198 - ثانياً، وهو ما يتصل بما أشير إليه أعلاه، كانت المكاتب القطرية تعمل بميزانية تقشفية دون موارد مالية وبشرية كافية. وقد تفاقمت الحاجة إلى مراجعة موارد المكاتب القطرية (خطة العمل الفورية، البند 3-84) نتيجة لتغير المناخ الذي تعمل في ظله المنظمة. (الذي يتسم بزيادة إشراك العناصر الفاعلة الأخرى في قطاع الزراعة والتنافس على الموارد فيما بين الوكالات التقنية ووكالات الأمم المتحدة) فضلاً عن عملية الإصلاح الجارية التي تنقل المزيد من السلطات إلى الميدان. وثالثاً، لم يكن من الواضح دائماً للمكاتب القطرية خطر رفع التقارير الأساسي بالنسبة لها. ويتعين على المكاتب القطرية أن تجمع بين المهام التمثيلية والإدارية والتقنية (على أن تشكل هذه المهمة الأخيرة ما يصل إلى 30 في المائة من وقتها) إلا أنها لم تكن في كثير من الأحيان تمتلك الوقت أو الموارد أو الخلفية التعليمية التي تمكنها من الاضطلاع بجميع هذه المهام.

#### باء - وضع الأولويات

199 - تتضمن خطة العمل الفورية الكثير من البنود التي تعالج عملية وضع الأولويات وما يتصل بها من قضايا تعبئة الموارد والشراكات. ولم تكن هناك قبل عام 2005 أي استراتيجية مؤسسية متساوقة لتحديد ووضع الأولويات على المستوى القطري. فكانت المكاتب القطرية تقدم طلبات الحكومات إلى الوحدة المختصة في المقر الرئيسي لاستعراضها والموافقة عليها وإصدار التوجيهات بشأن إمكانيات التمويل. وفي عام 2005، وعقب تقييم عملية تطبيق اللامركزية في المنظمة، بدأت المنظمة في وضع أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل بهدف وضع أولويات التعاون مع البلدان الأعضاء غير أنه بحلول عام 2009 لم يكن لدى أي بلد سوى اليمن أي أطر للأولويات القطرية في الإقليم بأسره. ومن الناحية العملية، وعلى الرغم من بعض الدعم الذي قدمه المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى، لم ينجح أي مكتب قطري في وضع إطار لأولويات التشغيل في الإقليم<sup>89</sup>. وتتضمن العوامل المساهمة في ذلك ما يلي: (أ) هيكل المكاتب القطرية الذي لم يكن يعكس هذه الوظيفة الهامة، (ب) كان الممثلون القطريون يتمتعون بخلفية تقنية مع خبرات محدودة في التخطيط الاستراتيجي. وقد وجد فريق التقييم، من خلال استعراض التقارير السنوية والبعثات الميدانية أن المكاتب القطرية في الإقليم كانت تقوم إلى حد بعيد بدور منفذي المشاريع. ولهذا التركيز على وضع البرنامج الميداني نقطتان رئيسيتان. الأولى منهما تبين تحليلاً لتسليم المنظمة والبنك الدولي) أن الأقاليم الفرعية والبلدان التي تعاني من أعلى مستويات نقص التغذية والفقر (محسوباً على أساس نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي) والتي تساهم فيها الزراعة بأكثر نصيب في الناتج المحلي الإجمالي هي التي تحصل على أقل حصة من أموال البرنامج الميداني التي تقدمها المنظمة.

<sup>89</sup> كما أشير أعلاه، فإن المغرب تعتبر استثناءً من ذلك.

الجدول 7-2 التوزيع الجغرافي لتسليم البرنامج الميداني في ضوء مؤشرات الاحتياجات (2005-2007)، البنك الدولي ونظام معلومات إدارة البرنامج الميدانية

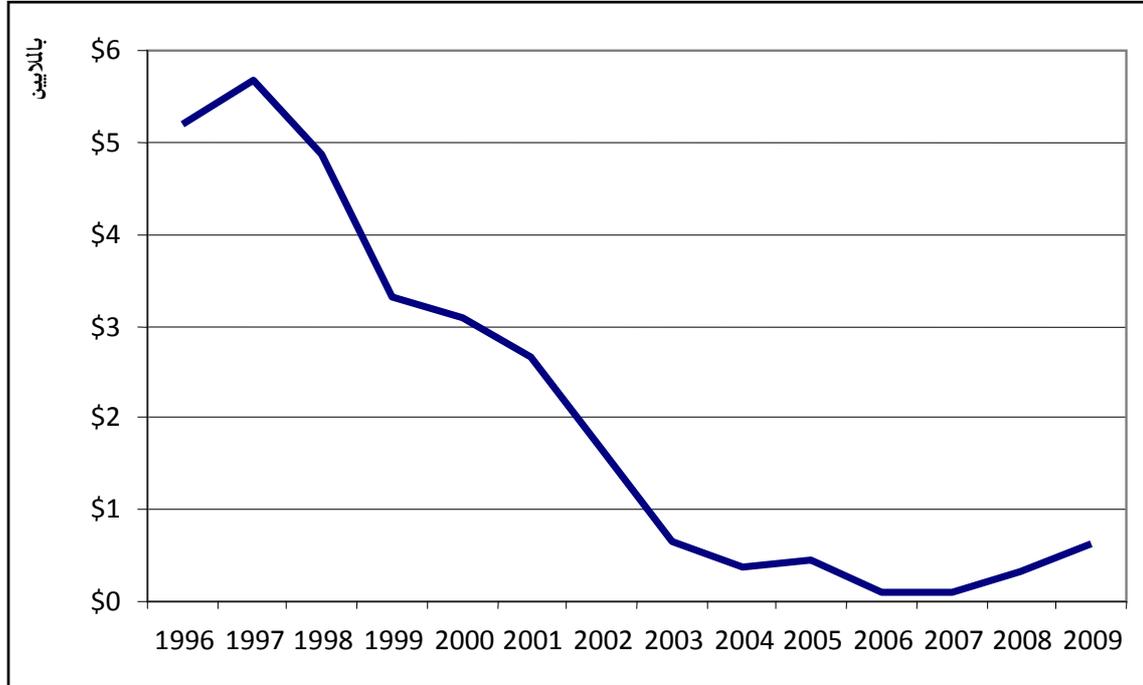
نسبة التسليم (%)	نسبة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي (%)	نقص التغذية (%)	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (بالدولارات الأمريكية)	الإقليم الفرعي/البلدان
48.9	1.7	5<	36.558	بلدان التعاون لبلدان الخليج
24.5	9.0	5<	8.108	شمال أفريقيا (باستثناء موريتانيا)
18.5	10.7	5<	7.213	بلدان المشرق في الشرق الأدنى
1.6	14.3	31	2.100	اليمن
6.5	16.4	7	1.893	موريتانيا

200 - وثانيا، فإنه نتيجة للتوجه صوب المشاريع، أسند قدر أقل من الأهمية للوظائف الأخرى (ولا سيما وضع السياسات والاستراتيجيات، والشراكات، والاتصال). وقد تم ذلك على الرغم من صدور المبادرات التي تقودها الحكومات لتحسين التعاون الإنمائي في العديد من بلدان الشرق الأدنى<sup>90</sup> مما يستدعي مشاركة قوية من جانب المكاتب القطرية.

201 - ولاحظ فريق التقييم أنه في حين أن بعض المكاتب القطرية قد تمكنت من الاشتراك مع السلطات الحكومية على المستويات الاستراتيجية لوضع الأولويات، فإن غالبية هذه المكاتب كانت عاجزة عن الدعوة بفعالية إلى توفير الدعم أو اتخاذ إجراءات بشأن القضايا الرئيسية مع طائفة عريضة من الشركاء المحليين (بما في ذلك الوكالات التقنية، والجهات المانحة، والمجتمع المدني والأكاديميات) وغير ذلك من وحدات المنظمة. وعندما كانت تستطيع المشاركة، كانت تفتقر إلى القدرة والموارد لتنفيذ البرامج المتعلقة بمجالات الأولوية المحددة. وتعتبر اليمن مثالا على ذلك حيث وافقت الحكومة على إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل (الذي كان يتضمن مقترحات مشاريع في العديد من المجالات التقنية) إلا أن التعاون التقني للمنظمة مع البلد لم يتحقق بل وانخفض انخفاضاً شديداً في الواقع.

<sup>90</sup> مثل جدول أعمال القاهرة بشأن فعالية المعونة (يوليو/تموز 2009).

الشكل 7- تسليم البرنامج الميداني بخلاف الطوارئ في اليمن،  
نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية



### جيم - الموارد والهيكل

202 - سيجري كجزء من خطة العمل الفورية (البندان 3-82 و3-84: تعديل موارد وهيكل المكاتب القطرية استناداً إلى نتائج المشاورات الجارية بشأن رؤية المنظمة الجديدة إزاء شبكة المكاتب الميدانية<sup>91</sup> والتي اقترحت زيادة سلطة الأقاليم في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد وتحديد الهيكل الميداني.

### 1 - الموارد

203 - لم تكن الموارد المالية المتاحة للمكاتب القطرية تخصص، في 2004-2009- ومثلما الحال بالنسبة لبرنامج التعاون التقني، على المستوى الإقليمي أو القطري بل على أساس عالمي. وتمثل الفترة 2010-2011 أول فترة مالية ترصد فيها مخصصات الميزانية للمكاتب القطرية على أساس إقليمي وتتوافر منذ بداية الفترة المالية. وبلغت مصروفات المكاتب القطرية الأربعة عشر في الشرق الأدنى نحو 7 ملايين دولار أمريكي في 2004-2005. وزاد هذا الرقم إلى 7.5 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2006-2007 وإلى 5-8 ملايين دولار أمريكي في 2008-2009. وتقل أموال البرنامج العادي (باستثناء الإيرادات) المخصصة للمكاتب القطرية في الشرق الأدنى في 2010-2011 كثيراً (بنحو 20 في المائة) عن المصروفات التي تكبدت في 2008-2009 ويتعارض ذلك مع الوضع في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية.

<sup>91</sup> <http://www.fao.org/docrep/meeting/019/k9323e.pdf>

وبجانب ذلك فإن أكثر من 90 في المائة من مصروفات المكاتب القطرية استخدمت في تغطية مرتبات الموظفين. وكانت الموارد غير المخصصة تقل عن 10 في المائة من المجموع، وكانت شديدة الانخفاض بالمقارنة بالموارد المتاحة لوكالات الأمم المتحدة الشقيقة الأخرى<sup>92</sup>. ولاحظ فريق التقييم أن انخفاض مستويات الموارد غير المخصصة كان يشكل عقبة رئيسية أمام قيام المكاتب القطرية بوضع برنامج عمل يأخذ في الاعتبار الطلبات العديدة المقدمة للحصول على المساعدات والالتزامات الناشئة عن التفاعلات مع أصحاب الشأن في الداخل والخارج. وقد عرض الشركاء من الأمم المتحدة، والسلطات الحكومية بل والمكاتب القطرية ذاتها على فريق التقييم أمثلة عديدة لم تنضم فحيا المنظمة إلى المبادرات القطرية (للأمم المتحدة أو الحكومات) نتيجة لنقص الموارد من غير الموظفين. وكانت تتراوح بين توافر 6 000 دولار أمريكي للمشاركة في تمويل إنشاء مركز توثيق للأمم المتحدة و20 000 دولار أمريكي لعقد حلقة عمل لدعم مبادرة حكومية جديدة. ولا تناسب مصادر التمويل الأخرى (مثل مرفق برنامج التعاون التقني) في كثير من الأحيان هذه الأنواع من الاستثمارات بالنظر إلى أنها تحتاج إلى موافقة مسبقة من الحكومة والمقر الرئيسي للمنظمة، ويتضمن عددا من الاستثناءات التي تحد من فعاليته بوصفه أموالا أساسية للمكاتب القطرية. وظلت الوظائف المدرجة في الميزانية على المستوى القطري دون تغيير فيما بين 2004 و2009 (82 في مجموعها)، وزادت في الفترة 2010–2011 (85) وإن كانت بصورة طفيفة فحسب. وخلال السنوات القليلة الماضية، زادت المنظمة من الاعتماد على الموظفين المهنيين القطريين وإن كان ذلك كإجراء للتوفير في الموارد. وقد طرح العجز المزمن في موارد شبكة المكاتب القطرية باعتباره السبب الرئيسي لإبقاء درجات وظائف الموظفين المهنيين الوطنيين. وفي حالة الشرق الأدنى، كان لذلك تأثير غير مرغوب في الحد من خيارات تنمية المهارات ومن ثم تهيئة مناخ غير مثير للموظفين الذين يحققون أداء جيدا.

### الجدول 3-7 تطور درجات الموظفين المهنيين وموظفي الخدمات العامة الوطنيين – برنامج العمل والميزانية

الخدمات العامة	الموظفون المهنيون الوطنيون	السنة
متوسط الدرجة (1-7)	متوسط الدرجة (1-4)	
3.6	2.3	2005-2004
3.8	2.1	2007-2006
3.8	1.9	2009-2008
3.7	1.8	2011-2010

204 - وعلى الرغم من أن المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشعبة إدارة الموارد البشرية قد شرعا في معالجة مسألة تنمية مهارات الموظفين على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي، كانت ظروف العمل في المكاتب القطرية في الشرق الأدنى (مع عدم توافر أي ميزانية أو توافر النذر القليل منها للتدريب وعدم توافر أي طريق إلى الترفيع، وعدم كفاية البنية الأساسية واستمرار أعباء العمل الإضافية) أسوأ عموما من تلك الموجودة في الأماكن الأخرى من المنظمة وفي وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

<sup>92</sup> بلغت المصروفات من غير الموظفين في 2009 مقدار 55 471 دولارا أمريكيا في المكاتب القطرية و15 950 دولارا أمريكيا للوظائف التقنية الرئيسية.

## 2 – الهيكل

205 - خلال الفترة قيد الاستعراض، كان هيكل المكاتب القطرية في الشرق الأدنى يتألف من متوسط من موظف دولي (الممثل القطري) وموظفين فنيين وطنيين (واحد للبرامج وآخر للإدارة) وعدد يتراوح بين 5 و8 من موظفي الخدمات العامة (بما في ذلك موظفو البرامج والإدارة واللوجستيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال)<sup>93</sup> وكانت المكاتب التقنية الرئيسية (والمكاتب القطرية التي تشترك في المقر مع المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية مجهزة بموظف أو موظفين وطنيين يقدمها عادة البلد المضيف. وعلق معظم أصحاب الشأن، بما في ذلك الممثلون القطريون، على انخفاض قدرة الممثلات مثل الاستجابة لطلبات الحكومات ورصد ومتابعة عمليات المشاريع، والمشاركة في فريق الأمم المتحدة للتنسيق، واجتماعات المجموعة المواضيعية والحصول على الدعم التقني في الوقت المناسب، وأبرزوا الحاجة إلى تعديل هيكل المكاتب لمواجهة انخفاض أداء (من حيث وضع البرنامج الميداني) المكاتب القطرية (والمكاتب التقنية الرئيسية في الإقليم (انظر الجدول أدناه) ومراعاة الوظائف التي يجري تطبيق اللامركزية فيها من خلال عملية الإصلاح بما في ذلك عملية أطر الأولويات القطرية الرئيسية وتعبئة الموارد وإعداد مشاريع برنامج التعاون التقني.

الجدول 4-7 نسبة البرنامج الميداني إلى تكاليف المكاتب في الشرق الأدنى،  
نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية/مكتب دعم اللامركزية

نوع المكتب	تكاليف المكتب (المجموع بالدولارات الأمريكية)		تسليم البرنامج الميداني بخلاف الطوارئ (المجموع بالدولارات الأمريكية)		نسبة تسليم البرنامج الميداني إلى تكاليف المكاتب	
	2009	2004	2009	2004	2009	2004
الكامل	4,030,511	3,124,594	7,026,056	10,735,015	1.7	3.4
المكتب التقني الرئيسي	727,805	319,661	897,218	1,679,868	1.2	5.3

206 - وعلاوة على ذلك فإن نوعية الموظفين المحليين وروحهم المعنوية في المكاتب القطرية منخفضة بصورة عامة نتيجة للمشاكل المتعلقة بشؤون الموظفين والقائمة منذ فترة طويلة (مثل ضعف آفاق تنمية مهارات الموظفين والتدريب)، وحقيقة أن أنشطة الطوارئ التي يقودها المقر الرئيسي ووكالات الأمم المتحدة الأخرى في الإقليم تتمتع عموماً بقدر أكبر من المرونة<sup>94</sup> والموارد أكثر مما لدى المكاتب المحلية. والواقع أن لدى المنظمات المتخصصة والإنمائية والإنسانية مثل منظمة الصحة العالمية<sup>95</sup> وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي<sup>96</sup>، وبرنامج الأغذية العالمي<sup>97</sup> قدرات ميدانية أقوى سواء في

<sup>93</sup> يتوافق ذلك مع نموذجي التوظيف باء وجيم في المنظمة.

<sup>94</sup> يتسم تفويض المكاتب القطرية بالسلطة بالبطء مثل 200 000 دولار أمريكي لتلقي الأموال و50 000 دولار أمريكي للتوقيع على خطابات الاتفاق.

<sup>95</sup> لمنظمة الصحة العالمية 11 موظفاً فنياً بما في ذلك 3 موظفين دوليين في موريتانيا لتنفيذ (2009-2013) برنامج بقيمة 6.1 مليون دولار أمريكي ممول من البرنامج العادي (2.7 مليون دولار أمريكي) ومساهمات طوعية (3.4 دولار أمريكي).

<sup>96</sup> لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 14 موظفاً فنياً من بينهم 6 موظفين دوليين في سورية لتنفيذ برنامج (2017-2011) بقيمة 29.3 مليون دولار أمريكي ممول من خلال البرنامج العادي (6.7 مليون دولار أمريكي) ومساهمات طوعية (21.7 مليون دولار أمريكي).

<sup>97</sup> لبرنامج الأغذية العالمي 28 موظفاً فنياً من بينهم 5 موظفين دوليين في مصر لتنفيذ برنامج (2007-2011) بقيمة 20.6 مليون دولار أمريكي ممول من مساهمات طوعية.

البلدان المنخفضة الدخل أو البلدان المتوسطة الدخل في الإقليم. وقد نظر إلى هذه القدرات من جانب الأمم المتحدة والشركاء الحكوميين على أنها ضرورية لتمكين المكاتب القطرية من تسليم مجالات العمل ذات الأولوية المتوسطة الأجل (عادة 3 إلى 4 سنوات) المتفق عليها مع البلد المضيف.

### ثامنا - النتائج والاستنتاجات الجامعة والتوصيات

207 - يتضمن هذا القسم النتائج والاستنتاجات الجامعة التي توصل إليها فريق التقييم والتي نشأت عن التحليلات التي أجريت في الأقسام السابقة، والتوصيات الموجهة نحو النهوض بكفاءة وفعالية عمل المنظمة في الإقليم.

#### ألف - النتائج والاستنتاجات الجامعة

208 - ثمة خمس نتائج جامعة نشأت عن تحليلات التقييم والتي تتعلق بصورة أساسية بجميع أجزاء اختصاصات التقييم.

209 - أولاً، وجد 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 بها. غير أن هناك توافقاً عاماً في الآراء على أن المنظمة قد فقدت ميزتها النسبية في العديد من المجالات المواضيعية، وكوكالة منفذة في الإقليم.

210 - ثانياً، وهو ما يرتبط بما ورد أعلاه، لم 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 المراعي والتي كان الطلب عليها مرتفعاً بدرجة كبيرة في عموم الإقليم.

211 - ثالثاً، كان المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي يعانيان من قيود خطيرة في الموارد خلال الفترة قيد الاستعراض. فكما جرى توضيحه سلفاً، كان ذلك جزئياً نتيجة للتنفيذ المطرد لإصلاحات المدير العام 2005. وفي حين أن هذا الوضع قد عولج جزئياً في الفترة المالية 2010-2011 مع تخصيص موارد إضافية للمكاتب الإقليمية الفرعية، لم تستفد المكاتب القطرية من هذا التدفق للموارد. وتعاني المكاتب القطرية بدرجة خطيرة من نقص الموارد (وخاصة فيما يتعلق بالموارد من غير الموظفين)، وينظر إليها على نطاق واسع على أنها نتيجة للعلاقات السيئة داخل المنظمة وفيما بين الشركاء من الأمم المتحدة.

212 - رابعاً، لم تحظ مبررات الهيكل التنظيمي الجديد في الشرق الأدنى المكون من ثلاث طبقات (الإقليمي والإقليمي الفرعي والقطري) بفهم جيد دائماً 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.

213 - خامساً، تبين 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.

214 - وللقضايا والنتائج التي يرد موجز لها أعلاه عدد من الانعكاسات السلبية على المنظمة. وتبين لفريق التقييم أن مكانة المنظمة ومصداقيتها 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 الإرشاد وتعبئة الموارد لدعم قطاع الأغذية والزراعة الآن أقل تنافساً بكثير (ومن ثم أقل نجاحاً) عما كان في السابق.

215 - ويخلص فريق 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 (بوصفه مايسترو الأوركسترا) في ضمان لعمل الطبقات الثلاث كوحدة واحدة. ويشمل ذلك، النهوض بتحديد الأدوار والوظائف في كل طبقة، وتحسين تقسيم المسؤوليات (وفقاً للأولويات على مستوى الإقليم بأكمله، وتلك الأقليمية الفرعية والقطرية) وتعزيز التآزر والتنسيق فيما بين الطبقات الثلاث ومع المقر الرئيسي. وينطوي ذلك أيضاً على تغيير في الطريقة التي كان المقر الرئيسي يتعامل بها مع المكاتب الميدانية في الشرق الأدنى، وبذل جهد إضافي كبير لتعبئة الدعم لتغيير الإدارة من آلية الإصلاح في خطة العمل الفورية ومن أجل الإقليم.

216 - وينبغي إدخال هذا التغيير في أسرع وقت ممكن للاستفادة من فرصة الإصلاح التي تتيحها خطة العمل الفورية. وسوف تكون الاتجاهات الرئيسية للتغيير المقترح على النحو التالي:

- إجراء تعزيز كبير لقدرة المنظمة على المستوى القطري، وفريق التقييم شديد الاقتناع بضرورة وضع المكاتب القطرية في قلب عملية التغيير بالنظر إلى وقوفها في الخط الأول لأنشطة المنظمة، ووضع الأولويات والتخطيط، وكذلك بصورة مطردة بتعبئة الموارد التي يجري تنفيذها على هذا المستوى وحيث يقيم التأثير الشامل للمنظمة إلى حد كبير بحسب النتائج التي تتحقق على أرض الواقع. ويتعين على المنظمة، لجميع هذه الأسباب، تعديل وجودها الميداني في الشرق الأدنى بدءاً بتوفير الموارد الكافية للمكاتب القطرية لتلبية وتنفيذ الطلبات والوظائف المتعددة المتوقعة منها.

- وينبغي أن تراعي عملية التغيير الهياكل دون الإقليمية الثلاثة التي أنشئت مؤخرا و/أو جرى تعزيزها والتي ينبغي، في رأي فريق التقييم، أن تصبح "مراكز تقنية" للمساعدة على المستوى القطري في الأقاليم الفرعية الخاصة بها.
- وينبغي أن يخضع المكتب الإقليمي لعملية إعادة تنظيم دقيقة لتعزيز قدراته على التخطيط والتنسيق والإشراف والمراقبة وتركيز عمله التقني على الأولويات المشتركة على نطاق الإقليم (العمل "التمهيدي") ووضع عمله التنفيذي (الذي يتعامل مع الأولويات الإقليمية الفرعية والقطرية) تحت مسؤولية الأفرقة التقنية على المستويين الإقليمي والفرعي والقطري.

## باء - التوصيات

217 - يود فريق التقييم، على النحو الذي أشار إليه التقييم الخارجي المستقل وورد في خطة العمل الفورية، أن يؤكد أن لا تنطوي التوصيات التالية على "مزيد من النقل الصافي للموارد من المقر الرئيسي إلى الميدان" باستثناء ما يتعلق بالمسؤوليات الجديدة التي يجري تطبيق اللامركزية عليها في سياق الإصلاح الجاري. ومن رأي فريق التقييم أن بالوسع تنفيذ معظم التوصيات من خلال: (أ) إعادة توزيع محايد للميزانية وإعادة تخصيص القدرات والموارد المتوافرة في الإقليم، (ب) إنشاء وتفعيل حساب أمانة إقليمي لدعم عملية التغيير المقترحة.

### 1 - على المستوى القطري

218 - نظراً لأن المكاتب القطرية هي أضعف حلقات السلسلة بين الطبقات الحالية في الشرق الأدنى، يقدم فريق التقييم العديد من التوصيات التي تهدف إلى تدعيم قدرات المكاتب القطرية، وتعزيز سلطة الممثلين القطريين وترشيد وجود المنظمة على هذا المستوى.

التوصية 1: ينبغي منح المكاتب القطرية الوسائل والموارد اللازمة لكي تصبح واجهة المنظمة على المستوى القطري. ولهذه الغاية، ينبغي تعزيز قدرات المكاتب القطرية من خلال:

- (أ) تيسير حصول المكاتب القطرية على الخبرات التقنية المتوافرة لدى المنظمة من خلال وضع هذه القدرات في أقرب مكان ممكن من البلدان (مثل على المستوى الإقليمي الفرعي).
- (ب) زيادة الموارد من غير الموظفين التي توضع تحت تصرف المكاتب القطرية، والتي ينبغي أن تتوافق مع الاحتياجات التي تحددها المكاتب القطرية في مرحلة تخطيط العمل، أو من مرفق برنامج التعاون التقني. وينبغي تخصيصها بالكامل عند بداية الفترة المالية دون أي شروط مسبقة.
- (ج) معالجة قضايا شؤون العاملين القائمة منذ فترة طويلة (بما في ذلك تنمية مهارات الموظفين، والترفيه) وتعديل ملامح العمل والكفاءات الخاصة بالموظفين الوطنيين للنهوض بروحهم المعنوية وتحسين مواءمة

قوى العمل في المكاتب القطرية مع ولاياتها المعززة. وينبغي أن يتضمن ذلك تطبيق نظام التنقل والتناوب (انظر التوصية 9ب).

(د) تعيين موظف فني وطني ثالث لمعالجة أعباء العمل المتزايدة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والشراكات وتعبئة الموارد على المستوى القطري مع إسناد الأولوية لأكثر البلدان احتياجاً وتلك التي تنفذ فيها برامج كبيرة للمنظمة.

(هـ) الإسراع بإستحداث وسائل مالية معتمدة على الويب وترقيتها (للوصول إلى أوراكل) والبنية الأساسية المطلوبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

التوصية 2: تعزيز وظيفة الممثل القطري باعتباره رئيس موظفي المنظمة لأي نشاط يضطلع به في البلد بما في ذلك:

(أ) إسناد دور قيادي للممثل القطري في وضع أطر الأولويات القطرية وينبغي إعداد هذه الأطر بمشاركة قاعدة عريضة من أصحاب الشأن، وأن يكون لها من الناحية المثالية نطاق يتراوح بين 4 و5 سنوات. ولدى إعداد هذه الأطر، ينبغي للممثل القطري أن يشرك أصحاب الشأن الحكوميين فيما يتجاوز الوزارات المختصة (بما في ذلك وزارتي التخطيط والمالية) فضلاً عن الشركاء غير الحكوميين مثل الجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني. وينبغي، حسب ما أوصى التقييم الاستراتيجي للبرمجة القطرية للمنظمة، توسيع نطاق أطر الأولويات القطرية لتشمل جميع أنشطة المنظمة بما في ذلك أعمال الطوارئ وإعادة التأهيل. كما ينبغي أن تستخدم هذه الأطر بالتدرج لتصبح نقطة بداية لإقامة/تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الجهات المانحة، ووكالات التنمية والمبادرات التي تقودها منظومة الأمم المتحدة.

(ب) توسيع التفويضات بالسلطة للممثل القطري لتلقي الأموال وإجراء المشتريات المحلية، وتوقيع خطابات الاتفاق والموافقة على المشاريع الميدانية حتى على الأقل أعلى مستوى في وكالات الأمم المتحدة المتخصصة والتقنية الأخرى في الإقليم.

(ج) تطبيق نموذج تدريب محدد للممثلين القطريين المعيّنين حديثاً لتعزيز قدراتهم على قيادة عمليات البرمجة القطرية.

(د) تعديل الكفاءات التي يتعين أن يتحلى بها الممثلون القطريون في المستقبل مع إسناد اهتمام خاص لمهارات التخطيط الاستراتيجي والبرمجة، والخبرة.

(هـ) نظراً لتباين المهارات المطلوبة، ينبغي أن لا يضطلع الممثل القطري إلا بالمهام ذات الصلة بولايته التمثيلية إزاء البلد (أو البلدان) المعتمد فيها.

التوصية 3: ترشيد وجود المنظمة:

- (أ) بغية تجنب حالات الخلط في الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها إزاء البلد المضيف والمكاتب القطرية في الإقليم و/أو المكاتب الإقليمية الفرعية، ينبغي عدم السماح إلا بعدد لا يزيد حده الأقصى عن مكتبيين ميدانيين للمنظمة في البلد الواحد.
- (ب) ينبغي إنهاء خطة الفريق التقني الرئيسي في إقليم الشرق الأدنى بالنظر إلى فعاليته المحدودة والانخفاض الشديد في القدرات التقنية الإقليمية والإقليمية الفرعية نتيجة لزيادة استخدامه.
- (ج) ينبغي للمنظمة أن تزيد من استخدام ترتيبات الوجود الميداني البديلة مثل اعتماد أكثر من بلد/بمساعدة موظف فني وطني في البلد المضيف) أو مثلما الحال في العراق من خلال تعيين منسقي البرامج كممثلين قطريين.

**2 - على المستوى الإقليمي الفرعي**

التوصية 4: ينبغي أن تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية "أول توجه للحصول على المساعدة" للمكاتب القطرية وأن تعمل بصورة دقيقة كمركز تقني. وينبغي لها بهذه الصفة:

- (أ) أن توجه وتجهز نحو الميدان للمتكمين من تقديم الدعم التقني حسن التوقيت للمكاتب القطرية والنظر على اتساع الإقليم الفرعي.
- (ب) أن تستشار قبل طلب المكاتب القطرية الحصول على مساعدة تقنية من المكتب الإقليمي أو المقر الرئيسي وعندما تتم مناقشة الطلب على المستوى الإقليمي الفرعي، يوجه طلب مشترك إلى الوحدات التقنية في المقر الرئيسي و/أو المكتب الإقليمي للشرق الأدنى.
- (ج) دعم إعداد أطر الأولويات القطرية بالتنسيق مع المكتب الإقليمي. وسوف تعمل أطر الأولويات القطرية في نهاية المطاف كمدخلات لتحديد الأولويات المشتركة على نطاق الإقليم الفرعي وإعداد أطر الأولويات في الإقليم الفرعي.
- (د) قيادة استجابة المنظمة للأولويات الإقليمية الفرعية. وفي هذا الصدد، فإن عقد الاجتماعات على مستوى الإقليم الفرعي بمشاركة ممثلي البلدان والممثلين القطريين ومساعدتهم والموظفين من المكتب الإقليمي والمقر الرئيسي والشركاء في الإقليم الفرعي كل عام على الأقل سيكون وسيلة لمناقشة محتوى أطر الأولويات في الإقليم الفرعي وخطط العمل في الإقليم الفرعي. وسيكون الهدف النهائي لهذه الاجتماعات

تحسين الاتصال وإقامة الشراكات وإدارة التآزرات داخل المنظمة وخارجها والتي تعتبر شرطا أساسيا لتعبئة الموارد بصورة فعالة.

التوصية 5: ينبغي أن تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية، لكي تقوم بالمهام المشار إليها أعلاه، أفرقة تقنية متعددة التخصصات في الإقليم الفرعي دون أي وظائف إدارية إزاء المكاتب القطرية.

(أ) ينبغي أن يعكس مزيج المهارات في الأفرقة التقنية المتعددة التخصصات في الإقليم الفرعي بالتدريب الأولويات الإقليمية الفرعية المحددة في أطر الأولويات للإقليم الفرعي. وينبغي استعراض هذه الأطر دوريا كما هو الحال بالنسبة لأطر الأولويات القطرية.

(ب) ينبغي تعيين كبير خبراء (يفضل أن يكون في مجال السياسات) كرئيس للفريق المتعدد التخصصات في الإقليم الفرعي. وعلاوة على الدور التقني للخبير كجزء من الفريق المتعدد التخصصات، ينبغي أن يكون هذا الرئيس مسؤولا عن تنظيم أنشطة الفريق والإشراف عليها. وينبغي أن لا يقوم بأي وظائف أخرى غير تقنية (مثل أن يكون أيضا الممثل القطري في البلد المضيف).

### 3 - على المستوى الإقليمي

التوصية 6: يوكل الى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، بمقتضى عملية خطة العمل الفورية، مسؤوليات وسلطات أكبر في صنع القرار. وينبغي أن لا تتوقف عملية اللامركزية هذه عند المستوى الإقليمي بل تستمر لتتسرب إلى المستويين الإقليمي الفرعي والقطري. وسوف يتيح ذلك للمكتب الإقليمي التركيز في المستقبل على الأعمال "التمهيدية" (أي الأولويات المشتركة على نطاق الإقليم) مع وضع مسؤوليات الأعمال "التالية" على عاتق الأفرقة المتعددة التخصصات والمكاتب القطرية (أي الأولويات التي تشمل الإقليم الفرعي بأسره وعلى المستوى القطري). وعلى ذلك ينبغي أن يتطور دور المكتب الإقليمي للشرق الأدنى ليعكس التوجيه المشار إليه أعلاه. وسوف تتضمن ولايته الجديدة الصفات التالية:

(أ) ينبغي أن يصبح المكتب الإقليمي مسؤولا عن تنسيق عمل الأفرقة المتعددة التخصصات والمكاتب القطرية والإشراف عليها وتقييمها. وسوف يتضمن ذلك إدارة الموارد المالية والبشرية المتاحة للمكاتب الميدانية في الإقليم بصرف النظر عن مصدر التمويل. وينبغي عندئذ أن يكون لدى المكتب الإقليمي القدرة والسلطة على إعادة تخصيص هذه الأموال استنادا إلى الطلبات والاحتياجات النسبية على مستوى الإقليم الفرعي والمستوى القطري.

(ب) ينبغي أن يكون المكتب الإقليمي مسؤولا عن تنظيم عمليات الدعم والرصد لإعداد أطر الأولويات القطرية وأطر الأولويات الإقليمية الفرعية فضلا عن ضمان جودة هذه العمليات.

(ج) ينبغي أن يستمر المكتب الإقليمي في قيادة عملية إعداد أطر الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى. وينبغي أن تشكل أطر الأولويات القطرية وأطر الأولويات الإقليمية الفرعية بالتدرج الأساس لصياغة أطر الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى. وينبغي أن تستخدم أطر الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى باطراد كنقطة بداية لإقامة/تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الجهات المانحة والمنظمات الإقليمية والمبادرات التي تقودها منظومة الأمم المتحدة.

التوصية 7: ينبغي أن يخضع المكتب الإقليمي للشرق الأدنى لعملية إعادة تنظيم كجزء من عملية تغيير الوضع المؤسسي للمنظمة في الإقليم.

(أ) ينبغي للمكتب الإقليمي للشرق الأدنى أن يبني و/أو يواصل الخبرات والموارد اللازمة لإقامة وإدارة الشبكات التقنية الوظيفية التي ستقوم بتعبئة المعارف وتشجيع التخصص بشأن المواضيع ذات الأولوية المختارة من بين تلك المحددة في إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى. وينبغي ربط خبرات المنظمة المتوافرة على جميع المستويات (المكاتب القطرية والأفرقة التقنية المتعددة التخصصات والمقر الرئيسي) بهذه الشبكات حسب مقتضى الحال بتنسيق من المكتب الإقليمي. وسوف يؤدي تشكيل هذه الشبكات، المحددة النطاق الزمني والموارد والولاية، إلى تحسين كفاءة ترتيبات العمل الداخلي ومساعدة المنظمة على العمل كوحدة واحدة في توفير المساعدة التقنية للإقليم.

(ب) ينبغي أن يعكس مزيج المهارات في المكتب الإقليمي الوظائف التقنية والتشغيلية والإدارية الجديدة المسندة للمكتب.

(ج) ينبغي طلب مساعدة خبير في الإدارة لدعم العمليات الجارية والقادمة للإدارة المتغيرة.

#### 4 – التوصيات العامة

219 – يتضمن هذا القسم توصيات تتعلق بعدد من الجوانب التي تسري على معظم أو جميع طبقات الهيكل التنظيمي للمنظمة في الإقليم.

التوصية 8: ينبغي توضيح نطاق تغطية وتسميات المكاتب الميدانية في الشرق الأدنى.

(أ) ينبغي تبديد الخلط الناجم عن الاختلاف بين تغطية المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى بالنظر إلى أن المؤتمر الإقليمي قد أصبح الآن جزءاً من الأجهزة الرئاسية في المنظمة، وثمة مخاطر من أن يؤثر اختلاف العضوية في وضع الأولويات وتخطيط الأنشطة الإقليمية. ونظراً لأن المسألة نابعة من اعتبارات سياسية، يوصي فريق التقييم بأن تتخذ البلدان الأعضاء المعنية في المنظمة مبادرة على وجه السرعة لمعالجة هذه المسألة.

(ب) ويوصي فريق التقييم أيضا بإعادة تسمية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى ليصبح "المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا" كما ينبغي إعادة تسمية الأفرقة التقنية المتعددة التخصصات لتطبيق التعاريف التاريخية لمجموعات البلدان التي تقدم لها الخدمات: المغرب بدلا من شمال أفريقيا، والشرق بدلا من شرق الشرق الأدنى والخليج بدلا من بلدان التعاون الخليجي واليمن.

التوصية 9: ينبغي تحسين عمليات تنظيم وإدارة الموارد المالية والبشرية في كافة أنحاء الإقليم.

(أ) ينبغي إعادة النظر في نوع الإجراءات التنظيمية وتمويلها والوقت المخصص لها بغرض ترشيد المعاملات الإدارية. ولدى إعادة النظر في المسائل التنظيمية، ينبغي مراعاة نتائج بعثة استعراض مركز الخدمات المشتركة (المقررة في يناير/كانون الثاني 2011) والحاجة إلى تعزيز عمليات التخطيط ووظيفة الموارد البشرية على المستوى الإقليمي.

(ب) ينبغي تطبيق خطة للتنقل والتناوب للخبراء التقنيين داخل الإقليم ومع المقر الرئيسي فضلا عن الأقاليم الأخرى في أسرع وقت ممكن. وينبغي في نفس الوقت متابعة تنفيذ برنامج تدريبي طموح للإرتقاء بمهارات الموظفين (لتعزيز الأداء الحالي وتمكين الموظفين من أداء مسؤوليات جديدة) ودفعه نحو تعزيز التنوع الثقافي والمساواة بين الجنسين للموظفين في أنحاء الإقليم.

التوصية 10: ينبغي ترشيد عمل المنظمة التقني في الإقليم وزيادة التركيز على الأولويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية التي وافقت عليها البلدان الأعضاء.

(أ) كانت الهيئات التقنية والشبكات الإقليمية ذات قيمة كبيرة بوصفها منتديات لتبادل المعلومات وفي بعض الحالات أيضا لوضع الأولويات وتعبئة الموارد. غير أن بعضها أصبح لا يعمل بنشاط كبير أو يحضره كثيرون كما كان الحال مؤخرا، وواجه معظمها صعوبات مالية. ويوصي فريق التقييم بإجراء استعراض لفعالية هذه الأجهزة الإقليمية من أجل ترشيد إعدادها. وينبغي أن تتضمن المعايير الخاصة بتحديد مصيرها مدى مشاركة الأعضاء والالتزام بتمويل أنشطة المتابعة فضلا عن توافقها مع مجالات الأولوية المحددة في إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى.

(ب) ينبغي أن يكون لحلقات العمل والاجتماعات الإقليمية والإقليمية الفرعية صلات قوية بمجالات الأولوية المتفق عليها على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية. وينبغي بذل الجهود لتجميع المعلومات المسترجعة من مستخدمي معلومات المنظمة التقنية لزيادة فائدة ومكانة المعيار المعيارية التي تضطلع بها المنظمة في الإقليم.

(ج) ينبغي عقب تدعيم الأفرقة التقنية المتعددة التخصصات وتعزيز عملية تنسيق العمل التقني داخل الإقليم، تزايد القيام بالبعثات الميدانية إلى بلدان الشرق الأدنى بواسطة موظفي المكتب الإقليمي الفرعي

(والخبراء الاستشاريين) الذين ستكون لديهم دراية أفضل بالأوضاع المحلية وأكثر قرباً من الميدان من نظرائهم في المقر الرئيسي.

(د) ينبغي أن تركز المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية على القضايا والأولويات المشتركة ذات الشواغل الأعلى من القطرية. وسيكون حساب الأمانة الإقليمية (انظر التوصية 12) وسيلة لتمويل المبادرات الجديدة المرتبطة بإطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى.

(هـ) كما أشير سلفاً، ينبغي تعديل الخبرات التقنية (على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي) بشأن البرامج الرئيسية والمجالات الشاملة في الإقليم ولاسيما في مجال إدارة الموارد الطبيعية والسياسات والجنسانية لتحقيق التوافق بين مزيج المهارات الإقليمية للمنظمة ومجالات الأولوية التي وافقت عليها البلدان الأعضاء.

(و) نظراً للنتائج الإيجابية للتعاون بين المكتب الإقليمي ومركز الاستثمار في وضع الصيغة النهائية لإطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى، يوصى بمواصلة التعاون بين المكتب الإقليمي ومركز الاستثمار وتوسيع نطاقه ليشمل المكاتب القطرية والأفرقة التقنية المتعددة التخصصات ولاسيما فيما يتعلق بصياغة أطر الأولويات القطرية وأطر الأولويات الإقليمية الفرعية، وفي المقابل تشجيع الموظفين في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية على المشاركة في أنشطة مركز الاستثمار في الإقليم. كذلك يمكن أن يصبح خبراء مركز الاستثمار الذين على علاقة وثيقة بمؤسسات التمويل الدولية المعنية بالقطاع الزراعي نقطة بداية لإقامة الشراكات وتعبئة الموارد على المستويين القطري والإقليمي الفرعي. وفي حالة تزويد المكتب الإقليمي بمخصصات في الميزانية لتغطية تكاليف وضع أطر الأولويات القطرية (على النحو الذي أوصى به التقييم الاستراتيجي للبرمجة القطرية) يمكن استخدام ذلك في هذا الغرض.

**التوصية 11:** ينبغي على وجه السرعة معالجة القضايا الهيكلية التي تؤثر في كفاءة وفعالية العمل التقني. وتعتبر المسائل ذات الصلة بتنفيذ برنامج المنظمة الميداني للطوارئ ذات أهمية خاصة. ففي 2010 أصدرت شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل استراتيجية جديدة تتطلب تطبيق اللامركزية على المسؤوليات الخاصة بعمليات الطوارئ. ومراعاة لروح هذه الاستراتيجية، يوصى التقييم بالآتي:

(أ) ينبغي أن يضع المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي الوسائل اللازمة لتعزيز تبادل المعلومات والاتصال والإرشاد بشأن برامج الطوارئ (وغير المتعلقة بالطوارئ) التي تنفذ في الشرق الأدنى. وينبغي أن يتضمن ذلك، كما حدث في الأقاليم الأخرى، عقد اجتماعات منتظمة، وإيفاد موظف علاقات واتصال يقيم في الإقليم.

(ب) ينبغي زيادة مشاركة الخبراء من المكتب الإقليمي والمكتب الإقليمي الفرعي، بالتنسيق مع شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، في تدعيم ورصد عمليات الطوارئ التي تتم في الشرق الأدنى. وينبغي أن تعكس خطط عمل الموظفين هذا النشاط.

- (ج) ينبغي في أسرع وقت ممكن تحديد شروط نقل عمليات تنسيق برامج الطوارئ إلى المستويات الإقليمية الفرعية والقطرية.
- (د) ينبغي أن تنقل باطراد إلى المكاتب الميدانية، بالتنسيق مع شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل، مسؤولية حامل الميزانية عن أنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل.
- (هـ) ينبغي عقب وضع إطار الأولويات الإقليمية للشرق الأدنى، وأطر الأولويات الإقليمية الفرعية وأطر الأولويات القطرية، تبسيط الإجراءات الإدارية (بما في ذلك تلك الواردة في دليل برنامج التعاون التقني) التي تقصر الربط الكامل وغير المحدود للموارد المالية للمنظمة المخصصة للإقليم (بما في ذلك برنامج التعاون التقني) بمجالات العمل ذات الأولوية على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية.

التوصية 12: يدرك فريق التقييم أن المنظمة لا تملك الموارد اللازمة لتنفيذ عملية إعادة التغيير المحددة أعلاه دون دعم من البلدان الأعضاء. واستنادا إلى مثال حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية والبرامج التعاونية الإقليمية الأخيرة في أقاليم المنظمة الأخرى، يوصي فريق التقييم بإنشاء حساب أمانة إقليمي مخصص لدعم عملية إعادة تغيير الوضع المؤسسي للمنظمة في الشرق الأدنى، والتمكين من إنشاء هيكل إقليمي قادر على تنفيذ البرامج التعاونية المتفق عليها على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية. وتشمل الاستخدامات الممكنة لحساب الأمانة دعم عملية تدريب الموظفين في كافة أنحاء الإقليم وإجراء التحليلات بشأن الأولويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية الرئيسية واستكمال الموارد المتاحة لمجالات العمل ذات الأولوية وغير ذلك.