



منظمة الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

مكتب التقييم

عملية التحقق من متابعة تقييم أنشطة منظمة الأغذية والزراعة لتنمية
القدرات في أفريقيا

التقرير النهائي

سبتمبر/أيلول 2012

ME824a/Sup.1

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

للحصول على مزيد من المعلومات، يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

مدير مكتب التقييم

Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153

Rome, Italy

البريد الإلكتروني: evaluation@fao.org

ألف- المقدمة والمنهجية

1- الغرض من عملية التحقق المستقلة لتقرير المتابعة عن استجابة الإدارة لتقييم أنشطة منظمة الأغذية والزراعة لتنمية القدرات في إفريقيا، هو زيادة الإسهام من جانب التقييم في التعلم والأداء في المنظمة. ويتمشى ذلك مع طلب لجنة البرنامج بضرورة التحقق من تقارير المتابعة المختارة (التي قدمت بعد سنتين من انتهاء التقييم) بمعرفة خبراء استشاريين مستقلين ممن لم يشاركوا لا في عملية التقييم ولا في ما تلاها من تنفيذ توصيات التقييم.

2- وشملت عملية التقييم¹: (1) إجراء مقابلات شخصية في المكتب الإقليمي لإفريقيا؛ (2) مقابلات شخصية مع المكاتب الميدانية شبه الإقليمية والمكاتب القطرية في إفريقيا باستخدام الفيديو كونفرانس والمحادثات الهاتفية، (3) مناقشات مجموعة التركيز مع موظفي المكتب الإقليمي لإفريقيا والمكاتب شبه الإقليمية، (4) عقد لقاءات شخصية مع موظفي المقر، (5) مناقشات مجموعة التركيز مع مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات. وقد عقدت مناقشتان مع مجموعته التركيز وأجريت لقاءات مع 27 مسؤولاً في المكتب الإقليمي لإفريقيا والمكاتب شبه الإقليمية والمكاتب القطرية. كما عقدت لقاءات مع 31 مسؤولاً في روما، منهم 16 اشتركوا في مناقشات مجموعة التركيز مع مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات المعنية بتنمية القدرات (أنظر الملحق 1).

3- إن العمليات التي تفضي إلى التأثيرات التي تحدثها عمليات بناء القدرات هي عمليات متشابكة تحتاج إلى وقت طويل لمعرفة تفاصيلها. فقياس مدى التقدم يشكل تحدياً. إذ أن عملية التحقق، في بحثها عن أدلة على مدى التقدم في الفترة التي انقضت منذ إجراء التقييم، اعتمدت اعتماداً كبيراً على المعلومات المرتدة من الموظفين التي ركزت على التعلم والفهم من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في مجال تنمية القدرات في إفريقيا. وقد صنفت النتائج في فئتين رئيسيتين: (1) جزء يركز على التحقق من التقدم المحرز كما جاء في تقرير المتابعة (القسمين باء وجيم)، (2) مناقشة إستراتيجية قصيرة للتحديات العامة والطريق إلى المستقبل، كما ظهر أثناء اللقاءات المتعددة ومجموعات التركيز التي دارت أثناء بعثة التحقق. ومن شأن ذلك أن يسمح أيضاً بتعريف الإدارة بتلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين حتى يمكن إحداث تأثيرات أخرى في المستقبل.

باء- تقدير الإنجازات مقابل التوصيات

4- يتفق تقرير التحقق مع التحليل العام لتنفيذ استجابة الإدارة (التقرير النهائي، القسم باء). فمنذ إجراء التقييم، بذلت جهود ضخمة في جانب العرض من تنمية القدرات بإنتاج استراتيجيات وخطوط توجيهية ومواد تدريبية (من وحدات المقر أساساً). وقد حدث هذا أيضاً لمهام جوهرية تكميلية أخرى (الشراكات، والسياسات، وإدارة المعرفة، وقضايا الجنسين). فرغم أن التطبيق يحدث ببطء، فإن أغلبية الموظفين الذين جرت مقابلتهم أكدوا على الحاجة إلى

¹ أجرى استعراض التحقق بمعرفة خبير استشاري مستقل هو السيد Paul Thangata

دعم هذه الجهود بما تتطلبه من موارد مالية وبشرية، بالإضافة إلى المحافظة على مستويات مرتفعة من مشاركة الإدارة العليا. كما أبرزوا الحاجة إلى تعزيز جهود الرصد بمتابعة أي تقدم يحدث وتحسين فرص الإبقاء على الممارسات والدروس الجيدة وتقاسمها. واتفق أغلب أصحاب المصلحة الذين جرت مقابلتهم (سواء في المقر أو في المكاتب القطرية) على أنه ينبغي فهم بناء القدرات على أنه أحد أهداف المنظمة في المدى الطويل وأنه لا بد أن ينعكس ذلك في الإطار الاستراتيجي الجديد وفي أولويات المنظمة.

5- تعزيز المكاتب الميدانية في إفريقيا. يتناول هذا الجزء التوصية 9. تأكدت بعثة التحقق من تلاقي الآراء بشأن تنمية القدرات من جانب موظفي المكاتب الميدانية وموظفي المقر. فقد أجمع كلا الجانبين على أن تنمية القدرات هو أحد أهم نقاط تركيز عملهم، وأن الجهود التي يبذلونها ينبغي أن تركز على تسليم ودعم عمليات تنمية القدرات وأهدافها تحت مسؤولية المكاتب والفرق الميدانية. وأعرب موظفو المكاتب الميدانية والمقر عن رأيهم في أن تنمية القدرات تعني مساعدة أصحاب المصلحة على أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية. وقد أعرب الموظفون عن تقديرهم لحاجة البلدان الأعضاء وأصحاب المصلحة، كما أعربوا عن إدراكهم لضرورة تحسين أدائهم هم أنفسهم وأداء أصحاب المصلحة. وأعرب موظفو المنظمة عن امتنانهم للدروس المستفادة من تسهيل عمليات تنمية القدرات في إفريقيا. وضربوا أمثلة عديدة في سياق المقابلات الشخصية واستعراض الوثائق، والتي استخدمت كأدلة في عمل تحليل عن مدى التقدم والتحديات القائمة. وكمنظمة، فإن منظمة الأغذية والزراعة مازالت تتمتع بثقة الحكومات صاحبة المصلحة ودعمها. ولاشك أن هذه الثقة لا غنى عنها ضماناً لأن تكون التدخلات في مجال تنمية القدرات فعالة، وأن تسفر عن تغيير إيجابي. وقد سجل هذا المجال باعتباره شيئاً هامشياً، لأنه رغم ما تقوم به المنظمة من إصلاحات ملموسة للنهوض باللامركزية، فإن الموظفين الذين تمت مقابلاتهم يشعرون بأن فوائد الإصلاح على المستوى القطري - من حيث زيادة برمجة تنمية القدرات وتنفيذه، لم تتضح بعد.

6- إدخال تغييرات على برمجة تنمية القدرات والأخذ بسلسلة من الأدوات والممارسات الجديدة في تنمية القدرات. يتناول هذا الجزء التوصيات 1-1 و 3-1 و 3 و 4 و 6 و 3-7 و 4-7. بدأت نهج المنظمة في تنمية القدرات تندمج في عمليات البرمجة على المستوى القطري والخطوط التوجيهية اللامركزية (إطار البرمجة القطرية، ودورة المشروعات، وخطط العمل القطرية). ويتضح ذلك من تعاون المنظمة الداخلي مع البرمجة القطرية. فقد استخدم التدريب الذي يقدمه البرنامج القطري الفعلي الذي بدأ في فبراير/ شباط 2012 في تنمية القدرات الداخلية من أجل دعم تصميم إطار البرمجة القطرية وصياغته.

7- حدد أغلبية الموظفين والمديرين الذين تمت مقابلتهم أطر البرمجة القطرية باعتبارها البرنامج الأولي الذي يمكن للمنظمة أن تزيد من خلاله من فعالية وتأثير تنمية القدرات، ولكن هذه الأطر لم تظهر حتى الآن إدراجاً ومنهجياً مترابطاً لمحاوَر تنمية القدرات وأنشطتها. فطرائق التدريب المحددة على تنمية القدرات وضعت لزيادة قدرة برامج تنمية القدرات على التسليم والرصد على المستوى القطري، ولكن هذه الطرائق مازالت بحاجة إلى دمجها بصورة أفضل مع البرمجة القطرية الفعالة، ونشرها بطريقة منهجية في المكاتب الميدانية، ربما على أساس تقديرات أكثر منهجية

لاحتياجات التدريب والدعم في عمليات تنمية القدرات. ويخلص التحقق إلى أنه في الوقت الذي حدث فيه تطور ملموس في الخطوط التوجيهية وأدوات تنمية القدرات، وأن تركيز عمليات تنمية القدرات قد دخل بصورة منهجية إلى أغلب الخطوط التوجيهية وأطر العمل في المنظمة، فليس هناك حتى الآن دليل على أن إقليم إفريقيا قد استوعب ذلك أو استفاد منه.

8- التغييرات التي دخلت على الشراكات في تنمية القدرات. يتناول هذا الجزء التوصيات 5 و7-1 و7-2. تتمتع المنظمة بسمعة طيبة من حيث خبرتها في مجال تنمية القدرات. ولا بد من المحافظة على هذه السمعة التي هي بمثابة رأس مالها. وقد خضع العديد من الطرق المبتكرة لتنفيذ أنشطة تنمية القدرات داخل الحدود وخارجها وعبر حدود الأقاليم إلى عملية التحقق. فمناصرة تنمية القدرات التي تشبه ما حدث مع قضايا الجنسين، واضحة في المبادرات المتعلقة ببناء القدرات التي تجري في المكاتب القطرية. ومع ذلك، فقد ظهر بوضوح أنه لكي يحدث تأثير أكبر، فإن المنظمة تحتاج إلى أن تجعل جهودها في مجال تنمية القدرات جزءاً أصيلاً في استراتيجيات الشراكة وخطط التنفيذ، لأن المنظمة لا تملك موارد لأنشطة تنمية القدرات على نطاق واسع.

9- تنمية قدرات الموظفين في مجال تنمية القدرات. يتناول هذا الجزء التوصيات 1-4 و1-5 و9-2. تقر عملية التحقق بأن تنمية الموظفين الداخليين هي شرط أساسي لتمكينهم من تسليم ودعم أنشطة تنمية القدرات بصورة أفضل من أجل أصحاب المصلحة والشركاء الخارجيين ومعهم أيضاً. وقد تم التوصل إلى مواد تدريب خاصة بتنمية القدرات ووضع خطط للتدريب، ولكنها لم تنتشر بعد في ربوع أفريقيا. كما أقيم عدد من معارض المشاركة المتعلقة بتنمية القدرات في جميع الأقاليم الفرعية، وهي المعارض التي أفادت في تعزيز تبادل الدور الاستراتيجي لتنمية القدرات والاعتراف بهذا الدور. وفي مجال تنمية القدرات، فإن تنمية القيادة عامل مهم في الدفاع عن التغيير والتوجيه، كما أن له أهمية خاصة في أي مبادرات لبناء القدرات. وقد دعمت إدارة المنظمة العديد من القيادات والمؤسسات الفعالة للتدريب على الإدارة. ويشمل التدريب على هذه المهارات الإدارية كل الرتب من الموظفين ابتداءً من الخدمات العامة وحتى مستوى المهنيين. وما زال التدريب على تنمية التعلم والقيادة جارياً. وكانت هناك معلومات إيجابية مرتدة من جميع المقابلات الشخصية التي جرت في أفريقيا فيما يتعلق بفائدة مناهج القيادة والإدارة في تشجيع الفهم الأفضل وتطبيق عمليات تنمية القدرات في جميع المجالات الخاضعة لولاية المنظمة. فقد قام إقليم أفريقيا بتدريب أعداد من البشر أكبر مما قام به أي إقليم آخر. ولا شك أن التوسع في جهود تنمية القدرات لا بد أن تصاحبه زيادة في المهارات العليا، وعلى الأخص في القيادة والإدارة. وقد تبين أن بعض المقررات مثل الإدارة والقيادة تفيد في تحقيق ذلك.

10- إن تنمية قدرات الموظفين وتنمية القدرات بها جوانب من "سؤال الدجاجة والبيضة". فالمفهوم أن الإنسان يحتاج إلى قدرات داخلية لكي يقوم بتنمية القدرات الخارجية. فتنمية الموظفين داخلياً هي عنصر محوري لتسليم أي دعم جيد لتنمية القدرات على المستوى القطري. وخطة التدريب الحالية تحتاج إلى تنفيذها بطريقة إستراتيجية ومنسقة حتى يمكن أن تزيد من فعالية بناء القدرات الداخلية لموظفي المنظمة لكي يدعموا تنمية القدرات في مختلف المجالات المطلوبة. ولا شك أن المهارات العليا (أكثر من التدريب التقني)، لها أهمية خاصة في هذه الناحية. ولا شك أن الربط

الواضح بين فرص تنمية الموظفين الداخليين وقضايا تنمية القدرات الخارجية سوف يفيد المنظمة في الجهود التي تبذلها في مجال تنمية القدرات.

11- تغييرات توصيف الوظائف وتقييم أداء موظفي المنظمة وخبرائها الاستشاريين. يتناول هذا الجزء التوصية 2. لم تكن هناك أية معلومات عن هذا الموضوع أثناء المقابلات الشخصية التي أجريت (التوصية 2) وبالتالي لا يمكن إعطاء أي ملاحظات بشأنه أكثر من الاعتراف بالعمل الذي يجري بالنسبة لإطار التنافسية وإدراج أنشطة تنمية القدرات في كل تقرير من تقارير تقييم وإدارة الأداء. وقد أعلن أعضاء الإدارة العليا ممن جرت مقابلتهم دعمهم لهذا المجال من العمل.

12- تحسين التوزيع وتحديث المنتجات في أفريقيا. يتناول هذا الجزء التوصية 8. كان هناك شعور لدى من جرت مقابلتهم بأن توزيع كتب المنظمة ومطبوعاتها وغير ذلك من المواد المتعلقة بتنمية القدرات، بحاجة إلى تنظيم أفضل. فالنهج القائم على الطلب، حيث توجه المكاتب الميدانية طلباتها إلى وحدة النشر أو إلى الأقسام التقنية المسؤولة، يمكن أن يستخدم أيضاً كوسيلة لمتابعة تنمية القدرات، ولرصد من يستخدمون المواد التي تصدرها المنظمة عن هذا الموضوع. وبالإضافة إلى ذلك فإن تقدير احتياجات عمليات تنمية القدرات ستكون مفيدة في توجيه مبادرات المنظمة في هذا الشأن نحو أولويات الشركاء والبلدان الأعضاء.

جيم- أهم التحديات

13- تتمثل أهم التحديات المتعلقة بتنفيذ التوصيات في طبيعة العمل في تنمية القدرات التي تحتاج إلى وقتٍ طويل. فبيان التأثير وفوائد التركيز وأنشطة تنمية القدرات بصورة أقوى، يتطلب إطاراً زمنياً طويلاً. إذ أن تقرير المتابعة وتقرير التحقق لا يستطيعان إلا أن يعكسا التقدم المحرز في السنتين الأخيرتين فقط.

14- أقر العديد من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بأن عمليات الرصد والتقييم والمساءلة التي تركز على أعمال بناء القدرات لها أهميتها الكبيرة بالنسبة للمنظمة. وكان رأيهم أن هذه العمليات ليست متطورة أو ممنهجة كما ينبغي أن تكون. فقد وضعت مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات المعنية ببناء القدرات نظاماً لرصد التقدم المحرز في هذا المجال مقابل إستراتيجية المنظمة في المجال نفسه. وقد حظيت هذه المبادرة بدعم من الإدارة ومن مختلف إدارات المنظمة، ونفذت مرتين (أغسطس/ آب 2011 و2012). ولكن المبادرات الأخرى، لاسيما الموجودة في المكاتب الميدانية لا يمكن متابعتها ولا تقاسمها بطريقة منهجية، كما أن الموظفين سوف يرحبون بأي متابعات أكثر تواتراً للمبادرات السابقة المتعلقة ببناء القدرات. ونظراً للموارد المحدودة، فقد عجزت المنظمة في أغلب الأحيان عن القيام بعمليات المتابعة لتفقد بالتالي متابعتها للتأثير المحتمل لمبادرات المنظمة نفسها في مجال تنمية القدرات في البلدان التي تنفذ فيها هذه المبادرات. وكانت نتيجة ذلك أن ضاعت على المنظمة الدروس التي كان يمكن أن تستفيد منها من العمل في مجال تنمية القدرات في مواقع مختلفة.

15- وقد اعتبر تحسين شبكات الاتصالات، وتقاسم المعرفة والتعلم، أمور ضرورية لزيادة الفوائد التي يمكن أن تعود من الأنشطة المتعلقة بتنمية القدرات. فالجهود التي تبذل لتوثيق الأنشطة المتعلقة بتنمية القدرات وتقاسم هذه الجهود في جميع أنحاء المنظمة، يمكن أن يكون لها تأثيرها الإيجابي في المستقبل. كما أن هذه الجهود قد تحسن أيضاً من فرص الحصول على المعلومات والموارد والدعم السليم في الوقت السليم لعمليات تنمية القدرات والمسائل المرتبطة بها.

درجة الأخذ بعملية التحقق مقابل التوصيات

التفسير	درجة الأخذ بها °	التوصية
إذا كان قد حدث تقدم ملموس، وأصبح لدى الكثيرون من موظفي المنظمة فهماً أفضل لتنمية القدرات، فإن أغلب الأعمال والمبادرات المتعلقة ببناء القدرات مازالت تنسق وتنفذ أساساً بمعرفة وحدة المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية، لا بمعرفة الوحدات الأخرى في المقر وفي المكتب الإقليمي لأفريقيا	جاري تنفيذها	1 يوصى بأن تتخذ مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات والمعنية ببناء القدرات خطوات تكفل حصول موظفي المنظمة والشركاء على فهم مشترك لتنمية القدرات ودور المنظمة فيها.
إذا كان العمل في إدراج تنمية القدرات ضمن إطار الكفاءات قد تم بالفعل، فإنه لم يدخل التطبيق الرسمي حتى الآن. وبالنسبة لنظام تقييم وإدارة الأداء، يبدو أن تنمية القدرات لم تنفذ إلا بقدر محدود	متابعة محدودة	2 يوصى بأن تدرج الإدارة العليا، بتوجيه من مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات، تنمية القدرات في التفويضات، وبرامج العمل، وتوصيف الوظائف لجميع موظفي البرامج ذات الصلة.
في الوقت الذي حدث فيه تركيز على إدماج منهجي لتنمية القدرات في البرمجة والخطوط التوجيهية والأدوات وأطر العمل، فمن السابق لأوانه تقدير ما إذا كانت هذه الأمور قد حدثت بالنسبة للتنفيذ عن طريق نهج تشاركية وشراكات، وإلى أي مدى قد حدث ذلك	نفذت بالكامل	3 يوصى بأن تستعرض الإدارة العليا، بتوجيه من مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات، وتنقح، حسب الضرورة نظم المنظمة لتحسين فعالية واستدامة مبادرات تنمية القدرات.
ترتبط هذه التوصية ارتباطاً وثيقاً بالتوصية 3 السابقة، ولكنها تمثل جوانب التنفيذ بصورة أفضل. ونظراً لأن هذه الجوانب مازالت في مرحلتها الأولى، فقد حصلت التوصية على سجل ضعيف	متابعة محدودة	4 يوصى بأن تضع مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات خطوطاً توجيهية تنفذها الإدارة العليا للمشروعات والبرامج التي تركز على الممارسات الفعالة لتنمية القدرات، مثل النهج التشاركية التي تعزز الملكية والاستدامة والشراكات.
حدث تقدم كبير في وضع استراتيجيات وأدوات لتوجيه الشراكات والتنفيذ. وكما حدث في التوصيتين 3 و4 فإن النظم موجودة بالفعل، ولكن تطبيقها وتنفيذها مازالا في مرحلة التخطيط	جاري تنفيذها	5 يوصى بأن تكفل الإدارة العليا للمنظمة قيام الموظفين، وخاصة أولئك العاملون في المكاتب الميدانية وممثلو المنظمة، بتوجيه مزيد من الاهتمام إلى الشراكات في أنشطتهم لتنمية القدرات في أفريقيا.

6	يوصى بأن يوجه موظفو المنظمة مزيداً من الاهتمام إلى تسهيل تنمية القدرة الوطنية على تحليل السياسات وتنفيذها.	جاري تنفيذها	خلص تقرير التحقق إلى أن التركيز الذي أولاه التقييم الأخير لدور المنظمة وعملها في مجال سياسات الأغذية والزراعة، باهتمامه بالعمل في مجال السياسات على المستوى القطري مصحوباً بدافع اللامركزية، أصبح له تأثيرات إيجابية في هذا المجال الذي له أولويته
7	يوصى موظفو المنظمة بإعطاء الأولوية لتوثيق ونشر المبادرات الناجحة والأساليب والنواتج المعيارية الخاصة بتنمية القدرات، والعمل على تحسينها.	متابعة محدودة	إذا كان هناك بعض الأمثلة الطيبة، سواء في المقر أو في إدارات العمليات، وفي تقاسم ممارسات تنمية القدرات، واستخدامها ورصدها ومتابعتها، فإن النماذج والأدوات ليست منهجية أو فعالة.
8	يوصى بأن تتخذ الإدارة العليا للمنظمة خطوات فورية لتحسين توزيع واستخدام نواتج المنظمة من أجل تنمية القدرات في أفريقيا.	متابعة محدودة	يحتاج نظام التوزيع إلى التحول من نظام يعتمد على العرض إلى نظام يكون أكثر توجهاً نحو الطلب. كما أن المتابعة ينبغي أن تتحسن
9	يوصى بأن تستثمر المنظمة المزيد في قدرة مكاتبها الميدانية في أفريقيا للمشاركة بدرجة كبيرة في تنمية القدرات في مجالات الزراعة، والغابات، ومصايد الأسماك، وتلبية المطالب الناشئة في البلدان الأعضاء الأفريقية	متابعة محدودة	رغم حافز اللامركزية والتركيز، فإن العاملين في إدارة العمليات مازالوا يهتمون بقضايا نقص الموارد البشرية والمالية، باعتبارها أهم الصعاب التي تواجه المنظمة في تعزيز الكثير من مجالات عملها، مثل تنمية القدرات في المجالات الفنية

* قياس درجات التطبيق

نفذت بالكامل، جاري تنفيذها، متابعة محدودة، بلا متابعة

الملحق 1 – قائمة أصحاب المصلحة الذين تمت مقابلتهم أثناء عملية التحقق

المكتب الإقليمي للمنظمة في أفريقيا، أكرا، غانا

الوظيفة/ الوحدة	الاسم	الرقم
المدير العام المساعد/ الممثل الإقليمي	Helena Semedo السيدة	1.
مسؤول التقييم ومنسق تقرير المتابعة	Justin Chisenga السيد	2.
مسؤول إداري أول	Abisola Alaka السيدة	3.
مسؤول الصناعات الزراعية والبنية الأساسية	Stepanka Gallatova السيدة	4.
مسؤول أول البرامج الميدانية	Joachim Laubhouet السيد	5.
مسؤول برنامج التعاون التقني	Kwami Dzifanu Nyarko Badohu السيد	6.
استشاري، المكتب الإقليمي لأفريقيا	Maria Zimmermann السيد	7.
مسؤول أول عن السياسات	James Tefft السيد	8.
منسق المنظمة في المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا/ ممثل المنظمة في غانا	Musa Saihou Mbega السيد	9.
الفريق المتعدد التخصصات في المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا-مجموعة التركيز		
منسق المنظمة في المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا/ ممثل المنظمة في غانا	Musa Saihou Mbega السيد	NA
في غانا		
مسؤول الغابات	Fernando Salinas السيد	10.
مسؤول إنتاج وحماية المحاصيل	Brahim Kebe السيد	11.
استشاري	Dramane Coulibaly السيد	12.
استشاري	Mohamed Dhinbil السيد	13.
استشاري اتصال	Nadia Nsabimbona السيدة	14.
موظفو المكتب الإقليمي لأفريقيا: مجموعة التركيز		
اقتصادي نظم أغذية	Koffi Amegbeto السيد	15.
استشاري سياسات	Solomon Mkumbwa السيد	16.
مسؤول إنتاج الحيوان وصحة الحيوان	Cheikh Ly السيد	17.
مسؤول أول الموارد المائية	Ruhiza Boroto السيد	18.
فني مبتدأ، العمالة الريفية	Athifa Ali السيدة	19.
استشاري غابات	Ada Ndeso-Atanga السيدة	20.

المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة، روما، إيطاليا

الوظيفة/ الوحدة	الاسم	الرقم
رئيس وحدة المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	Stephen Rudgard	21.
مسؤول تنمية القدرات بوحدة المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	Sally Berman	22.
مدير شعبة دعم وضع السياسات وإعداد البرامج	Richard China	23.

رئيس دائرة دعم المساعدة في مجال السياسات	David Phiri	24
مسؤول أول السياسات بدائرة دعم المساعدة في مجال السياسات	Vito Cistulli	25.
مسؤول البرنامج بدائرة دعم المساعدة في مجال السياسات	Aleksandra Zamberlin	26.
إخصائي البرنامج بشعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات (الإدارة)	Manuela Allara	27.
مدير نظم المعلومات بشعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات (الإدارة)	Mike Robson	28.
رئيس فرع سياسات النشر ودعمه	Steve Dembner	29.
مسؤول الاتصال بمكتب الاتصالات والشراكات والدعوة	Emma McInerney	30.
مسؤول الاتصال بمكتب الاتصالات والشراكات والدعوة	Neal Pronesti	31.
رئيس وحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج	Mina Dowlatchahi	32.
مسؤول أول رصد البرنامج وحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج	Diego Recalde	33.
مسؤول البرامج الميدانية بوحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج	Hélène Sow	34.
مدير مكتب دعم اللامركزية	Daniel Gustafson	35.
مسؤول أول التنسيق بمكتب دعم اللامركزية	Yves Klompenhouwer	36.
مسؤول التوعية بشعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية	Christiane Monsieur	37.
مسؤول سياسات السكان بشعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية	Libor Stloukal	38.
مسؤول الشؤون الجنسانية، بشعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية	Sibyl Nelson	39.
رئيس دائرة دعم الموارد البشرية	Hélène Jasinski	40.
مسؤول الموارد البشرية، مكتب الموارد البشرية	Alison Holmes	41.
نائب المدير العام (العمليات)	Manoj Juneja	42.
رئيس وحدة خدمات إدارة المعرفة والمكتبة	Steve Katz	43.
مدير مكتب تبادل المعرفة، والبحوث والإرشاد	Xiangjun Yao	44.
منسق المشروع، مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة	Jon Fernandez de Larrinoa	45.
مسؤول الاتصال، مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة	Anna Maria Pastore	46.
استشاري أول، نائب المدير العام (المعرفة)	Jennifer Nyberg	47.
مسؤول أول الإستراتيجية والتخطيط، مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	Eriko Hibi	48.
مسؤول الإستراتيجية والتخطيط، مكتب الإستراتيجية والتخطيط	Annabella Kaminker	49.

إدارة الموارد		
مسؤول أول التقييم، مكتب التقييم	Rachel Sauvinet Bedouin	50.
مسؤول التقييم، مكتب التقييم	Lori Bell	51.

المكتب الإقليمي الفرعي والمكاتب القطرية، عن طريق الفيديو والاتصالات عن بعد

الوظيفة/ الوحدة	الاسم	الرقم
ممثل المنظمة في كينيا	Dan Rugabira	52.
منسق المنظمة في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية	Gaoju Han	53.
مسؤول أول السياسات في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية	Perpetua Katepa Kalala	54.
مسؤول مصائد الأسماك في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية	Aubrey Harris	55.
مسؤول سلامة الأغذية في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية	Jean Karamanzi	56.
مسؤول الغابات، المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية	Edward Kilawe	57.
منسق المنظمة في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية	Lamourdia Thiombiano	58.

مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات – مجموعة التركيز

الوظيفة/ الوحدة	الاسم	الرقم
مسؤول التدريب الزراعي، فرع البحوث والإرشاد	Margareta Blum	59
مسؤول أول التنسيق، مكتب دعم اللامركزية	Yves Klompenhouwer	NA
مسؤول أول الإستراتيجية والتخطيط – مكتب دعم اللامركزية	Eriko Hibi	NA
مسؤول أول الإحصاءات، شعبة الإحصاء	Elisabetta Carfagna	60
اقتصادي، دائرة دعم الموارد البشرية	Enrica Carosella	61
مسؤول الموارد البشرية، دائرة دعم الموارد البشرية	Richard Moon	62
مسؤول الشؤون الجنسانية والتنمية، شعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية	Ilaria Sisto	63
محرر فني، دائرة الإحصاءات والمعلومات	Tina Farmer	64
مسؤول أول، شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية	Calvin Miller	65
مسؤول أول رصد البرامج الميدانية	Diego Recalde	NA .
مسؤول البرنامج	Genevieve Braun	66.
مسؤول دعم السياسات الزراعية	Guenther Feiler	67.
مسؤول الموارد الطبيعية، شعبة المناخ والطاقة والحياة	Adam Gerrand	68.
مسؤول الغابات، شعبة الاقتصاديات والسياسات والمنتجات الحرجية	Fred Kafeero	69.
استشاري أول، مكتب مدير شعبة مركز الاستثمار	Astrid Agostini	70.
إخصائي برامج، شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات	Manuela Allara	NA.
مسؤول أول البرامج، دائرة دعم العمليات وتعبئة الموارد	Dominique DiBiase	71.

مسؤول تنمية القدرات ، وحدة المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	Sally Berman	لا ينطبق
مسؤول تنمية القدرات ، وحدة المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	Patrick Kalas	72.
إخصائي إدارة المعلومات ، وحدة المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	Rosana Frattini	73.
رئيس ، وحدة المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	Stephen Rudgard	لا ينطبق
إخصائي توعية ، مكتب مدير شعبة مركز الاستثمار	Cecilia De Rosa	74.
مسؤول تنمية القدرات ، وحدة المعرفة وبناء القدرات من أجل التنمية	Maria Grazia Rocchigiani	75.

تقرير المتابعة (حتى أغسطس/ آب 2012)		استجابة الإدارة	
نتائج الإجراءات التي اتخذت على البرامج والسياسات والتدابير	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة	الإجراء الذي اتفق عليه	التوصية الصادرة عن التقييم
<p>أصبح لدى موظفي المنظمة فهماً مشتركاً متزايداً لتنمية القدرات ولدور المنظمة في هذه التنمية. ففي نهاية فترة السنتين 2010-2011 السني ووفق أثنائها على إستراتيجية المنظمة في مجال تنمية القدرات، تبين من مسح أجري على موظفي المنظمة أن نحو 15 في المائة من منتجات وخدمات تنمية القدرات قد نفذت طبقاً لما جاء في الإستراتيجية.</p>	<p>عقدت معارض إقليمية في عام 2011 (أفريقيا الشرقية/ الجنوبية، أفريقيا الغربية/ الوسطى، وآسيا وأوروبا) لموضوعات تتعلق بتنمية القدرات وإدارة المعرفة.</p> <p>عقدت عدة اجتماعات أخرى لإثارة الوعي، مثل ندوات لمثلي المنظمة القطريين، واجتماع لإدارة الغابات وندوة بشأن البرنامج المشترك بين المنظمة والاتحاد الأوروبي.</p> <p>عقدت ندوة غير رسمية للممثلين الدائمين (أنظر 3-1)</p> <p>إنشاء بوابة إلكترونية لتنمية القدرات وتنمية القدرات ومواقع على الشبكة الداخلية تعطي معلومات مستفيضة عن برنامج المنظمة وبناء القدرات، وأدواتها وخطوطها التوجيهية.</p> <p>التوزيع على نطاق واسع لكتيبات للتوعية وملصقات وطرق للتعلم الأولي ورسائل رئيسية حول إستراتيجية المنظمة.</p>	<p>1-1 توضيح معنى تنمية القدرات والنهج الذي ستعتمده المنظمة للموظفين في جميع أنحاء المنظمة من خلال أنشطة التوعية.</p> <p>2-1 نشر إستراتيجية المنظمة على نطاق واسع داخل المنظمة.</p> <p>3-1 تقديم ملخصات مبسطة خالية من المصطلحات التقنية تبين المبادئ الرئيسية وتعرض أمثلة عن كيفية تطبيقها.</p>	<p>التوصية 1:</p> <p>يوصى بأن تتخذ مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات والمعنية ببناء القدرات خطوات تكفل حصول موظفي المنظمة والشركاء على فهم مشترك لتنمية القدرات ودور المنظمة فيها.</p>

<p>هناك الآن خطة للتعلم طبق برنامج الأمن المشترك بين المنظمة والاتحاد الأوروبي ممارسات أفضل فيما يتعلق بتنمية القدرات (من خلال دورة تدريبية تجريبية).</p>	<p>تبين من تقدير أجري في عام 2009 لاحتياجات المنظمة في مجال التعليم الكفاءات والمهارات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر للمنظمة لكي تكون شريكاً أفضل في مجال تنمية القدرات، كما تبين أن هناك حاجة إلى أربع طرق للتعلم تم عمل تقديرات تفصيلية لها.</p> <p>تم نشر ثلاث طرق من هذه الطرق الأربع ومازالت الطريقة الرابعة قيد البحث.</p> <p>خطة للتعلم في المنظمة بشأن تنمية القدرات من استراتيجيات التعلم لمختلف فئات موظفي المنظمة والمهارات والكفاءات اللازمة، تلاها خطة محددة لإقليم أفريقيا.</p> <p>مقررات للتدريب التجريبي للموظفين العاملين في برنامج الأمن الغذائي المشترك بين المنظمة والاتحاد الأوروبي</p>	<p>4-1 تصميم برنامج تدريبي مخصص لتعزيز كفاءات المنظمة في تنمية القدرات بناء على تقييم الاحتياجات.</p> <p>5-1 توفير التدريب على تنمية القدرات للموظفين ولغير الموظفين، لاسيما بالنسبة للعاملين في المكاتب الميدانية</p>	
<p>ملاحظات</p>	<p>الشواهد</p>	<p>الإنجازات مقابل استجابة الإدارة</p>	<p>سلامة التوصية الآن</p>
<p>كان هناك تلاقح في وجهات النظر بشأن تنمية القدرات من جانب أفرقة إدارة العمليات وأفرقة المقر الرئيسي للمنظمة. فكلتا الجانبين يدرك أن تنمية القدرات هو أحد المحاور الرئيسية لعملهم وأن تنمية القدرات أمر يتعلق بمساعدة أصحاب المصلحة على أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية.</p> <p>هناك حاجة إلى تحسين التنسيق بين آليات التدريب على امتداد الوظائف الرئيسية والمجالات الفنية</p>	<p>تقارير عن التدريب على القيادة وأسس الإدارة تقارير عن معارض الأفكار.</p> <p>تخطيط المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية لعقد معرض في 24 أكتوبر/ تشرين الأول في أديس أبابا.</p> <p>كتيبات للتوعية بتنمية القدرات.</p> <p>بوابة لتنمية القدرات (قيد الإعداد)</p> <p>إستراتيجية المنظمة بشأن تنمية القدرات (الوثيقة PC 106/2)</p> <p>مشاركة جميع الموظفين في مواد التعليم الإلكتروني الخاصة بتنمية القدرات.</p> <p>شاركت البلدان – وخاصة في مناطق الطوارئ التي لها علاقة ببرنامج الأمن الغذائي المشترك بين المنظمة والاتحاد الأوروبي، في عمليات التدريب</p>	<p>1-1 و 1-5: أجريت عدة أنشطة لإنارة الوعي والتدريب:</p> <p>حلقات عمل بشأن البرامج القطرية الفعالة لتمكين الموظفين العاملين في أطر البرمجة القطرية، وحلقات دراسية عن الإدارة والقيادة الأساسية، ومعارض بشأن تنمية القدرات. أدخلت خطوط توجيهية، وأدلة ومواد معاونة للتدريب في نُهج تنمية القدرات بدراجات متفاوتة.</p> <p>1-2 تم نشر إستراتيجية المنظمة الجامعة في مجال تنمية القدرات، وأصبح المسؤول المكلف على علم بها بدرجات متفاوتة.</p> <p>1-3 يمكن الحصول على مواد التعليم الإلكتروني لتنمية القدرات من الانترنت، أو بأقراص مدمجة أو على شكل كتيبات</p>	<p>تظل التوصية سليمة تماماً: فما زال مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات تلعب دوراً هاماً في رصد أنشطة تنمية القدرات في المنظمة. كما يقوم أعضاء الفريق بالعمل كسفراء لتنمية القدرات كل في إدارته</p>

نتائج الإجراءات التي اتخذت على البرامج والسياسات والتدابير	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة كما جاءت في تقرير التقييم	الإجراء الذي اتفق عليه في استجابة الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
<p>أصبحت جميع عمليات البرمجة القطرية والخطوط التوجيهية في المنظمة تتحدث عن تنمية القدرات، كما حدث تعزيز لكفاءات الموظفين في أفريقيا بصورة جزئية</p>	<p>تظهر تنمية القدرات - باعتبارها أحد مبادئ الأمم المتحدة "التيسيرية" في مجال البرمجة، بشكل مناسب في الخطوط التوجيهية للبرمجة القطرية. والصورة المحددة، فإن الخطوط التوجيهية لإطار البرمجة القطرية تسمح بتنمية القدرات بصورة أفضل على المستوى القطري: (1) نظراً لأنها تسمح لأي بلد بالتخطيط الفعال لتنمية القدرات في المجالات التي لها أولويتها، (2) أن الدورة المعتادة لإطار البرمجة القطرية تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات بالتوازي مع دورات تخطيط قطرية، (3) أن البلدان تقوم بتقدير ما تحتاجه في إطار البرمجة القطرية.</p> <p>تم إدراج تنمية القدرات في جميع مراحل الخطوط التوجيهية الجديدة لدورة المشروعات من الصياغة وحتى كتابة التقارير باعتبارها واحدة من مبدئي التيسير في مبادئ الأمم المتحدة للبرمجة القطرية.</p> <p>تم تقديم إطار البرمجة القطرية ودورة المشروعات الجديدة إلى موظفي المنظمة في مختلف أرجاء أفريقيا عن طريق مبادرة التعلم في "البرمجة القطرية الفعالة". ويجري الآن التخطيط لعمليات تدريب ودعم إضافية.</p> <p>أصبحت الخطوط التوجيهية لمشروعات برنامج التعاون التقني تطبق استمارات كتابة التقارير الجديدة في المنظمة، وهي الاستمارات التي تتضمن المبادئ الكاملة لتنمية القدرات (وسيلة التقدير التالي)</p>	<p>يمكن الإطلاع على الإجراءات الخاصة بهذه التوصية إلى حد كبير في التوصية 4.</p> <p>1-3 التأكد من أن سياسات المنظمة وإجراءاتها تتيح البرمجة المتوسطة/الطويلة الأمد لتنمية القدرات ومعالجة القضايا، مثل التصميم والمدة والنطاق والوسائل في كل المشاريع والبرامج.</p>	<p>التوصية 3:</p> <p>يوصى بأن تستعرض الإدارة العليا، بتوجيه من مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات، وتنقح، حسب الضرورة نظم المنظمة لتحسين فعالية واستدامة مبادرات تنمية القدرات.</p>
<p>أصبحت جميع عمليات البرمجة القطرية والخطوط التوجيهية في المنظمة تتحدث عن تنمية القدرات، كما حدث تعزيز لكفاءات الموظفين في أفريقيا بصورة جزئية</p>	<p>أدرجت ضمن الخطوط التوجيهية المتعلقة بأطر البرمجة القطرية، إرشادات لتعميم تنمية القدرات عند صياغة أطر البرمجة القطرية.</p>	<p>2-3 التأكد من أن عمليات التخطيط والبرمجة اللامركزية للمنظمة، لاسيما أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل ومجالات الأولوية الإقليمية</p>	

	<p>(الفرعية)، تعطي أهمية كافية لمسألة تنمية القدرات.</p> <p>ملاحظة: حل إطار البرمجة القطرية الآن محل أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل.</p>	<p>تطرح المذكرة الإرشادية بشأن تنمية القدرات باستمرار وتدرج ضمن مبادرات التعلم من البرمجة القطرية الفعالة، في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا في عام 2012.</p> <p>يحضر الشركاء وغيرهم من أصحاب المصلحة بانتظام اجتماعات تحديد الأولويات في الإقليم.</p>	
<p>كان لأفرقه الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل تأكيدات جديدة على تنمية القدرات.</p>	<p>أدخل العديد من أفرقة الأهداف الإستراتيجية تأكيدات جديدة في مجال تنمية القدرات في برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2012-2013، وكذلك في الخطة المتوسطة الأجل 2014-2019.</p>	<p>3-3 إعادة النظر في تضمين مبادرات تنمية القدرات في إطار العمل المستند إلى النتائج مع وضع الطبيعة الطويلة الأجل لتنمية القدرات في الحسبان.</p>	
ملاحظات	الشواهد	الإنجازات مقابل استجابة الإدارة	سلامة التوصية الآن
<p>تم تغطية بعض أجزاء هذه التوصية في أماكن أخرى (مثل التوصية 4)، أنظر أيضاً التعليقات على التحقق ضمن التوصية 1.</p>	<p>دليل لصياغة إطار البرمجة القطرية.</p> <p>هيكل شبكة المكاتب الميدانية ووظائفها (الوثيقة CL 144/15)</p> <p>خطوط توجيهية جديدة لمشروعات برنامج التعاون التقني وتدريب الموظفين</p>	<p>3-1 و3-2 المفروض أن يقوم العاملون في إدارة العمليات بالدور الرئيسي في عمليات زيادة القدرات في المجالات الفنية ومجالات السياسات، وفي تنفيذ البرامج والمشروعات، وإدارة المعرفة، وفي المشاركة (من خلال وضع إطار للبرمجة القطرية.</p> <p>3-3 ظهرت تنمية القدرات بوضوح في برنامج العمل والميزانية للفترة 2013/2012</p>	<p>التوصية سليمة حيث أن فعالية واستدامة أنشطة تنمية القدرات ينبغي تحسينها باستمرار. ومع ذلك، فمن السابق لأوانه استعراض استدامة تنمية القدرات. إذ ينبغي أن تكون الخطوة الأولى هي توثيق مبادرات المنظمة في مجال تنمية القدرات كما يرد في التوصية 7</p>
<p>نتائج الإجراءات التي اتخذت على البرامج والسياسات والتدابير</p>	<p>الإجراءات التي اتخذتها الإدارة كما جاءت في تقرير التقييم</p>	<p>الإجراء الذي اتفق عليه في استجابة الإدارة</p>	<p>التوصية الصادرة عن التقييم</p>
<p>بدأ وعي الموظفين بإستراتيجية تنمية القدرات في الزيادة، كما بدأ نهج المنظمة في مجال تنمية القدرات يدخل بصورة أكبر في إطار العمل الاستراتيجي.</p>	<p>ظهرت تنمية القدرات بصورة مناسبة في الإطار الاستراتيجي المعدل كوظيفة رئيسية.</p> <p>عقدت حلقة دراسية غير رسمية للممثلين الدائمين في يناير/كانون الثاني 2011 بمشاركة نواب المدير العام والكثير من مديري المنظمة الآخرين، وطرحت إستراتيجية المنظمة وناقشت الشواغل والمصالح.</p>	<p>4-1 ضمان إعطاء النهج المعزز لتنمية القدرات الأولوية والاهتمام المناسبين وأن ينفذ بالتالي في برامج المنظمة ومشروعاتها وبأن يظهر في الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وبالأخص الحرص على توعية الموظفين بأهمية البرنامج المعدل والخطوط التوجيهية للمشاريع والالتزام بها.</p>	<p>التوصية 4:</p> <p>يوصى بأن تضع مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات خطوطاً توجيهية تنفذها الإدارة العليا للمشروعات والبرامج التي تركز على الممارسات الفعالة لتنمية القدرات، مثل النهج التشاركية التي تعزز الملكية والاستدامة والشراكات.</p>

	<p>أطلقت إستراتيجية المنظمة بشأن تنمية القدرات في شهر مايو/ أيار 2011 بقيادة نواب المدير العام، مع تعميمها على المكاتب الميدانية عن طريق الشبكة العنكبوتية.</p> <p>ساندت مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات في وضع الإطار الاستراتيجي الجديد الذي يضمن إدراج الاعتبارات المتعلقة بتنمية القدرات في الأهداف الإستراتيجية الجديدة.</p>		
<p>أصبحت جميع عمليات البرمجة القطرية والخطوط التوجيهية في المنظمة تدخل ضمن تنمية القدرات، كما تم تعزيز كفاءات الموظفين في أفريقيا بصورة جزئية.</p>	<p>تم الانتهاء من الخطوط التوجيهية لدورة المشروعات الجديدة وجاري الآن سحب برنامج التعلم من البرمجة القطرية الفعالة.</p> <p>تظهر تنمية القدرات - باعتبارها أحد مبادئ الأمم المتحدة (التيسيرية) - في "الخطوط التوجيهية للبرمجة القطرية - السياسات والمبادئ" وتظهر أيضاً باستمرار في اجتماعات التعلم من البرمجة القطرية الفعالة.</p> <p>آلية جديدة لكتابة التقارير عن برنامج التعاون التقني حتى تلتزم مشروعات البرنامج بمعايير تنمية القدرات</p>	<p>2-4 بما أن تنمية القدرات هي أحد المبادئ الإستراتيجية الجامعة الخمسة للبرمجة القطرية للأمم المتحدة في إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، فعلى المنظمة أن تعتبرها مكوناً أساسياً لضمان إتباع نهج شامل إزاء البرامج القطرية المشتركة للأمم المتحدة. وسوف يتم ذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعميم تنمية القدرات ضمن دورة المشاريع عبر تعديل دليل البرامج الميدانية ومراقبة الخطوط التوجيهية والمعايير الأخرى للمشاريع. 	
<p>بدأ استخدام أدوات ونهج تنمية القدرات من أجل تصميم البرامج والمشروعات بدقة، وكفالة الفهم التام للسياق والظروف القطرية.</p>	<p>وضعت طرق التعلم 1 و 2 و 3 لتوفر خطوط توجيهية وأدوات لجميع جوانب تنمية القدرات الواردة في بند العمل.</p> <p>جاري العمل في طريقة التعلم 4 بشأن تطوير المنظمة.</p> <p>قام العديد من وحدات المنظمة وكذلك مجموعة العمل المشتركة بين الإدارات باستعراض هذه الطرق وساهموا في تطوير هذه النهج وتنقيحها. وأصبحت إدارة التعاون التقني تضم أدوات ونهج مختارة في دليل البرامج الميدانية وفي الخطوط التوجيهية لإطار البرمجة القطرية.</p> <p>وُضعت خطة للتعلم من تنمية القدرات في المنظمة مع استراتيجيات للتعلم للفئات المختلفة من موظفي المنظمة والمهارات والكفاءات اللازمة، تلتها خطة خاصة بإقليم</p>	<p>3-4 كجزء من الأنشطة الجارية لوحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج، وعلى النحو المتوخى من خطة تنفيذ إستراتيجية المنظمة حول تنمية القدرات، وضع خطوط توجيهية وأدوات للمشاريع وتوفير إرشادات محددة بشأن تنمية القدرات لتكملة الخطوط التوجيهية للمنظمة المستندة إلى النتائج لإعداد البرامج، كي يتمكن موظفو المنظمة والمتعاونون معها من:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إجراء تقييمات للاحتياجات في مجال القدرات عند تصميم البرامج والمشاريع؛ • فهم السياقات التنظيمي والمؤسسي؛ 	

	<p>أفريقيا.</p> <p>كما أنشئت بوابة لتنمية القدرات ومواقع على الانترنت (أنظر 1-4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع الجهات المستفيدة وأصحاب الشأن الآخرين على المشاركة في تصميم المشاريع وتنفيذها؛ • التشجيع على اعتماد النهج المشتركة بين التخصصات والمنسقة داخلياً؛ • استخدام استراتيجيات تنفيذ تستفيد بانتظام ولأقصى حد من الخبراء المحليين والمؤسسات المحلية؛ • توفير التوجيه والرصد والتقييم واستراتيجيات الانسحاب التي تأخذ في عين الاعتبار الطبيعة المتكررة لتنمية القدرات. 	
<p>أصبحت جميع عمليات البرمجة القطرية والخطوط التوجيهية في المنظمة تضم عناصر لتنمية القدرات، كما تم تعزيز كفاءات الموظفين في أفريقيا بصورة جزئية.</p>	<p>إرشادات بشأن تعميم تنمية القدرات عند صياغة أطر البرمجة القطرية تدرج ضمن الخطوط التوجيهية لإطار البرمجة القطرية.</p> <p>تم طرح مذكرة إرشادية بشأن تنمية القدرات وإدراجها ضمن مبادرة التعلم في البرمجة القطرية الفعالة، في المكاتب الإقليمية الفرعية في أفريقيا عام 2012. ويجري الآن التخطيط لمزيد من عمليات التدريب والدعم.</p> <p>مراجعة جميع أطر البرمجة القطرية الجديدة للتوصل إلى نهج فعالة لتنمية القدرات.</p>	<p>4-4 كما هو متوخى لمجموعة العمل في إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل بكفالة أن تتضمن الخطوط التوجيهية الخاصة بالبرامج القطرية تخطيطاً للأهداف والأولويات طويلة الأجل المتفق عليها بشكل متبادل لتنمية القدرات وتتناول مواطن الضعف والقوة بما يمكن الجهات الفاعلة الوطنية بأن تخطط أنشطتها الخاصة بتنمية القدرات وتنفيذها.</p> <p>ملاحظة: حل إطار البرمجة القطرية الآن محل أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل.</p>	
<p>يظهر التقرير السنوي للجنة استعراض البرامج والمشروعات لعام 2011، زيادة في عدد التعليقات المقدمة لتحسين صياغة المشروعات المتعلقة بتنمية القدرات منذ عام 2008، مما يوضح زيادة اهتمام واضعي التقرير ووعيهم بتنمية القدرات، مما يؤدي إلى تسليم المشروعات بصورة أفضل</p>	<p>تشير تقديرات لجنة استعراض البرامج والمشروعات إلى أن تنمية القدرات أصبحت تدخل الآن في تصميم المشروعات بصورة مناسبة.</p>	<p>4-5 ضمان التزام مشاريع المنظمة بالخطوط التوجيهية لتنمية القدرات في المشاريع.</p>	

<p>أصبحت جميع عمليات البرمجة القطرية والخطوط التوجيهية في المنظمة تنطوي على جوانب تتعلق بقضايا الجنسين</p> <p>تم تعميم قضايا الجنسين في الخطوط التوجيهية لدورة المشروعات والخطوط التوجيهية لإطار البرمجة القطرية طبقاً لتنسيق إدارة التعاون التقني.</p> <p>تمارس الآن أنشطة لوضع جميع برامج المنظمة ومشروعاتها تحت النظام المشترك تماشياً مع نظام الأمم المتحدة المشترك لتصنيف المشاريع ولرصد مدى معالجة المساواة بين الجنسين.</p> <p>تماشياً مع خطة العمل بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في منظومة الأمم المتحدة، فإن المنظمة بسبيلها إلى توفير التدريب لجميع الموظفين فيما يتعلق بقضايا الجنسين.</p> <p>يجري الآن وضع مذكرات إرشادية وقوائم حصر حول كيفية معالجة القضايا المتعلقة بالجنسين في جميع مراحل دورة المشروع، استكمالاً لدورة المشروع وللخطوط التوجيهية لدورة البرمجة القطرية التي أعدتها إدارة التعاون التقني.</p> <p>يجري الآن وضع إستراتيجية وخطوط توجيهية لتعزيز القدرات المتعلقة بسياسات وبرامج قيد التطوير تراعي قضايا الجنسين.</p> <p>تقوم المنظمة بدراسة إنشاء شبكة للمساهمين بقضايا الجنسين في تنمية القدرات، في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.</p>	<p>6-4 إعداد خطوط توجيهية وتقديمها لتعميم المساواة بين الجنسين في جميع مراحل تصميم المشاريع والبرامج وتنفيذها وعمليات الرصد والتقييم.</p>	<p>تمتع مكانة تنمية القدرات في المنظمة إلى أن تصبح وظيفة جوهرية وتفهم على أنها قضية شاملة. وأصبحت الخطوط التوجيهية متوافرة وتم توزيعها على جميع الموظفين.</p> <p>2-4 أصبح التعليم الإلكتروني لدعم تنمية القدرات متوافراً لموظفي المنظمة والدول الأعضاء.</p> <p>3-4 استمرار البرمجة القائمة على النتائج الذي أخذ</p>	<p>سلامة التوصية الآن</p> <p>كما هو ملاحظ من التقرير الرئيسي، فقد تم وضع الخطوط التوجيهية والأدوات ولكن التنفيذ الفعلي وتقدير نتائج التنفيذ لم يحدثا في معظمهما. وبالتالي فإن التوصية مازالت سليمة فيما يتعلق بنواحي التنفيذ.</p>
<p>ملاحظات</p>	<p>الشواهد</p>	<p>الإنجازات مقابل استجابة الإدارة</p>	<p>سلامة التوصية الآن</p>
<p>ملاحظات</p>	<p>وضع دليل لصياغة إطار البرمجة القطرية. تم وضع طرق لتعليم تنمية القدرات، أرقام 1 و 2 و 3، بالإضافة إلى طرق التعليم الإلكتروني.</p> <p>التدريب ضمن البرمجة القطرية الفعالة على سياسات إطار البرمجة القطرية في المنظمة فيما يتعلق بإستراتيجية المساواة بين الجنسين لتنمية قدرات البلدان الأعضاء في قضايا الجنسين.</p>	<p>1-4 ارتفعت مكانة تنمية القدرات في المنظمة إلى أن تصبح وظيفة جوهرية وتفهم على أنها قضية شاملة. وأصبحت الخطوط التوجيهية متوافرة وتم توزيعها على جميع الموظفين.</p> <p>2-4 أصبح التعليم الإلكتروني لدعم تنمية القدرات متوافراً لموظفي المنظمة والدول الأعضاء.</p> <p>3-4 استمرار البرمجة القائمة على النتائج الذي أخذ</p>	<p>كما هو ملاحظ من التقرير الرئيسي، فقد تم وضع الخطوط التوجيهية والأدوات ولكن التنفيذ الفعلي وتقدير نتائج التنفيذ لم يحدثا في معظمهما. وبالتالي فإن التوصية مازالت سليمة فيما يتعلق بنواحي التنفيذ.</p>

	<p>وضع إرشادات لتقييم مدى القدرة على مراعاة قضايا الجنسين في إطارا لبرمجة القطرية.</p> <p>المؤشر الجنساني للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.</p>	<p>بها في دائرة العلميات، وتنمية القدرات المتعلقة بهذه البرمجة.</p> <p>4-4 ترد هذه بوضوح في إطار البرمجة القطرية.</p> <p>4-5 تعمل مواد التعلم الالكتروني في مجال تنمية القدرات كخطوط توجيهية</p> <p>وتتوافر هذه وتنتشر على نطاق واسع داخل المنظمة وخارجها.</p> <p>4-6 الخطوط التوجيهية والمواد اللازمة لتعميم قضايا الجنسين، أنتجت بالفعل وجاري نشرها</p>	
<p>نتائج الإجراءات التي اتخذت على البرامج والسياسات والتدابير</p>	<p>الإجراءات التي اتخذتها الإدارة كما جاءت في تقرير التقييم</p>	<p>الإجراء الذي اتفق عليه في استجابة الإدارة</p>	<p>التوصية الصادرة عن التقييم</p>
<p>تم وضع أساس للعمل حتى يمكن لمكاتب المنظمة أن تقوم بتقدير الشراكة الفعالة وإبرامها والمحافظة عليها.</p>	<p>تم نشر إستراتيجية المنظمة في عام 2011.</p> <p>تحليل الممارسات الحالية للشراكة التي تمارسها المنظمة بناءً على استعراض وثائق المنظمة المتعلقة بالشراكات، والمقابلات التي أجريت مع موظفي المقر وموظفي المكاتب الإقليمية، وبناءً على المسح الذي أجرى في جميع أرجاء المنظمة من أجل تقدير احتياجات تنمية قدرات الموظفين.</p> <p>عقد حلقة عمل في مقر المنظمة لإثارة الوعي بالشراكة، ومن المقرر عقد حلقة مماثلة لإقليم أفريقيا.</p> <p>إطلاق شراكات جديدة على الانترنت.</p> <p>حصر الشراكات التي تمت مع القطاع الخاص.</p> <p>حصر عمليات التعاون التي تمت مع الوكالات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة.</p> <p>يجري التخطيط لتنمية مهارات الموظفين على الشراكة الفعالة.</p> <p>جاري إعداد إطار عمل ودليل في هذا الشأن.</p>	<p>1-5 تعميم إستراتيجية المنظمة حول الشراكات على الموظفين، فضلاً عن تقديم الإرشادات بشأن تقييم الشراكات.</p>	<p>التوصية 5:</p> <p>يوصى بأن تكفل الإدارة العليا للمنظمة قيام الموظفين، وخاصة أولئك العاملون في المكاتب الميدانية وممثلو المنظمة، بتوجيه مزيد من الاهتمام إلى الشراكات في أنشطتهم لتنمية القدرات في أفريقيا.</p>

ملاحظات	الشواهد	الإنجازات مقابل استجابة الإدارة	سلامة التوصية الآن
<p>ينبغي النظر إلى الشراكة كجزء من مبادرة المنظمة في مجال تنمية القدرات. وتشير استراتيجيات الشراكة إلى تنمية القدرات كمجال له أهميته في التعاون، وإن لم تتوفر بيانات كافية عن جوانب التنفيذ الفعلية. وينبغي متابعة هذا المجال في المستقبل</p>	<ul style="list-style-type: none"> مشروع إستراتيجية على نطاق المنظمة بشأن الشراكات مشروع إستراتيجية بشأن الشراكات مع المجتمع المدني إستراتيجية المنظمة بشأن الشراكات مع القطاع الخاص (مخطط مؤقت) (الوثيقة JM 2011.1/4) حلقة عمل للتوعية بالشراكات نظمها المشروع 12 من خطة العمل الفورية: "الشراكات" بدعم من مبادرة الشراكة في المنتدى الدولي الأعمال توجيهات للتعاون فيما بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها (الوثيقة CL 137/INF/10) تقرير عن استعراض الشراكات من المقرر تنمية قدرات الموظفين على مهارات الشراكة الفعالة 	<p>1-5 وضعت إستراتيجية المنظمة بشأن الشراكات مع استراتيجيات مصاحبة لشراكات المجتمع المدني والقطاع الخاص بانتظار اعتمادها من المجلس.</p> <p>عقدت حلقات عمل بشأن الشراكة ومن المقرر عقد حلقات عمل أخرى في سبتمبر/ أيلول وأكتوبر/ تشرين الأول 2012</p>	<p>مازالت التوصية سليمة وصالحة</p>
<p>نتائج الإجراءات التي اتخذت على البرامج والسياسات والتدابير</p>	<p>الإجراءات التي اتخذتها الإدارة كما جاءت في تقرير التقييم</p>	<p>الإجراء الذي اتفق عليه في استجابة الإدارة</p>	<p>التوصية الصادرة عن التقييم</p>
<p>تم تشكيل بعض الفرق الوطنية لتحليل السياسات، وساهمت في تنفيذ السياسات الناجحة، حتى في القطاعات المختلفة.</p> <p>وفي بعض البلدان، شاركت عناصر فاعلة مختلفة من داخل البلد في عمليات السياسات.</p> <p>تبين أن التعليم الشامل من تنفيذ السياسات كان فعالاً، حيث أن المشاركين من مختلف البلدان كانوا يتعلمون من بعضهم البعض.</p>	<p>ما زال Easypol يمثل برنامجاً مفيداً لصناع السياسات الوطنية، حيث يوفر لهم الأدوات والمناهج ودراسات الحالة.</p> <p>استخدام أدوات تحليل القرارات المتعلقة بسياسات الأغذية والزراعة وهي طريقة جديدة وضعت لمرحلة التحليل عند مراجعة وتحليل السياسات لرسم خريطة للسياسة القائمة في بلد ما.</p> <p>عقدت عدة مشاورات حول سياسات الأقاليم الفرعية بشأن ارتفاع أسعار الأغذية، ساهمت في الحوار حول سياسات</p>	<p>1-6 مواصلة إعداد الخطوط التوجيهية والنصوص الإعلامية والحلول التعليمية بما يكفل المشاركة الوثيقة للجهات النظرية القطرية في الأنشطة المتعلقة بمشاريع سياسات المنظمة، وإتاحة الفرصة لها لتحسين مهاراتها التحليلية، مما يوسع بالتالي برنامج تعلم السياسات، وإدراج هذه التوصيات في الخطوط التوجيهية للبرامج القطرية. وستبين الخطوط التوجيهية أن:</p>	<p>التوصية 6:</p> <p>يوصى بأن يوجه موظفو المنظمة مزيداً من الاهتمام إلى تسهيل تنمية القدرة الوطنية على تحليل السياسات وتنفيذها.</p>

	<p>وتنمية قدرات أصحاب المصلحة الوطنيين في العمليات المتعلقة بالسياسات.</p> <p>التعلم الجماعي فيما بين البلدان الأعضاء بشأن تنفيذ السياسات (مثل برامج دعم الأسمدة) المطبقة في إقليم أفريقيا.</p> <p>واصل برنامج تعلم السياسات قيامه بدور قوي في تعزيز القدرات الوطنية في مجال تحليل السياسات، وصياغتها وتنفيذها.</p> <p>تم تقديم المشورة والدعم إلى البلدان الأعضاء بما في ذلك ما يتعلق باستخدام بعض الأدوات مثل "التحليل المسبق لتأثير السياسات البيئية والاجتماعية - الاقتصادية".</p> <p>جاري مناقشة خطط للموظفين الفنيين ومكاتب المنظمة القطرية لتعزيز مهاراتهم بغرض تيسير عمليات السياسات على المستوى القطري.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • كل مشاريع المساعدة في مجال السياسات تتضمن ما يكفي للمتابعة الوافية وتنطوي على تنمية القدرات من أجل تطوير الاستثمارات والخطط التشغيلية لتطبيق السياسات. • وجود الخبرة والكفاءات في مجال تنمية القدرات ضمن اختصاصات أي خبير استشاري يوظف لتقديم دعم السياسات في البلدان؛ • وجوب تحديد الوسائل اللازمة، بما في ذلك من خلال عقد الشراكات مع الجهات الفاعلة المحلية، كلما أمكن، من أجل دعم تنمية القدرات على المستوى الوطني الفرعي في البلدان التي هي في طور التحول إلى اللامركزية. 	
<p>أصبح هناك شركاء وطنيون من خمسة بلدان يملكون القدرة على استخدام أدوات تحليل القرارات المتعلقة بسياسات الأغذية والزراعة.</p> <p>بدأ العمل الأساسي لتوقع الاحتياجات الجديدة في مجال السياسات بصورة أفضل.</p>	<p>استخدام أدوات تحليل القرارات المتعلقة بسياسات الأغذية والزراعة باستمرار لتحديث قواعد بيانات القرارات المتعلقة بالسياسات في أكثر من 80 بلداً.</p> <p>نظام رسم خرائط المساعدات الإنمائية الزراعية متوافر عبر الانترنت وتستخدمه البلدان الأعضاء أثناء صياغة البرمجة القطرية لمتابعة الإنفاق على التنمية.</p>	<p>2-6 مواصلة استحداث الأنظمة والآليات اللازمة للموظفين القطريين والإقليميين والعاملين في المقر الرئيسي من أجل تحديد الاحتياجات الناشئة في مجال السياسات وتوقعها.</p>	
<p>ملاحظات</p>	<p>الشواهد</p>	<p>الإنجازات مقابل استجابة الإدارة</p>	<p>سلامة التوصية الآن</p>
<p>ينبغي الربط الوثيق بين المتابعة الجارية لهذه التوصية وتنفيذ التوصية منذ عام 2012.</p> <p>تقييم دور المنظمة وعملها في سياسات الأغذية والزراعة.</p>	<p>قامت المكاتب القطرية للمنظمة بعمليات تدريب لتعزيز وظائف التخطيط ووظائف التشغيل في المكاتب الإقليمية.</p> <p>أدوات Easypol وأدوات تحليل القرارات المتعلقة بسياسات الأغذية والزراعة.</p>	<p>أدرجت المنظمة الشواغل المتعلقة بتنمية القدرات في عملها في مجال السياسات في شكل إرشادات ومنتجات معيارية. فقدتم تدريبات مستفيضة على المستوى القطري من أجل تحسين قدرات الأفراد في المنظمة وفي المنظمات الوطنية الشريكة، ولكن المنظمة</p>	<p>مازالت التوصية صالحة. ومع ذلك، هناك حاجة إلى توثيق الدروس المستفادة من البلدان التي تستخدم أدوات السياسات</p>

	خطوط توجيهية لبرنامج التعاون التقني	مطالبة بمعالجة الجوانب الأوسع للقدرات التنظيمية وتهيئة بيئة مواتية من أجل مواصلة تعزيز القدرات المؤسسية	
نتائج الإجراءات التي اتخذت على البرامج والسياسات والتدابير	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة كما جاءت في تقرير التقييم	الإجراء الذي اتفق عليه في استجابة الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
لا ينطبق	<p>1-7 سيعقد معرض في القرن الأفريقي في شهر أكتوبر/ تشرين الأول 2012 لعرض دراسات الحالة الناجحة فيما يتعلق بتنمية القدرات</p> <p>2-7 لا ينطبق</p>	<p>1-7 توثيق دراسات الحالات الناجحة وعرضها ونشرها على نطاق واسع على الشركاء الإنمائيين (الحكومات والوكالات والجامعات ومنظمات الأبحاث والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمعات المحلية).</p> <p>2-7 توثيق ونشر المبادئ الأساسية لتُهج تنمية القدرات الخاصة بالمنظمة، لا سيما تلك التي تعتمد على الوكالات الأخرى أو يمكن أن تعتمد على نطاق واسع.</p>	<p>التوصية 7:</p> <p>يوصى موظفو المنظمة بإعطاء الأولوية لتوثيق ونشر المبادرات الناجحة والأساليب والنواتج المعيارية الخاصة بتنمية القدرات، والعمل على تحسينها.</p>
لا ينطبق	<p>3-7 بدأت عملية استعراض عالمية لمدارس تدريب المزارعين تضم 15 بلداً (منها 6 من أفريقيا). وعقدت مشاورات وطنية وقدمت تقارير قطرية، وعقدت منتديات بالبريد الإلكتروني شارك فيها 120 شخصاً.</p> <p>4-7 يجري الآن وضع وثيقة إرشادية بنهاية عام 2012 تصف حوافز الجودة وكيفية تأسيس برامج مدارس تدريب المزارعين والتوسع فيها على المستوى القطري.</p> <p>من المقرر إجراء عمليات لتنمية قدرات الموظفين في المكاتب الميدانية من أجل التوعية بمفاهيم مدارس تدريب المزارعين وتطبيقها.</p>	<p>3-7 التشاور مع أصحاب الشأن وتنفيذ تحليلات ميدانية للتأكد من العوامل التي تتسبب بارتفاع أو انخفاض جودة مدارس تدريب المزارعين عند توسيعها/تقليصها.</p> <p>4-7 القيام، بالتعاون مع الأقسام الأخرى ومع المشاريع الميدانية التي تنفذ مدارس تدريب المزارعين، بوضع خطوط توجيهية بشأن التخطيط لمدارس تدريب المزارعين وتصميمها وتنفيذها ورصدها وتقييمها مع وثائق مستقاة من أمثلة ميدانية، وذلك بهدف تعزيز الشبكات الموجودة، سواء المحلية والقطرية والإقليمية والعالمية لمدارس تدريب المزارعين وضمان المعايير العالية والاستدامة في البرامج الواسعة النطاق.</p>	

ملاحظات	الشواهد	الإنجازات مقابل استجابة الإدارة	سلامة التوصية الآن
<p>تحتاج عمليات توثيق ومتابعة مبادرات المنظمة المتعلقة بتنمية القدرات التي تتخذ على المستوى القطري إلى الإسراع بها. فالجهود التي تبذل لتوثيق جميع المبادرات المتعلقة بتنمية القدرات وتقاسمها في مختلف أنحاء المنظمة، تنطوي على تأثير إيجابي محتمل في المستقبل. ومن الممكن استخدام الأمثلة الواردة في عمود الشواهد كنماذج للممارسات الجيدة.</p> <p>مدارس تدريب المزارعين هي النهج التي تتبعه المنظمة. وبالتالي فإن على المنظمة مسؤولية وضع خطوط توجيهية قابلة للتغيير في المواقع والحالات المختلفة.</p>	<p>تم توثيق عدد مختار من دراسات الحالة الناجحة، رغم أن ذلك ينبغي أن يحدث بطريقة ممنهجة من جانب جميع أفرقة المنظمة.</p> <ul style="list-style-type: none"> قام المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية بتوثيق أفضل الممارسات/ التكنولوجيات مع احتمالات التوسع قام المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى بتوثيق المبادرات المتعلقة بتنمية القدرات في الإقليم. تم استعراض مبادرات جديدة من كينيا، وأدرجت مبادرات بشأن التدريب والاتصالات من أجل التنمية، والشراكات تقارير معارض الأفكار 	<p>1-7 تم توثيق عدة دراسات حالة ناجحة وتقاسمها مع الشركاء أثناء معارض الأفكار وغيرها من الاجتماعات. ومن المقرر إقامة المزيد من المعارض في أكتوبر/ تشرين الأول 2012.</p> <p>2-7 المبادئ الجوهرية لتهيئة تنمية قدرات المنظمة لم توثق بعد.</p> <p>3-7 يجري حصر عدة متغيرات في مدارس تدريب المزارعين، وتوسع المنظمة إلى تشجيع حد أدنى من المعايير ودور لتنسيق مراقبة جودتها، رغم أن ذلك ليس فعالاً دائماً نظراً لانتشار هذا النوع من المدارس على نطاق واسع.</p> <p>4-7 في الوقت الحاضر لا توجد خطوط توجيهية لمدارس تدريب المزارعين بشأن تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.</p>	<p>هذه التوصية مهمة وما زالت صالحة. فأثناء التحقق، أشار كل من موظفي المنظمة والموظفين الميدانيين إلى ضرورة القيام بتوثيق منهجي لمبادرات المنظمة في مجال تنمية القدرات. ومع ذلك فقد كانت هناك بعض نماذج الممارسات الجيدة (أنظر عمود الشواهد)</p>
<p>نتائج الإجراءات التي اتخذت على البرامج والسياسات والتدابير</p>	<p>الإجراءات التي اتخذتها الإدارة كما جاءت في تقرير التقييم</p>	<p>الإجراء الذي اتفق عليه في استجابة الإدارة</p>	<p>التوصية الصادرة عن التقييم</p>
<p>بدأ العمل الأساسي حتى تستطيع الأقسام الفنية في المنظمة أن تنتج وتزيد من عدد خطط توزيع المطبوعات ذات الجودة المرتفعة، والتي توجه بوضوح إلى جماهير بعينها وطرق الوصول إلى هذه الجماهير.</p>	<p>تمت مراجعة الخطوط التوجيهية للنشر في المنظمة مراجعة تامة ونشرت على الانترنت، وتضمنت على وجه التحديد توصيات لوضع خطط مخصصة للتسويق والتوزيع بالنسبة لجميع المطبوعات. ومن المنتظر بحث الاحتياجات الخاصة للمطبوعات (بالإضافة إلى النشر الإلكتروني). وتم وضع خطط للتسويق تتطلع تحديداً إلى استخدام شبكات الشركاء من أجل زيادة التوعية. وعقدت حلقات تدريب في المقر لتحسين معرفة الموظفين بطرق النشر والتسويق وهناك حلقات مقرر لإقليم أفريقيا.</p>	<p>1-8 وضع خطوط توجيهية لضمان توزيع المطبوعات الرئيسية بشكل فعال وذلك عبر مطالبة أقسام المقر الرئيسي بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> إعداد خطط للإعلام والتوزيع بالنسبة للمطبوعات الرئيسية، مع التركيز، عند الاقتضاء، على الجماهير الأفريقية، بمن فيهم أصحاب المصلحة في تنمية القدرات بالذات. الاتصال بالشبكات الشريكة التي تساعد على توزيع مطبوعات المنظمة ونشرها؛ 	<p>التوصية 8:</p> <p>يوصى بأن تتخذ الإدارة العليا للمنظمة خطوات فورية لتحسين توزيع واستخدام نواتج المنظمة من أجل تنمية القدرات في أفريقيا.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • تعقب توزيع واستخدام المواد حيثما أمكن؛ • التغلب أو التعويض عن القيود المفروضة على الوصول إلى الإنترنت في مناطق متعددة من أفريقيا عبر التوزيع الهادف للمطبوعات أو المواد الرقمية مثل الأقراص المدمجة بذاكرة قراءة فقط (CD-ROM). 		
	لم تعد طلبات الطبع تقبل دون تعليمات واضحة عن التوزيع. يجري الآن وضع أداة لتخطيط النشر.		
ملاحظات	الشواهد	الإنجازات مقابل استجابة الإدارة	سلامة التوصية الآن
لا بد من توجيه عملية توزيع مواد المنظمة المتعلقة بتنمية القدرات بصورة أفضل. ومن الممكن استخدام النهج القائم على الطلب بدعم من وحدات المطبوعات في المنظمة كوسيلة لمتابعة تنمية القدرات، ورصد الشركاء الذين يستخدمون مواد المنظمة المتعلقة بهذه التنمية. ومن هنا فإن هناك أهمية لمشاركة هذه الوحدة في وقت مبكر في التخطيط لطباعة وتوزيع المواد المتعلقة بتنمية القدرات	يشمل ذلك مواد التعليم الإلكتروني، والأقراص المدمجة والنسخ المطبوعة.	1-8 تم وضع خطوط توجيهية لتوزيع المطبوعات والمواد بمعرفة العاملين في المقر بالتعاون مع العاملين في إدارة العمليات. وهناك سلسلة من الحلقات التدريبية على تسويق مطبوعات المنظمة متوافرة الآن في المقر. كما تتوفر دورات مسجلة للعاملين في إدارة العمليات.	ما زالت التوصية صالحة ولها أهمية بالغة. فمن الممكن اعتبار وحدة المطبوعات لاعباً رئيسياً في توزيع المواد المتعلقة بتنمية القدرات
نتائج الإجراءات التي اتخذت على البرامج والسياسات والتدابير	الإجراءات التي اتخذتها الإدارة كما جاءت في تقرير التقييم	الإجراء الذي اتفق عليه في استجابة الإدارة	التوصية الصادرة عن التقييم
التغيرات التحويلية لهيكل المكاتب الميدانية ووظيفتها.	تتصدى التغييرات التحويلية الجارية في المنظمة لمعالجة الكثير من المسائل التي تؤثر على أداء المنظمة في مجال تنمية القدرات. وقد أيدت الدورة الرابعة والأربعون بعد المائة للمجلس النهوض بهيكل شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة وعملها، بغرض تحسين تأثيرات كل أعمال المنظمة على المستوى القطري.	التكفل بما يلي: 1-9 عند تحضير برنامج العمل والميزانية وتنفيذه، إيلاء الاهتمام اللازم إلى تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتمكين المكاتب الميدانية في أفريقيا من إدراج مسائل تنمية القدرات في أعمالها. وبالنسبة إلى الموظفين الفنيين في المكاتب الميدانية ينبغي أن يشمل ذلك التوجيه والتدريب وإعادة التجهيز وزيادة الإطلاع على أنشطة المقر الرئيسي والتوجهات الحالية في المجالات الخاصة بالموظفين والحوافز والدوافع، بما يضمن منح تنمية القدرات أهمية أكبر في عملهم.	التوصية 9: يوصى بأن تستثمر المنظمة المزيد في قدرة مكاتبها الميدانية في أفريقيا للمشاركة بدرجة كبيرة في تنمية القدرات في مجالات الزراعة، والغابات، ومصايد الأسماك، وتلبية المطالب الناشئة في البلدان الأعضاء الأفريقية.

لا ينطبق	<p>بدأ المكتب الإقليمي لأفريقيا في ممارسة أنشطة منهجية لتعزيز الشراكات.</p> <p>يقوم مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة بإنشاء موقع على شبكة الإنترنت، وإطار عمل، وطبع دليل لمساعدة الموظفين على رصد الشراكات وتقديرها وتقييمها.</p> <p>من المقرر عقد حلقة عمل للتوعية بالشراكات للمكتب الإقليمي لأفريقيا، ومكتبين إقليميين آخرين.</p> <p>من المقرر عقد أربع منتديات رفيعة المستوى بشأن الأعمال الزراعية في المكتب الإقليمي لأفريقيا، بمشاركة القطاع الخاص.</p>	<p>2-9 ضمان المزيد من الشراكات المنتظمة مع المؤسسات الإقليمية والمحلية التي تعنى بتنمية القدرات من أجل سد الفجوات واستكمال الخبرات المتوفرة في المكاتب الميدانية.</p>	
لا ينطبق	<p>يجري الآن إعادة النظر في مبادئ طرق التعاون فيما بين بلدان الجنوب وتنفيذها، بحيث تمثل بصورة أفضل توقعات البلدان المتعاونة والمتلقية، مع التركيز بقدر أكبر على التدريب وغيره من الجوانب المتعلقة بتنمية القدرات، مما سينفذ بطريقة أكثر مرونة سواء في البلدان المتلقية أو تلك المتعاونة.</p> <p>يجري العمل الآن في التخطيط المبدئي لتوسيع نطاق التعاون فيما بين بلدان الجنوب ليشمل التعاون فيما بين البلدان الأفريقية.</p>	<p>3-9 العمل بدقة، إذا كانت هناك تبادلات بين بلدان الجنوب، على ضمان أن المواصفات والمهارات تبرز معرفة وافية بالسياق الأفريقي فضلاً عن بعض المعارف والخبرة في مجال تنمية القدرات.</p>	
لا ينطبق	لا ينطبق	<p>4-9 العمل بدقة، إذا كان هناك استخدام لمتطوعين على كفاية أن شخصياتهم ومهاراتهم الوظيفية تبرز فهما وافيا للسياق الأفريقي فضلاً عن بعض المعارف والخبرات في مجال تنمية القدرات.</p>	

ملاحظات	الشواهد	الإنجازات مقابل استجابة الإدارة	سلامة التوصية الآن
يمكن للتقييم القادم لعمليات اللامركزية التي تقوم بها المنظمة في أفريقيا (2012-2013) أن يساعد في استعراض وتقدير أكثر عمقاً للتقدم المحرز في هذا المضمار.	<ul style="list-style-type: none"> مشروع إستراتيجية بشأن الشراكات للمنظمة بأسرها مشروع إستراتيجية بشأن الشراكات مع المجتمع المدني إستراتيجية المنظمة بشأن الشراكات مع القطاع الخاص (مخطط مؤقت) (الوثيقة JM2011.1/4) إستراتيجية تعبئة الموارد والإدارة (الوثيقة JM2010.2/4) يجري الآن إقامة شبكات للتوظيف الفنية في بعض إدارات العمليات مثلا المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية لربطه بالعاملين في المكتب الإقليمي لأفريقيا ومقر المنظمة). 	<ul style="list-style-type: none"> 1-9 شارك موظفو إدارة العمليات في التدريب على الإدارة، وإطار البرمجة القطرية، وتنمية القدرات. ومع ذلك مازال هناك الكثير الذي ينبغي عمله للنهوض بالتعاون بين موظفي المقر وموظفي الميدان ليعملوا على قدم المساواة في أداء وظائفهم المختلفة وإن كانت تكمل بعضها البعض. 2-9 سوف تساعد استراتيجيات الشراكات موظفي المنظمة في مبادرات تنمية القدرات. 3-9 لا ينطبق 4-9 لا ينطبق 	ما زالت التوصية مهمة وصالحة. فتأثير مبادرات المنظمة في مجال تنمية القدرات يتوقف على موظفي دائرة العمليات بمعارفهم وقدرتهم على دعم البلدان الأعضاء.