

مذكرة رئيس الاجتماع العاشر لمجموعة العمل الأولى التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة
التقييم الخارجي المستقل

الاثنين، 21 أبريل/نيسان 2008، الساعة 9.30 – 17.30

الرئيس Vic Heard

1- دراسة مشاريع مذكرات الاستراتيجيات (تابع): استأنف الأعضاء مناقشة مشاريع مذكرات الاستراتيجيات التي أعدتها الإدارة. وجرى التذكير بأن هذه المذكرات لم تخضع لمزيد من الاستعراض من جانب مجموعة العمل بل ستقوم الإدارة بتنقيحها لتكون الأساس في العناصر المقترحة للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل:

- (أ) الدعوة والاتصال (الملحق 1)؛
- (ب) بناء القدرات (الملحق 2)؛
- (ج) إدارة المعرفة (الملحق 3)؛
- (د) الثروة الحيوانية (الملحق 4).

2- اعتُبر أن المذكرات حسنة الإعداد بالإجمال. وأشار إلى وجود بعض الاختلاف في تطبيق النسق العام والأسلوب وطلب أن يكون للمذكرات نسق مشترك في المستقبل (إذ دُعي إلى ترقيم الفقرات عوضاً عن استخدام النقاط لأن هذا سيسهل إلى حد كبير على الأعضاء الرجوع إلى الوثيقة). كما طلب أن تراعي المذكرات نقاط الضعف والقوة في المنظمة وليس فقط ميزاتها المقارنة. وأشار إلى أنه لا يجدر فهم المذكرات وكأن المنظمة تعمل في حقل مفتوح، بل ينبغي الإقرار بالموقع الحالي للمنظمة.

3- في ما يتعلق بالاستراتيجيات المتداخلة في مجالات الدعوة وبناء القدرات وإدارة المعرفة، جرى التشديد على أهمية الترتيبات المؤسسية الداخلية، بما في ذلك المساواة والحوافز للموظفين. وتتسم كذلك إقامة الشراكات ودور المنظمة كميّسراً وأيضاً كطرف فاعل بأهمية خاصة في هذه الاستراتيجيات. وفي المجالات ذات الأولويات المتداخلة على مستوى المنظمة، بما في ذلك بناء القدرات، ينبغي أن يكون هناك مراقبة للنتائج، على أن يُفاد عنها من خلال تقرير تنفيذ البرامج وأن يجري تقييمها بشكل دوري.

4- الدعوة والاتصال: رحّب الأعضاء عامةً بمذكرة الاستراتيجية التي ينبغي أن تركز بقدر أكبر على الدعوة إلى رسائل المنظمة على مستوى السياسات في البلدان والمجتمع الدولي، بالإضافة إلى الترويج للمنظمة. وكان هناك اهتمام بضرورة أن تعمل الوكالات التي توجد مقارها في روما معاً للدعوة إلى القضايا الرئيسية المتعلقة بسياسات الأغذية والزراعة ويوم الأغذية العالمي وما إلى ذلك. وجرى الإقرار بدور أعضاء المنظمة في هذا المجال على اعتباره مسألة تتعلق بالحوكمة ومشتركة بين الوكالات. ولا بد من إخضاع الاستراتيجية في هذا المجال للاستعراض من جانب الجهاز الرئاسي ومن مراقبة أعمال الدعوة والاتصال التي تقوم بها المنظمة. وينبغي أن تتناول الاستراتيجية "كيفية" اضطلاع

المنظمة بأعمال الدعوة والاتصال، بما يشمل كيفية اختيار الرسائل وتحديدها لكن من دون محاولة تحديد الرسائل القابلة للتغيير. ويجدر أيضاً بالدعوة والاتصال العمل على ما يلي:

- (أ) الترويج للنتائج التي حققتها المنظمة ولا سيما نجاحاتها؛
- (ب) إبراز دور العمل المعياري للمنظمة بقدر أكبر في سياق التعاون الفني لما فيه خير الأعضاء؛
- (ج) التفكير في دور المنظمة في الحوكمة العالمية بالتشارك مع مؤسسات فاعلة أخرى؛
- (د) توسيع نطاق الرسائل على مستوى السياسات التي يتعين أن تتخطى فيها دعوة المنظمة المنظور المحدود لمذكرة الاستراتيجية؛
- (هـ) التمييز بوضوح أكبر بين الغايات والجماهير المستهدفة؛
- (و) التمييز بين الاتصال الداخلي والخارجي (قد يقع الاتصال الداخلي ضمن إطار استراتيجية أخرى، كالاستراتيجية المتعلقة بتغيير الثقافة، ومن الضروري أن يكتسب جميع الموظفين فهماً شاملاً للمنظمة ولمهمتها، دون أن يقتصر ذلك فقط على مجال عملهم)؛
- (ز) وينبغي أن يكون يوم الأغذية العالمي وبرنامج تليفود وسفراء النوايا الحسنة والتحالف الدولي ضد الجوع ومبادرات أخرى كلاً متكاملًا ويستحسن أن تكون مشتركة بين الوكالات التي توجد مقارها في روما (وقد أشار بعض الأعضاء إلى أن مجموعة العمل كانت قد ناقشت موضوع تخصيص ربع برنامج تليفود للمنظمات غير الحكومية واللجان الوطنية واقترح أيضاً أن يكون هناك قدر أكبر من الانتقائية عند اختيار سفراء النوايا الحسنة).

5- **بناء القدرات:** سبق أن أشار الأعضاء إلى أن بناء القدرات هو مجال من المجالات المتداخلة الذي يتصدر سلم الأولويات ورحبوا بمذكرة الاستراتيجية، مشددين على ضرورة أن تشارك جميع الإدارات التقنية في بلورة هذه الاستراتيجية. واتفق الأعضاء مع تركيز المذكرة على الانطلاق من نهج مستند إلى الاحتياجات. وينبغي التشديد على المجالات التي للمنظمة ميزة مقارنة فيها كمقدم للخدمات، مع الاستفادة من المجالات التي لها قوة معيارية فيها وتحديد تلك التي تحتاج إلى التيسير والشراكات، بما في ذلك المكانة الهامة التي يحتلها التعاون بين بلدان الجنوب والجنوب وبين بلدان الشمال والجنوب. وينبغي أن يعتمد بناء القدرات تصوراً طويلاً الأجل وأن تكون الجهود مبرمجة وأن تحرص على تحقيق نتائج مستدامة، عوضاً عن التدخلات المعزولة، على اعتبار أن بناء القدرات هو وسيلة للوصول إلى الغاية. وأيضاً:

- (أ) ينبغي إعداد استراتيجيات وطنية لبناء القدرات من ضمن أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، وليس بشكل منفصل عنها؛
- (ب) أبدى الأعضاء قلقهم إزاء التأثيرات الفعلية للتدريب الفردي بسبب فقدان الموظفين الذين يتحولون إلى وظائف أخرى؛
- (ج) ينبغي أن يراعي بناء القدرات بالكامل الجوانب المتعلقة بالمساواة بين الجنسين؛

(د) أشير إلى أن المناقشة السابقة التي ركزت على التعليم العالي خلّصت إلى أن هذا يعتمد على مدى توفر موارد إضافية.

6- إدارة المعرفة: كان الأعضاء قد توصلوا سابقاً إلى استنتاج مفاده أن إدارة المعرفة أساسية في الدور الإجمالي الذي تؤديه المنظمة وأن المنظمة بحاجة إلى معرفة أين توجد المعرفة وكيف يمكن الوصول إليها. ويمكن أن تتناول المذكرة النقاط التالية أيضاً:

- (أ) تحليل الاحتياجات إلى المعرفة وتحديد المستخدمين المستهدفين للمعرفة؛
- (ب) دور المكاتب الميدانية؛
- (ج) إقامة شراكات مع منظمات أخرى بما في ذلك القطاع الخاص؛
- (د) القضايا المتعلقة بالسياسات للوصول إلى المعرفة؛
- (هـ) تقديم معرفة متخصصة لمجموعات مستهدفة معينة، على أن تتولى المنظمة تيسير الحصول عليها؛
- (و) دور المنظمة كمصدر للمعرفة ومجمّع لها وناقل لها، وكميسر أيضاً؛
- (ز) واستخدام لغات التواصل المناسبة وهو ما أشارت الإدارة إلى أنه يحصل بالفعل في بعض الحالات ضمن شراكة مع منظمات أخرى.

7- الثروة الحيوانية: رحّب الأعضاء بمذكرة الاستراتيجية. وشددوا على أن لا مبرر لوجود إدارة منفصلة للثروة الحيوانية وعلى ضرورة اعتماد نهج متكامل. لذا، يجب أن تكون الاستراتيجية القطاعية شاملة بالكامل مع مدخلات من مختلف أقسام المنظمة وأن يتجلى هذا في هدف استراتيجي شامل للقطاع. وينبغي اعتبار الثروة الحيوانية جزءاً لا يتجزأ من نظم الإنتاج والتفاعل بين القطاعات بالتزامن مع مذكرتي الاستراتيجية عن المحاصيل والقطاع الحرجي. وينبغي أن تقرّ الاستراتيجية أيضاً بما يلي:

- (أ) الحاجة إلى تحديد أدقّ لتركيبية وتوزيع العمل مع المؤسسات الأخرى، لا سيما المنظمة العالمية لصحة الحيوان والمعهد الدولي لبحوث الثروة الحيوانية والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية والحاجة إلى الوضوح بالنسبة إلى المجالات المثيرة للمشاكل في الشراكة؛
- (ب) إمكانية إقامة شراكة مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية لإجراء استثمارات رائدة يمكن أن تكون هامة بالنسبة إلى الثروة الحيوانية وفي قطاعات أخرى؛
- (ج) أهمية الثروة الحيوانية لتحسين سبل المعيشة، خاصة في أفريقيا؛
- (د) الحاجة إلى التمييز بين الجماهير المستهدفة، والتمييز بين المستخدمين المباشرين لمخرجات المنظمة والمستفيدين النهائيين منها.

8- الأهداف الاستراتيجية - استئناف المناقشات الأولية واستعراض ورقة الرئيس الخاصة بالخيارات: أعطت ورقة الرئيس (الملحق 5-ألف) أساساً مفيداً لإعداد الأهداف الاستراتيجية وحددت دورها في التراتبية المستندة إلى النتائج. وكانت مذكرة الإدارة التي تبرز فيها تراتبية الوسائل والغايات والتعاريف مفيدة بدورها (الملحق 5-باء). وتبين الورقة والرسوم البيانية والعروض التطور من النتائج إلى الأهداف الاستراتيجية والأهداف الثلاثة للأعضاء، فضلاً عن العلاقات بالمواضيع ذات الأولوية وأهداف الكفاءة الداخلية. وقد أثنى الأعضاء على النموذج العملي الذي ستقدمه الإدارة عن التراتبية المستندة إلى النتائج خلال الاجتماع المشترك بين مجموعتي العمل الأولى والثالثة يوم 5 مايو/أيار.

9- كان هناك اتفاق عام على الحاجة الماسة إلى اعتماد نهج من الأعلى إلى الأسفل للتوسع في بلورة التراتبية ولاستكمال النهج من الأسفل إلى الأعلى في مختلف مذكرات الاستراتيجيات. ومن الضروري توخي البساطة لمساعدة الأعضاء على الفهم وداخل الأمانة أيضاً ولتحديد تسلسل المسؤوليات والمساءلة. وبناء على ذلك، اعتبر الأعضاء في معظمهم أنه ينبغي تحديد الأهداف الاستراتيجية بالنسبة إلى قطاعات المحاصيل والثروة الحيوانية ومصايد الأسماك والغابات وبالنسبة إلى مجالات قطاعية متعددة منفصلة (منها مثلاً الأغذية والتغذية، بما يشمل سلامة الأغذية؛ المجالات المتداخلة على صعيد إدارة الموارد الطبيعية؛ وسبل المعيشة، بما في ذلك استعادة سبل المعيشة في أعقاب حالات الطوارئ). وشدد بعض الأعضاء على أهمية الأهداف الاستراتيجية المتداخلة كما في الإطار الاستراتيجي لعام 1999؛ غير أنهم اعتبروا في غالبيتهم أن معظم هذه العناصر يمكن اعتبارها وسائل للوصول إلى الغايات في تلك القطاعات. ومن شأن هذا أن يسهل عملية فهم الأهداف الاستراتيجية ككل وأن يبسر تحمّل المسؤوليات والمساءلة. كما أن الأعضاء:

- (أ) توصلوا إلى اتفاق عام على إطار زمني للاستعراض والتنقيح ضمن التراتبية، مع تحديد المستوى الأعلى عند الأهداف الاستراتيجية كل 10 إلى 15 سنة كجزء من الإطار الاستراتيجي، على أن يعاد النظر فيه على فترات منتظمة في إطار الخطة المتوسطة الأجل؛
- (ب) أكدوا مجدداً على ضرورة أن يكون عدد الأهداف الاستراتيجية محدوداً؛
- (ج) اتفقوا على وجوب أن تكون "النتائج" موجهة إلى هدف معين ومحددة زمنياً ويمكن قياسها، غير أن آراءهم تفاوتت حول مدى إمكانية تحديد الأهداف أو تقييم التقدم المحرز بشكل منتظم على مستوى الهدف الاستراتيجي، على اعتبار أن المنظمة تقدم مساهمة صغيرة نسبياً في سبيل تحقيق الأهداف الوطنية والإقليمية والعالمية. واعتبر بعض الأعضاء أنه ينبغي تقييم مساهمة المنظمة في إحراز تقدم بالنسبة إلى كل من الأهداف الاستراتيجية، في حين اعتبر البعض الآخر أن هذا لن يكون بمثابة استخدام مفيد للموارد الشحيحة المتاحة.

10- طلبت مجموعة العمل أن تقترح الإدارة للمناقشة مجموعة إرشادية لكن متكاملة من الأهداف الاستراتيجية الممكنة في إطار تراتبية الوسائل والغايات، على أن تراعى فيها بالكامل التوجيهات التي أعطتها مجموعة العمل حتى تاريخه. وتسهيلاً للحوار وللعملية المتكررة الأساسية، يمكن عرض هذه المجموعة في شكل نقاط موجزة خلال اجتماع

مجموعة العمل المقرر عقده يوم 9 مايو/أيار إذا أمكن ذلك. وطلب إلى رئيس لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إبلاغ هذا الطلب إلى المدير العام.

11- ذكر عدد من الأعضاء أيضاً في سياق المناقشة أنه لم يتم التوصل بعد إلى اتفاق حول الصياغة النهائية للأهداف الثلاثة للأعضاء، رغم وجود اتفاق عام حول مضمونها.

الملحق 1: مشروع مذكرة استراتيجية – الاتصال والدعوة

1- تحليل الاحتياجات والميزة النسبية للمنظمة

يقع الاتصال والدعوة في صلب الوظائف التي تضطلع بها المنظمة بوصفها منظمة للمعرفة حسبما أوضح ذلك دستور المنظمة واعترف به في تقرير التقييم الخارجي المستقل. ويتعين وضع استراتيجية مؤسسية للاتصال لتمكين المنظمة من:

- الإسهام في تحقيق هدف مؤتمر القمة العالمي للأغذية والأهداف الإنمائية للألفية وبخاصة الهدفان 1 و7 من خلال الدعوة بنشاط إلى الاستثمار في البنية الأساسية الزراعية والريفية؛
- الدعوة نيابة عن الفئات التي تعاني من الجوع ونقص التغذية المزمّن في العالم بحجج تركز على الدراسات رفيعة المستوى في العالم؛
- اعتبار المنظمة جهة مرجعية للمناقشات العالمية بشأن القضايا المتعلقة بالزراعة والغابات ومصايد الأسماك والثروة الحيوانية والتنمية الريفية؛
- استثارة الوعي بإسهام المنظمة الفريد في عملية التنمية، فضلا عن عملها في عمليات الإغاثة وإعادة التأهيل بعد حالات الطوارئ والانتقال إلى التنمية مما يزيد من الدعم الذي يقدم للمنظمة؛
- توفير الرؤية الواضحة للبلدان الأعضاء التي تقدم التمويل من خارج الميزانية، وبيان فعالية المنظمة في تنفيذ المشاريع والبرامج؛
- الاتصال بفعالية مع الموظفين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية لإشراكهم في عملية تبادل الثقافة.

وتتمثل المزايا النسبية للمنظمة في تلبية هذه الاحتياجات المتعلقة بالاتصال فيما يلي:

- الاعتراف العالمي بالمنظمة كمركز للخبرات الفنية الرفيعة في مجالات اختصاصها؛
- سمعة المنظمة في تقديم الإسهامات المتوازنة والمعتمدة على العلم في المناقشات المعقدة والحساسة؛
- وظيفتها التي تحظى بالاحترام كمنتدى محايد للتفاوض بشأن الإتفاقات الدولية؛
- نوعية ومكانة موظفيها الفنيين الذين يمكن أن يصبحوا مصادر موثوق بها للمعلومات لوسائط الإعلام والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني بصفة عامة.

2- الرؤية الشاملة والأهداف الرئيسية

تتمثل رؤية المنظمة فيما يتعلق بالاتصال الاستراتيجي فيما يلي:

تحقيق الاعتراف العالمي المستحق بإسهام المنظمة في عملية التنمية، ومزاياها النسبية ودورها بوصفها منظمة للمعرفة ومركزا للخبرة الرفيعة، تقوم بتسليم منافع ملموسة لأعضائها.

والأهداف الرئيسية للاتصال الاستراتيجي هي:

- زيادة فهم صانعي السياسات بالحاجة إلى سياسات إنمائية تدعم القطاع الزراعي والريفي مما يؤدي إلى تعبئة المزيد من الموارد للقطاع؛
- تعزيز حالة دور وإسهام المنظمة والاعتراف بهما، وخاصة في مجالات الأنشطة المواضيعية ذات الأولوية بين صانعي السياسات وأولئك الذين يؤثرون فيهم بما في ذلك الجمهور العام؛
- مساعدة المنظمة في تلبية تحدي التجديد.

وسوف يشمل تحقيق هذه الأهداف ما يلي:

- إستثارة الوعي بالثروة من المعلومات والمعارف الفنية التي تنتجها المنظمة والمتاحة لأصحاب الشأن على المستوى القطري؛
- توصيل المعلومات العامة والمشورة بشأن المسائل المتعلقة بالسياسات ذات الصلة باختصاصات المنظمة للبلدان الأعضاء والمجتمع المدني وأصحاب الشأن؛
- الدعوة لدعم السياسات التي تحبذ الإستثمار في البنية الزراعية والريفية لمعالجة المشاكل المتعلقة بالجوع المزمن وسوء التغذية؛
- استثارة الوعي بين أصحاب الشأن، وذلك في الغالب عن طريق وسائل الإعلام، بالمزايا النسبية للمنظمة ومن ثم زيادة الدعم الذي يقدم للمنظمة بين الأعضاء والجمهور عموماً؛
- الاتصال الداخلي الذي يهدف إلى إشراك الموظفين في عملية الإصلاح.

3- النتائج الرئيسية المتوقعة

تشمل النتائج الرئيسية:

- بيان الكيفية التي يضيف بها عمل المنظمة قيمة كبيرة لعملية التنمية ويوفر الإغاثة وإعادة التأهيل بعد الطوارئ ومساعدة الأعضاء في جهودها لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية؛
- زيادة ثقة الأعضاء في الأداء الشامل للمنظمة في الاضطلاع بالاختصاصات المنوطة بها؛
- التوضيح للبلدان الأعضاء أن مساهمتها الطوعية تنفق بصورة جيدة ومن ثم التشجيع على مواصلة تدفق الموارد من خارج الميزانية؛
- زيادة مكانة المنظمة وزيادة الوعي والتقدير لعملها مما قد يساعد على ضمان المزيد من الدعم للمنظمة؛
- الإسهام في إدراج ثقافة الاتصال بصورة متينة في كافة وحدات المنظمة، والإسهام في تغيير الثقافة العامة الذي دعا إليه التقييم الخارجي المستقل.

4- قضايا التنفيذ

سوف تشمل عملية التنفيذ ما يلي :

- تحديد المعنيين المستهدفين ذوى الأولوية لإتصال المنظمة وضمان توافق أولويات الاتصال مع الموضوعات الفنية التي تحظى بالأولوية في المنظمة؛
- صياغة مهام جامعة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للبلدان الأعضاء، مع إدراك أن المهام المحددة ذات الصلة بالموضوعات ذات الأولوية سوف توضع على أساس سنوي في خطة الاتصال المؤسسية السنوية،
- تحديد الأدوات والقنوات متعددة الوسائط والتقليدية التي تستخدمها المنظمة في الاتصال والدعوة بغية الوصول الى المجموعات المستهدفة المحددة؛
- العمل بصورة وثيقة مع الوكالات التي توجد مقارها في روما بشأن أساس استراتيجية الدعوة والاتصال المشتركة، ومع الشركاء الآخرين من المجتمع المدني من خلال التحالف الدولي ضد الجوع وغير ذلك من الترتيبات؛
- تطوير يوم الأغذية العالمى وبرنامجى تليفود وسفراء النوايا الحسنة لدعم الدعوة عريضة الإستهداف؛
- دعم عملية تغيير الثقافة في المنظمة من خلال إعداد قنوات اتصال داخلية تفاعلية قوية؛
- توجيه نهج المنظمة إزاء الاتصالات والدعوة على المستوى القطري في سياق التسليم كأهم متحدة واحدة.

الملحق 2: مشروع مذكرة استراتيجية – بناء القدرات المؤسسية

1- تحليل الاحتياجات والمزايا النسبية للمنظمة

تعرّف القدرة بأنها " قدرة الناس والمنظمات والمجتمع بأسره على إدارة شؤونها بنجاح". وعملية تنمية/بناء القدرات هي "عملية إطلاق هذه القدرات وتعزيزها والمحافظة عليها" (لجنة المساعدات الإنمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية). وبناء القدرات وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة، وتسد كل من البلدان النامية والمتقدمة أهمية كبيرة لدور المنظمة في هذا المجال، بما في ذلك التدريب (الفقرة 269 من التقييم الخارجي المستقل). وسوف تعالج استراتيجية مؤسسية لبناء القدرات الاحتياجات في الدول الأعضاء من أجل:

- دعم عملية وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية لبناء القدرات، بما في ذلك الأطر الخاصة بتصميم ورسد وتقييم الأهداف الإنمائية الوطنية وتحقيقها؛
- نهج شاملة في مجال بناء القدرات في الدول الأعضاء موجهة نحو تجميع التدخلات الفنية باهتمام كاف على مستوى بيئة السياسات؛ وتسليم عمليات بناء القدرات ككل متكامل مع قيام المنظمة بدور الميسر والمورد (الفقرتان 16 و 27 من التقييم الخارجي المستقل)؛
- نهج استراتيجية لضمان استدامة أعمال بناء القدرات مع إشراك المحاورين الوطنيين بدرجة كافية وإجراء الحوارات معهم بشأن عملية تحديد تدخلات بناء القدرات التي تعالج جوانب القصور في برنامج التعاون الفني فيما يتعلق ببناء القدرات (الفقرات 13 و 342 و 350 و 570-575 و 599 من التقييم الخارجي المستقل)؛
- الإصلاح والترشيد والارتقاء فيما يتعلق بالتدريب وفرص التعليم العالي للتغلب على العجز الكبير في اليد العاملة المدربة في قطاع الزراعة وتعظيم الشراكات وإقامة الشبكات مع النظر أيضا في حاجة مبادرات بناء القدرات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى المواءمة لتناسب الاحتياجات المحلية حتى يتسنى تعزيز فعاليتها (الفقرة 665 من التقييم الخارجي المستقل)؛
- تدعيم القدرات التشغيلية في المنظمة للقيام بعمليات بناء القدرات، بما في ذلك القدرة على استهداف الأنشطة بصورة ملائمة على المستويات الوطنية ودون الإقليمية والإقليمية (وخاصة في أقل البلدان نموا)، والمشاركة في الشراكات (بما في ذلك مع العناصر الفاعلة من القطاع الخاص) والتعلم المؤسسي القوي على المستوى الداخلي (الفقرات 502 و 576-577 و 662 من التقييم الخارجي المستقل).

تتمثل مزايا المنظمة النسبية في مجال بناء القدرات في:

- خبراتها في صياغة السياسات التي تؤكد حيادها النسبي بوصفها داعية إلى عقد المنتديات المتخصصة في مجال التنمية الزراعية والريفية؛
- النفاذ العريض والمباشر إلى طائفة من العناصر الفاعلة في مجال بناء القدرات مما يضع المنظمة في مركز قوي لتسلم نهج متكامل لبناء القدرات بتأثيراته على المستويات الفردية والمؤسسية والسياساتية؛

- طائفة عريضة من الخبرات الفنية/المتخصصة في مجال التنمية الزراعية والريفية وتغطيتها اللغوية مما يحظى بتقدير كبير من جانب العملاء؛
- وظيفة توفير المعارف ونشرها وتبادلها التي تمثل دعامة أساسية في أنشطة وبرامج المنظمة المتعلقة ببناء القدرات.

2 - الرؤية الشاملة والأهداف الرئيسية

من المسلم به أن تعزيز القدرات القطرية ليس مجرد وسيلة لتعزيز أداء الأمن الغذائي والقطاع الزراعي ، بل هو هدف في حد ذاته جرى الاعتراف به في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة (لجنة المساعدات الإنمائية/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية).

الرؤية: تهدف المنظمة إلى أن تصبح أداة فعالة لبناء القدرات، لدعم قدرات البلدان الأعضاء على إعداد قدرات مستدامة لوضع وتحقيق أهدافها الخاصة في مجال التنمية الزراعية والريفية وتمكينها من تحقيق الأهداف العالمية الثلاثة للمنظمة. وتتوافق هذه الرؤية مع الأسلوب الجديد الذي يتبعه المجتمع الدولي بوضع نهج أكثر تكاملاً ووطنية القيادة إزاء بناء القدرات، الذي أعرب عنه في القرار 250/59 للجمعية العامة للأمم المتحدة، وفي الإستعراض الشامل الذي يجرى كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية في 2004 و2007.

الأهداف الرئيسية: سوف تسعى المنظمة إلى تحقيق رؤيتها من خلال العمل مع الدول الأعضاء لتحقيق ما

يلي:

- مبادرات وطنية وإقليمية لبناء القدرات تطبق النهج الجديد إزاء بناء القدرات وتكون مستدامة واستراتيجية ومتساوقة وسليمة من الناحية المنهجية ومتكاملة حتى يمكنها الاستجابة للإحتياجات في بيئة السياسات واحتياجات الأفراد والمؤسسات؛
- مؤسسات التدريب والتعليم العالي في مجال الزراعة التي يجري إصلاحها بصورة ملائمة وترشيدها والارتقاء بها؛ التي تيسرها الحكومات والمنظمة وغيرها من العناصر الفاعلة
- مبادرات بناء القدرات الوطنية التي يجري تنفيذها في شراكة مع جميع العناصر الفاعلة الإقليمية والدولية المعنية باستخدام طرائق التمويل الملائمة؛
- إدراج نهج بناء القدرات الجديد بالكامل في عمل المنظمة في مختلف أنحاء المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية في سياقات دورها بوصفها ميسر ومنفذ لبناء القدرات.

3 - النتائج المتوقعة (والمنتفعون)

تتضمن النتائج الرئيسية والمنتفعون ما يلي:

- التحديد السليم لأولويات بناء القدرات بواسطة الحكومات في سياق الخطط والاستراتيجيات الوطنية على أساس عمليات التقييم الشاملة للثغرات في القدرات والاحتياجات في بيئة السياسات والخاصة بالمؤسسات والأفراد؛
- النهوض بصياغة التدخلات المتكاملة في مجال بناء القدرات مع تحديد الأهداف المناسبة استناداً إلى المنهجيات والأدوات المعززة؛
- زيادة وتعزيز الشراكات من أجل بناء القدرات فيما بين العناصر الفاعلة الحكومية والعناصر الفاعلة الدولية وغير الحكومية ذات الصلة؛
- تحسين عمليات رصد وتقييم عمليات بناء القدرات مما يتيح تحديد، وحيثما يكون ملائماً، توسيع نطاق، النهج الناجحة؛
- زيادة الاتساق بين مبادرات المنظمة في مجال بناء القدرات، التي تستنير بالأولويات الوطنية الواضحة والمنظمة حول مجموعة أساسية من الوظائف المؤسسية الاستراتيجية لبناء القدرات التي تتضمن المزايا النسبية للمنظمة والممارسات الجيدة والحد من تجزئة عمليات بناء القدرات بواسطة المنظمة.

4 - قضايا التنفيذ

سيتمين، لكي تكون استراتيجية بناء القدرات فعالة ومنتينة، وضعها وتنفيذها بمراعاة ما يلي بحسب التحديد الذي وضعه التقييم الخارجي المستقل (التوصية 3-24) والمنظمة ذاتها:

- المشاورات مع البلدان في مختلف مراحل التنمية لإجراء عمليات تقييم متعمقة للاحتياجات من بناء القدرات والثغرات الموجودة فيها؛
- المشاورات مع المنظمات الشريكة لتحديد العلاقات المحتملة بقدر أكبر من الدقة لدعم بناء القدرات؛
- إشراك البلدان النامية والجهات المانحة والشركاء في صياغة استراتيجية تهدف إلى ضمان الملكية واسعة النطاق؛
- وضع إطار للتنفيذ يحدد الأدوار والمسؤوليات في المنظمة؛
- وضع خطة اتصال معنية بتنفيذ الاستراتيجية.

وينبغي أن تركز الاستراتيجية على العمليات الخارجية والداخلية وتوفر لها المعلومات مثل:

- أطر التنمية الوطنية، وإصلاح الأمم المتحدة "والتسليم كأمم متحدة واحدة" والطرائق الجديدة للمعونة (أي إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية¹، وأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، واستراتيجيات المساعدة المشتركة، والنهج الشاملة للقطاع بأكمله)؛
- تعميم مناقشات الأمم المتحدة بشأن بناء القدرات في سياق الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية؛
- المبادئ الحالية والناشئة والممارسات الجيدة فيما يتعلق بجميع جوانب بناء القدرات؛
- الجهود التي تبذل لتعميم القضايا الجامعة ذات الأولوية مثل المساواة بين الجنسين؛
- القضايا الأخرى المتعلقة بإصلاح المنظمة مثل اللامركزية وتعزيز قدرات الموظفين؛
- الاستراتيجيات الأخرى التي توجد بمقتضى الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة لاسيما استراتيجية إدارة المعرفة.

¹ إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

الملحق 3: مذكرة استراتيجية – إدارة المعرفة

1- تحليل الاحتياجات والمزايا النسبية التي تتمتع بها المنظمة

تمثل إدارة المعرفة الأساس الذي تركز عليه السياسات السليمة والقرارات الجيدة. وينصب هدف المنظمة الرئيسي على ضمان توافر المعارف العالمية عن الأغذية والزراعة لأولئك الذين في حاجة لها، عند الحاجة إليها وبالشكل الذي يساعدهم على النفاذ إليها واستخدامها (انظر توصية التقييم الخارجي المستقل: 601). والمعارف ذات الصلة مطلوبة على جميع المستويات بدءاً من المزارع في الحقل وحتى مستوى المفاوضات الدولية.

وعلى الرغم من أن التقدم الذي أحرز مؤخراً لتيسير عملية تقاسم المعارف من خلال تعزيز شبكات المعارف المواضيعية، ما زالت المنظمة تتكون بالدرجة الأولى من عدد من "جزر المعرفة". وتعمل وظيفياً وجغرافياً في شكل "صوامع". وعلاوة على ذلك ينبغي الإدراك بأن المنظمة ذاتها لا تنتج سوى جزء بسيط من المعرفة اللازمة للإضطلاع بالقيادة السليمة في قطاع الأغذية والزراعة، وللوفاء بالاختصاصات المناطة بها، ولتلبية احتياجات أعضائها وجميع أصحاب الشأن. ويتعين على المنظمة أن تحدد المكان الذي يمكن العثور فيه على هذه المعرفة المطلوبة، وكيفية النفاذ إليها واستخدامها (التقييم الخارجي المستقل: الفقرة 873).

وتتمثل المزايا النسبية للمنظمة في إدارة المعرفة فيما يلي:

- موظفو المنظمة "الموهوبون الذين يتمتعون بمستويات عالية من الخبرة الفنية والذين يلتزمون التزاماً قوياً برسالة المنظمة" (التقييم الخارجي المستقل: الفقرة 30)؛
- دور المنظمة بوصفها الوكالة العالمية للمعارف الزراعية ذات الصلة بوضع السياسات، وبناء القدرات والتعاون التقني، والاستجابة لحالات الطوارئ الزراعية وجمع ونشر المعلومات العالمية ووضع وتنفيذ المعاهدات والاتفاقات الدولية الرئيسية؛
- وجودها واسع النطاق على المستوى القطري والمستوى الإقليمي (ودون الإقليمي) مما ييسر تقاسم المعارف وتبادلها عبر الحدود. غير أنه سيتعين على المنظمة، بغية تحقيق التبادل الفعال للمعرفة والتعلم، أن تستفيد، بطريقة أكثر اتساقاً، من الثقافة الناشئة للتعاون الداخلي والخارجي.

وقد نفذت المنظمة بالفعل الكثير من أدوات إدارة المعرفة مثل منتدى المعرفة لدى المنظمة (إسأل المنظمة، أفضل الممارسات، شبكات المعارف المواضيعية)، والمركز العالمي للمعلومات الزراعية لتقاسم ما لديها من ثروة من المعلومات والمعارف.

2- الرؤية العامة والأهداف الرئيسية

الرؤية: سوف تسعى المنظمة جاهدة إلى الاضطلاع بدور تيسيري في النفاذ إلى المعارف وتبادلها. وسوف تساعد أعضائها في توليد المعارف المتعلقة بالأغذية والزراعة اللازمة لمعالجة أهدافها الفردية والجماعية ذات الصلة بالتنمية والأمن الغذائي، والنفاذ إلى هذه المعارف واستخدامها.

المهمة: جعل المعلومات والمعارف منفعة عامة حقيقية يمكن أن ينفذ إليها جميع الدول الأعضاء لاسيما أقل البلدان نمواً من خلال "سياسة معرفة عالمية"².

الأهداف: سوف تدعم عملية تعميم المنظمة لإدارة المعرفة الأهداف التالية:

- توفير المعرفة والسلع والخدمات العامة لمن يحتاج إليها وبالشكل الذي يمكنه من النفاذ إليها واستخدامها
- النهوض بعملية صنع القرار في البلدان الأعضاء نتيجة لزيادة تقاسم المعارف والنفاذ إليها؛
- التسليم الأكثر فعالية وكفاءة للخدمات المشتركة بين التخصصات للأعضاء نتيجة للإدراج الكامل لنهج إدارة المعلومات والمعارف المعززة والمتساوقة في عمل المنظمة، عبر المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.

3- النتائج الرئيسية المتوقعة والمنتفعون

تشمل النتائج الرئيسية:

- تعزيز الشراكات مع الدول الأعضاء والمنظمات الشريكة؛
- تنمية القدرات على المستويات الوطنية والإقليمية (ودون الإقليمية) للنهوض بإدارة المعلومات والمعرفة من خلال مساعدة الدول الأعضاء على تحقيق أفضل استخدام للمصادر المتاحة وتعزيز التعلم المشترك وتبادل المعلومات؛
- النهوض بإدارة المعرفة على المستويات الوطنية والإقليمية من خلال توفير المعايير والتعاريف والمنهجيات والأدوات والبنية الأساسية لأعضائها وأصحاب الشأن؛
- بناء ثقافة تقاسم المعرفة في المنظمة من خلال سياسات الموارد البشرية الداعمة التي تتضمن الحوافز والمكافآت، والنهوض بالربط بين الموظفين في المقر الرئيسي وأولئك العاملين في المكاتب الميدانية.

² التقييم الخارجي المستقل 603، المذكرة الخاصة بالاجتماع الثالث لجماعة العمل الأولى المنبثقة عن لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في 11 فبراير/شباط 2008.

يوصي التقييم الخارجي المستقل بوضع رؤية استراتيجية تركز على التنمية في مجالات محددة للنفاذ إلى المعارف. ويمكن إسناد اهتمام خاص لما يلي:

- قضايا حقوق المؤلفين واحتياجات أشد البلدان فقرا،
- توافر الأدوات والبنية الأساسية الملائمة للمنظمة وشركائها للعمل معا بصورة فعالة،
- التغطية اللغوية الملائمة
- تقدير قيمة المواد والتعاون مع مقدمي أدوات خدمات البحث لتبسيط مواقع المعلومات الجيدة؛
- تحديد وتنفيذ "المكاسب السريعة" لبيان منافع إدارة المعلومات والمعارف المبيّنة بالنظر إلى انعدام الفهم المشترك لإدارة المعرفة في المنظمة؛
- معالجة الوضع الذي يبين أنه على الرغم من أن إدارة المعرفة في المنظمة متضمنة في دور كل فرد، فإنه لا يعترف بها رسميا باعتبارها مسؤولية محددة؛
- إدراج وتعميم إدارة المعرفة وتقاسمها في أنشطة المنظمة وعملياتها؛
- التنسيق الوثيق مع الاستراتيجيات الأخرى التي وضعت بمقتضى الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة لاسيما المجالات الجامعة لتعميم القضايا الجنسانية واستراتيجية بناء القدرات.

وعلاوة على تلك الجوانب التي أشير إليها صراحة في تقرير التقييم الخارجي المستقل، فإن توفير الفعالية لاستراتيجية إدارة المعرفة يتطلب أيضا التغطية الكاملة للقضايا الثقافية الداخلية ذات الصلة بزيادة تقاسم المعارف داخل المنظمة فضلا عن الدور الهام الذي ستواصل المعارف الصريحة (مثل المركز العالمي للمعلومات الزراعية ومطبوعات المنظمة الفنية وقواعد البيانات التقنية وغير ذلك) الاضطلاع به بالتركيز الجديد على النفاذ الى المعارف الضمنية.

الملحق 4: مشروع مذكرة استراتيجية – الثروة الحيوانية

1- تحليل الاحتياجات والمزايا النسبية للمنظمة

شهدت العقود الثلاثة الماضية زيادة عالمية كبيرة في إنتاج واستهلاك المنتجات الحيوانية، وهذه عملية يطلق عليها في بعض الأحيان وصف ثورة الثروة الحيوانية. ويوفر القطاع في الوقت الحاضر 43 في المائة من الإنتاج الزراعي في العالم من حيث القيمة. وفي حين تسهم نظم الثروة الحيوانية التقليدية في سبل عيش 70 في المائة من فقراء الريف في العالم، تهبط العمليات واسعة النطاق الناشئة باطراد والمعتمدة على الأعلاف الموردة دولياً والموارد الوراثية الحيوانية النمو السريع في أسواق اللحوم والألبان والبيض. وعلى الرغم من أن "المجال المتوسط"، أي المزارع الأسرية المتوسطة الحجم الموجهة نحو الأسواق ما زالت تتزايد أهميتها في كثير من الأماكن، فإنها تُدفع بإطراد إلى خارج الأسواق وتعرض بصورة خاصة لصدّات الأمراض الحيوانية، ويؤسّم هذا الاختلاف المتزايد في النظم القطاع مما يتطلب إدارة عامة متأنية.

وقد أفضى النمو النشط لقطاع الثروة الحيوانية وما يصاحبه من تغييرات هيكلية إلى طائفة من التحديات والفرص شديدة الأهمية مما يتطلب حوكمة شاملة من جانب المجتمع الدولي. وتتعلق هذه بدور قطاع الثروة الحيوانية العالمي في ضمان الأمن الغذائي والتغذية والتنمية الاقتصادية والتخفيف من الفقر في المناطق الريفية، وفي ظهور وإعادة ظهور الأمراض المتسارعة التي تؤثر في كل من الحيوانات والبشر، وتؤثر في البيئة والمناخ والموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج الحيواني، بما في ذلك التنوع الوراثي الحيواني. ويسهم هذا القطاع الذي يستحوذ على ثلث الأراضي المحصولية في العالم لإنتاج حبوب الأعلاف في زيادة أسعار الحبوب، إلا أنه يتأثر أيضاً بتلك الزيادات في الأسعار، بالإضافة إلى تزايد التنافس على الأراضي. ولا تقتصر الزيادة في الأسعار على حبوب الأعلاف فحسب بل والمياه والطاقة والأيدي العاملة، كما أن الإنتاج الحيواني، (26 في المائة من مساحة العالم غير المغطاة بالجليد) واسع النطاق المعتمد على المراعى يواجه الآن تقلبات تغير المناخ والضغوط الإجتماعية الإقتصادية.

المزايا النسبية للمنظمة في معالجة حوكمة هذه التحديات والفرص:

- دعم المعرفة والحياد في تقييم وإدارة انعكاسات الثروة الحيوانية على المجتمع والصحة العامة والاقتصاد والبيئة [الفقرة 453 من التقييم الخارجي المستقل: "عمل المنظمة في مجال السياسات فيما يتعلق بالفقر والبيئة الذي أثر في الفكر العالمي في هذه المجالات"]،
- للمنظمة، التي تعمل من منبر حكومي دولي، دور مميز في تلافي الأمراض الحيوانية العابرة للحدود ومكافحتها (مثل أنفلونزا الطيور شديدة العدوى، واستئصال الطاعون البقري من العالم)،
- القيادة العالمية المعترف بها (هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة واتفاقية التنوع البيولوجي) في تحسين استخدام وصون الموارد الوراثية الحيوانية،

- خبرات في معالجة قضايا قطاع الثروة الحيوانية من زاوية قطاعية شاملة، بما في ذلك الترابط بين الثروة الحيوانية والاستخدامات الأخرى للأراضي (الإنتاج المحصولي والغابات ومصايد الأسماك والحياة البرية)،
- خبرات فنية في المكاتب الميدانية لتيسير الدعم المباشر للبلدان الأعضاء؛
- أمانة الأجهزة الدولية لوضع المعايير (مثل الدستور الغذائي) والهيئات (مثل هيئة مكافحة مرض الحمى القلاعية – الاتحاد الأوروبي، والهيئة الإقليمية للإنتاج الحيواني وصحة الحيوان في آسيا والمحيط الهادي وهيئة تنمية الثروة الحيوانية في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي) والبرامج (مثل نظام الطوارئ لمكافحة الآفات والأمراض النباتية والحيوانية العابرة للحدود، والبرنامج العالمي لاستئصال الطاعون البقري وبرنامج مكافحة التريبانوزوما الحيوانية في أفريقيا) التي تدعم قطاع الثروة الحيوانية في العالم.

2- الرؤية الشاملة والأهداف الرئيسية

تمشيا مع الأهداف العالمية الثلاثة للمنظمة، تتمثل رؤية المنظمة إزاء برنامج الثروة الحيوانية في توفير الدعم للحكومات لتشكيل قطاعها الحيواني للإسهام في الأمن الغذائي والصحة العامة من خلال الإمداد بالأغذية السليمة والصحية ورفيعة الجودة، والتخفيف من وطأة الفقر، والتنمية الاقتصادية عريضة الأساس مع العمل في نفس الوقت على حماية استدامة البيئة والتنوع البيولوجي الزراعي. وتتمثل أهداف برنامج المنظمة للثروة الحيوانية في: (1) وضع القرارات المتعلقة بالسياسات بشأن إدارة قطاع الثروة الحيوانية على أساس من المعلومات والتحليلات الدقيقة وعلى مشاركة أصحاب الشأن على جميع المستويات؛ (2) تعزيز إسهام الثروة الحيوانية في التنمية الوطنية من خلال زيادة الاهتمام السياسي وبناء القدرات والاستثمارات الموجهة؛ و(3) وضع استخدام الأراضي والمياه والموارد البيولوجية والهواء في الإنتاج الحيواني على أساس معايير الإدارة المستدامة للموارد.

3- النتائج الرئيسية المتوقعة (والمستفيدين)

تعمل استراتيجية قطاع الثروة الحيوانية في المنظمة على تحقيق أربع نتائج متكاملة يدعمها نهج مشترك بين التخصصات ييسر تنفيذه برنامج موحد ومتعدد الطبقات من الناحية الهيكلية ويستخدم ترتيبات تعاونية مع الشركاء من الأمم المتحدة وخارج الأمم المتحدة (المنظمة العالمية لصحة الحيوان – والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية) والشركاء من القطاعين العام والخاص. ويجرى متابعة الدمج البرامجي لأنشطة صحة الحيوان الذي أوصى به التقييم الخارجي المستقل مع المنظمة العالمية لصحة الحيوان في سياق الإطار العالمي المتفق عليه بشأن مكافحة التدريجية للأمراض الحيوانية العابرة للحدود (2004) الذي يجرى تنفيذه في جميع الأقاليم (أفريقيا والأمريكتان وآسيا والشرق الأدنى وأوروبا) حيث تقوم الأمانات الإقليمية والعالمية واللجان التوجيهية بعمليات الإدارة والإشراف على تنفيذ البرامج المشتركة على التوالي.

النتائج	المخرجات التي تسهم في تحقيق النتائج
1 - استخدام الحكومات قطاع الثروة الحيوانية الموسع كأداة للنمو فيما يتعلق بالتنمية الإقتصادية الريفية والتخفيف من وطأة الفقر	<ul style="list-style-type: none"> ● حماية سبل عيش الفقراء ذات الصلة بالثروة الحيوانية في المناطق التي تقل فيها فرص تنمية الأسواق فيما يتجاوز الطلب المحلي (برامج الحماية الاجتماعية، وخدمات الثروة الحيوانية المعتمدة على المجتمع المحلي، وخطط مواجهة الطوارئ)؛ ● توفير الظروف لنمو قطاع الثروة الحيوانية في المناطق التي تنطوي على بعض فرص النفاذ إلى الأسواق (الأسواق، الخدمات، المؤسسات وسياسات الاستثمار والشراكات بين القطاعين العام والخاص)؛ ● إدارة تنمية الثروة الحيوانية في المناطق التي توجد بها الأسواق سريعة النمو (خطط التنمية المتكاملة، بما في ذلك إدارة النواحي الاجتماعية والصحية والبيئية والموارد الطبيعية).
2 - إدارة الحكومات بنجاح، من خلال التعاون الدولي، الأمراض الحيوانية والأخطار التي تتعرض لها صحة الإنسان ذات الصلة بالحيوانات	<ul style="list-style-type: none"> ● تحسين المعارف بالانتشار المتسارع للأمراض الحيوانية، وتطور هذه المعارف من أجل الوقاية المعززة بدرجة كبيرة من الأمراض، والإنذار المبكر بها؛ ● تحسين مكافحة الأمراض وإدارتها بواسطة الحكومات بتنسيق إقليمي ودولي استنادا إلى زيادة الاستثمارات في النظم الوطنية لصحة الحيوان المجهزة بالأدوات اللازمة ذات الصلة بالسياسات الفنية وصحة الحيوان والموارد البشرية الماهرة؛ ● مراعاة الكاملة للأبعاد الاجتماعية الاقتصادية والثقافية والهيكلية والإنمائية في السياسات الوطنية لصحة الحيوان والصحة البيطرية.
3 - حماية الحكومات وتعزيز استخدام الموارد الطبيعية والبيئة في الإنتاج الحيواني	<ul style="list-style-type: none"> ● تنفيذ خطة العمل العالمية بشأن الموارد الوراثية الحيوانية على المستويين الوطني والإقليمي لتحقيق الاستخدام المستدام لهذه الموارد وصونها؛ ● الحد من التأثيرات البيئية لقطاع الثروة الحيوانية من خلال تطبيق تدابير تكنولوجية وسياساتية موجهة بفعل معايير الاستدامة والكفاءة ودعم الاستثمارات.
4 - زيادة القدرات الوطنية على تنمية القطاع الحيواني ومواصلتها	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستثمارات من جانب البلدان في تنمية قطاع الثروة الحيوانية توجيها عمليات تقييم الاحتياجات متعددة الأهداف (الإجتماعية الإقتصادية /القضايا الجنسانية والصحة والموارد الطبيعية)؛ ● خطط التلافي والاستعداد المتوافرة ودعمها من جانب الحكومات لتوجيه كل من حالات الطوارئ الخاصة بالأمراض الحيوانية وإدارة الكوارث الطبيعية والتي من صنع الإنسان حيثما تكون الثروة الحيوانية جزءا منها؛ ● أوراق المنظمة الخاصة بالخيارات والانعكاسات التي تعالج القضايا المواضيعية لقطاع الثروة الحيوانية وورقة أفضل الممارسات بوصفها مصدرا للمعلومات المقدمة والمستخدمة في بناء قدرات الموظفين المعنيين بالثروة الحيوانية.

الجهات المعنية المستهدفة

يتوجه برنامج الثروة الحيوانية في المنظمة إلى صانعي القرارات في الحكومات والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والوكالات المانحة؛ والفنيين في الجهات الأكاديمية ومعاهد البحوث ومؤسسات التنمية وفي القطاع الخاص والمنتجين ورجال الصناعة ومستهلكي المنتجات الحيوانية.

4- قضايا التنفيذ (وجوانب تسليم البرنامج)

توفير المعارف والمعلومات والدعوة: يوفر برنامج الثروة الحيوانية في المنظمة المعلومات والتحليلات بشأن جوانب ذات الصلة في الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان والثروة الحيوانية واستخدام الأراضي، والتنوع البيولوجي الحيواني. ويجري عمليات تقييم للاتجاهات والقضايا ذات الصلة بالثروة الحيوانية مع الاهتمام بالتكنولوجيا والسياسات والمؤسسات.

دعم السياسات وبناء القدرات: يعاون برنامج الثروة الحيوانية في المنظمة البلدان الأعضاء والدوائر المعنية بالثروة الحيوانية في عملية صنع القرارات المستنيرة بشأن إدارة قطاع الثروة الحيوانية. وتمثل المعلومات وتحليل القطاع ودعم صنع القرارات المتعلقة بالسياسات مساهمة برنامج الثروة الحيوانية الرئيسية في بناء القدرات الإنمائية في مجتمع الثروة الحيوانية المستهدف.

منتدى محايد ودعم وضع المعايير والمبادرات الدولية: تخضع جوانب مختلفة في قطاع الثروة الحيوانية مثل الأمراض وسلامة الأغذية والتنوع البيولوجي الحيواني واستخدام الموارد الحيوانية وحماية البيئة لمفاوضات دولية تتطلب اتخاذ إجراءات حكومية دولية يوفر لها برنامج الثروة الحيوانية في المنظمة المشورة والتوجيه.

تقديم الدعم للبلدان الأعضاء وعمليات الطوارئ: تقدم المساعدة للبلدان الأعضاء من خلال الشبكة المنشأة من المكاتب الميدانية للمنظمة حيث يجري وضع الأولويات بواسطة الأطر الوطنية لسياسات منتصف المدة؛ ومبادرة أمم متحدة واحدة الناشئة. ويقدم الدعم المباشر للبلدان الأعضاء في حالات الانتشار واسع النطاق للأمراض الحيوانية.

توجيهات الأعضاء: يحصل برنامج الثروة الحيوانية في المنظمة على الدعم والتوجيه من المنتديات الحكومية الدولية المخصصة التي تعالج قضايا الثروة الحيوانية (مثل قطاع الثروة الحيوانية في لجنة الزراعة، وهيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة والهيئات الإقليمية).

الملحق 5-ألف: ورقة الخيارات التي أعدها الرئيس عن الاعتبارات لوضع أهداف استراتيجية وعلاقتها في تراتبية الوسائل والغايات المستندة إلى النتائج (الإطار المنطقي)

1- سياق الورقة: اتفقت مجموعة العمل، في اجتماعها الذي عقده في 10 أبريل/نيسان، على أن تعاود بحث موضوع وضع أهداف استراتيجية استناداً إلى ورقة يعدّها رئيس مجموعة العمل الأولى ويعرض فيها اعتبارات خاصة بوضع الأهداف الاستراتيجية وعلاقتها بالنتائج. وستمكن هذه المناقشة مجموعة العمل من التوصل إلى صياغة أفضل لطلبها إلى الإدارة إعداد اقتراحاتها المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والمواضيع ذات الأولوية التي ستقدمها إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل.

2- الغاية من الأهداف الاستراتيجية: يقترح بالنسبة إلى الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة - التراتبية (الوسائل والغايات) المستندة إلى النتائج في الخطة المتوسطة الأجل - إنفاذاً لولاية المنظمة، أن يُراعى في تصميمه ما يلي:

- (أ) وجود أساس للتخطيط والتحليل يحدد بشكل واضح للجميع (الأعضاء والأمانة وأصحاب الشأن الآخرين) المنافع التي تعتمز المنظمة تقديمها من أجل الرفاهية المشتركة والسبيل إلى ذلك؛
- (ب) أداة اتصال داخلية وخارجية عما تسعى إليه المنظمة؛
- (ج) التركيز في المنظمة لإحداث تأثيرات؛
- (د) خطّ للمسؤوليات (من المسؤول عن إنجاز ماذا؟) والعلاقات الجامعة بينها؛
- (هـ) ومسار لمساءلة المديرين على المستويات كافة وللأجهزة الرئاسية أيضاً حيث يكون بالإمكان الحكم على المنظمة وعلى كل من مشاريعها وبرامجها مقارنة بالنتائج، لا بالأنشطة المنفذة التي لربما حققت منفعة ما أم لا، وإن كانت سليمة من الناحية الفنية ونُفذت بشكل حازم.

3- النهج الذي يمكن إتباعه: تتمثل قِمة الإطار الاستراتيجي - تراتبية النتائج والتأثيرات لما فيه خير البلدان الأعضاء في الأهداف الثلاثة للبلدان الأعضاء التي اتفقت عليها مجموعة العمل من حيث المبدأ:

- (أ) أن يتمتع البشر كافة في جميع الأوقات بفرص الحصول على أغذية كافية وسليمة ومغذية، لضمان خفض عدد من يعانون من نقص التغذية المزمّن إلى نصف مستواه الحالي في موعد لا يتجاوز عام 2015؛
- (ب) المساهمة المتواصلة للتنمية الزراعية والريفية المستدامة، بما في ذلك مصائد الأسماك والغابات، في التقدم الاقتصادي والاجتماعي والرفاه لجميع الناس؛
- (ج) وصون الموارد الطبيعية وتحسينها واستخدامها المستدام، بما في ذلك موارد الأراضي والمياه والغابات ومصائد الأسماك والموارد الوراثية للأغذية والزراعة.

وجميع هذه الأهداف، باستثناء الهدف (أ)، غير مرتبطة بإطار زمني أو بغايات محددة.

4- حُدِّدَت الأهداف الاستراتيجية على أنها المستوى الأدنى التالي بعدها في التراتبية وهي ستعكس أولويات الأعضاء على المدى الأبعد. وستحدد وجهة العمل ومجالات التأثير الرئيسية في مهلة زمنية تتراوح بين 10 إلى 15 سنة (حالياً، مثلاً حتى عام 2020). ولكن نظراً إلى التغيرات الديناميكية الجارية، سيُعاد النظر فيها كل أربع سنوات تماشياً مع الخطة المتوسطة الأجل وسيُعاد النظر فيها طبيعياً في بداية ولاية المدير العام.

5- مما لا شك فيه أنها ستساهم، من خلال وجود علاقة سببية مباشرة، في تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف الثلاثة للبلدان الأعضاء. كما أنه سيعبّر عنها بوصفها نتيجة ينبغي تحقيقها مع إعطاء بعض التحديدات الزمنية والكمية والنوعية بغية التحقق من التقدم المحرز. إلا أنها تبقى نتائج تحققها بالدرجة الأولى البلدان الأعضاء والمجتمع الدولي، بينما تقدّم المنظمة مساهمة تحفيزية بما يتماشى والعلاقة السببية. فيُطرح إذاً السؤال عن سبب تحديدها في الأساس من حيث الغايات المرجوة ما دامت المنظمة ليست المسؤولة بالدرجة الأولى عن تحقيقها أو فشلها. وهذه الأهداف هي أهداف استراتيجية اتفق الأعضاء على رغبتهم في تحقيقها بمساعدة المنظمة؛ وفي حال عدم إحراز أي تقدم، تطرح أسئلة لمعرفة ما إذا كان العمل الجاري هو الطريقة الصحيحة أو بدرجة ثانية، هل إنّ المساهمة التحفيزية من جانب المنظمة هي الأفضل (هل ينبغي تكثيف الجهود أو إعادة توجيهها أو وقفها؟). وإنّ مراقبة قلة قليلة من المؤشرات الحسنة الاختيار والتقييم المعمق هما كليهما وسائل تقييم هامة على هذا المستوى.

6- المستوى الواقع ما دون الأهداف الاستراتيجية في التراتبية هو مستوى "النتائج". والنتائج هي المخرجات الفعلية لما قامت به المنظمة. وهي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إنها الاستخدام المباشر المفترض لما تقوم به المنظمة من جانب البلدان الأعضاء والمجتمع الدولي. وثمة حاجة على هذا المستوى إلى وجود غايات وخطوط زمنية ووسائل واضحة للتأكد من تحقيق النتائج. وينبغي أن يكون الإطار الداخلي المستند إلى النتائج الأقوى عند هذا المستوى بالذات ومن المتوقع أن يكون عدد النتائج أقلّ بكثير مقارنة بعددها الحالي في الكيانات البرامجية، مما يضيف على البرنامج مزيداً من التركيز والاتساق.

7- المنافع على مستوى الأهداف الاستراتيجية نوعان أساسيان هما:

(أ) المنافع القطاعية (مثلاً: تقدّم الغابات والأشجار مساهمة إضافية في تحسين المنافع الفورية والبعيدة الأجل للشعوب، لا سيما من خلال:

- (1) تأمين الدخل والغذاء والوقود والمراعي - مع إيلاء عناية خاصة لاحتياجات السكان المهمشين في المناطق الحرجية والفقراء في الريف؛
- (2) التخفيف من حدة تغير المناخ من خلال احتباس الكربون والطاقة المتجددة؛
- (3) صون المياه والأراضي للاستخدامات الزراعية وفي المناطق الريفية؛
- (4) والوقاية من أضرار الفيضانات والبحار إنقاذاً للأرواح وحفاظاً على سبل المعيشة بشكل مباشر).

(ب) **المنافع المؤسسية المتداخلة:** (مثلاً: تعزيز القدرة المؤسسية لدى البلدان الأعضاء على تقديم منافع لشعوبها في ما يتعلق بالزراعة أو مثلاً إطار عالمي معزز للحكومة لضمان اتساق السياسات والصكوك الدولية في ميادين الزراعة والغابات ومصايد الأسماك).

8- **مجالات اهتمام متداخلة أخرى:** هناك أيضاً مجالات اهتمام متداخلة يمكن، لا بل ينبغي، صياغتها على اعتبار أنها أهداف تفيده عن جميع الأهداف الاستراتيجية من دون أن تكون على نفس مستوى الأهداف الاستراتيجية باعتبارها مجالات اختصاص منفردة. ومن هذه المجالات قضايا المساواة بين الجنسين وحقوق الطفل والمسنين.

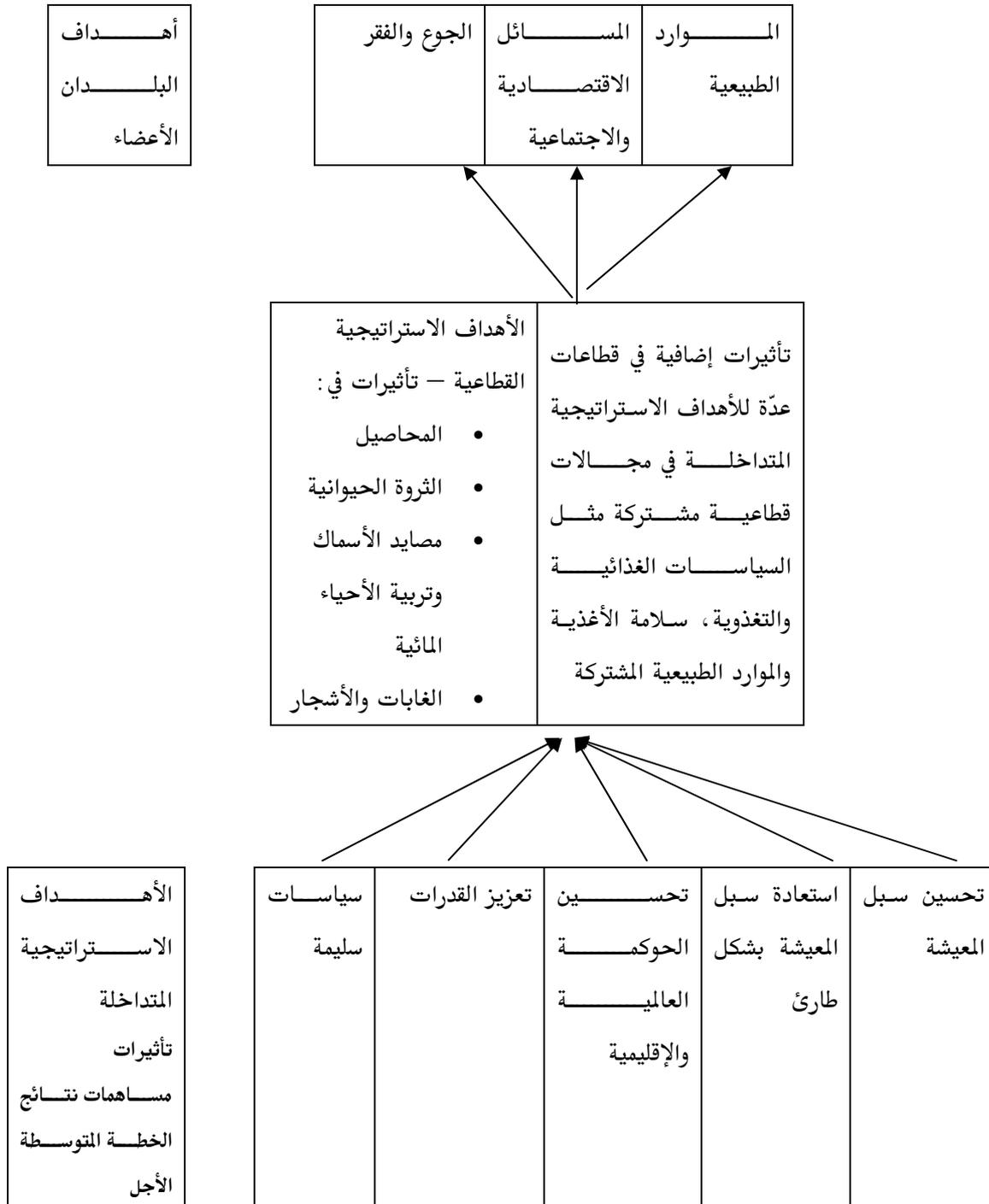
9- **أهداف الكفاءة الداخلية:** ثمة فئة أخيرة هامة لكن مختلفة من الأهداف التي لا توجد على المستوى الاستراتيجي ولا تصب مباشرة في أهداف الدول الأعضاء. وهي الأهداف المتعلقة بزيادة القدرة الخاصة للمنظمة وطرق عملها كي تحقق من خلال تنفيذ أنشطتها "النتائج" وبالتالي الأهداف الاستراتيجية. ومن هذه المجالات: تعزيز الشراكات وزيادة التشارك بين الاختصاصات والإدارة المتكاملة للمعرفة من أجل إتاحتها للمستخدمين.

10- **حرصاً على احترام المعايير الواردة في الفقرة (2) بالنسبة إلى التركيز، ينبغي أن يكون عدد الأهداف الاستراتيجية محدداً (كان عددها 12 هدفاً استراتيجياً في الإطار الاستراتيجي لعام 1999).** كما ينبغي أن تتضمن خطأً للمساءلة والمسؤوليات. **والشكل يتبع الوظيفة.** وعليه، ثمة علاقة قوية بين الأهداف الاستراتيجية والهيكل التنظيمي كما شددت عليه الإدارة والأعضاء. ومما لا شك فيه أن هذا الأمر كان هاماً بالنسبة إلى التقييم الخارجي المستقل الذي أبقى، في اقتراحاته بشأن النموذج التنظيمي، على هيكل فني قطاعي بموازاة إقامة آليات للعمل على شكل صفوفات عبر الحدود التنظيمية وحدد بشكل واضح أيضاً المسؤوليات بالنسبة إلى بناء القدرات؛ إدارة المعرفة؛ سياسات التنمية؛ والاتصال والدعوة.

11- **نظراً إلى طبيعة أصحاب الشأن في المنظمة وإلى هيكل لجانها الفنية، من الصعب تبرير أو احتمال وجود بنية من الأهداف الاستراتيجية لا تعكس قطاعات المنظمة وتسمح للأعضاء بمشاهدة ما تقوم به المنظمة مثلاً في قطاع الغابات، وقد يكون هذا بالفعل واحداً من أسباب الافتقار إلى تطبيق عملي للإطار الاستراتيجي لعام 1999.** وسيبقى الهيكل القطاعي محور التركيز الأول للطريقة التي تقدم المنظمة من خلالها منافعها. وقد ينتج عن هذا أهداف استراتيجية تعكس الأهداف القطاعية والقطاعية المشتركة على حد سواء. ويعني هذا بالتالي قيام بنية تبعاً للخطوط التالية، تنتج عنها ما مجموعه عشرة أهداف استراتيجية تقريباً (أربعة أو خمسة قطاعات إذا ما اعتُبر مجال الأغذية المتداخل قطاعاً بحد ذاته) بالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية المتداخلة التي قد يُتفق عليها.

12- **تجدر الإشارة في هذا الهيكل إلى أنه، رغم إظهار الأهداف الاستراتيجية القطاعية على أنها تقع فوق الأهداف الاستراتيجية المتداخلة حرصاً على الوضوح، فهي تقع فعلياً على نفس المستوى التراتبي.** ومجموع بناء القدرات في

مختلف القطاعات سوف يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي لبناء القدرات تماماً كما سيساهم العمل الجاري في إطار الأهداف الاستراتيجية المتداخلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية القطاعية.



13- العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والمواضيع ذات الأولوية: حُددت المهلة الزمنية للأهداف الاستراتيجية بين 10 إلى 15 سنة، وهي تعطي توجيهات شاملة. وتؤمّن المواضيع ذات الأولوية التركيز في هذا الإطار وتساهم بالتالي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكما تبيّن من خلال المناقشات السابقة لمجموعة العمل:

- (أ) تشكل "معالم بارزة" توفر أدوات الاتصال والدعوة بشأن الأعمال الكبرى، مما يحسن فرص المنظمة في اجتذاب الموارد الخارجة عن الميزانية على سبيل استكمال موارد البرنامج العادي؛
- (ب) من شأنها أن تيسر الحصول على التمويل بموارد خارجة عن الميزانية أخف قيوداً ومجموعة من عدة مصادر، وأن تيسر ممارسة الأجهزة الرئاسية الرقابة على استخدام هذه الموارد بحيث يكون متمشياً مع الأولويات المتفق عليها؛
- (ج) شاملة في أغلب الأحيان لعدة مجالات، دون أن تقتصر في كل الحالات على ذلك، وعلى سبيل المثال فإن موضوع سبل المعيشة يشمل عدة مجالات لكن مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد تخص مجالاً محدداً بالذات؛
- (د) محدودة في عددها كي تحقق هدفها كأداة لتركيز الموارد وحشدتها والإعلام عن استخدامها، رغم أن التوجيه الذي أتاحتها توصية التقييم الخارجي المستقل بستة مواضيع قد يكون مفرطاً في التحديد وأن بعض الموارد الخارجة عن الميزانية قد تحشد أيضاً لأغراض أخرى؛
- (هـ) وذات مدة محدودة بما يتماشى والخطة المتوسطة الأجل، إلا أنه يمكن تجديدها أو تعديلها وينبغي أن يكون لها أهداف ومؤشرات واضحة.

14- ستضمّ بالتالي معاً مجموعات من النتائج لإحداث تأثيرات خلال مهلة زمنية أقصر في المجالات ذات الأولوية العالية في المستقبل القريب، ومنها مثلاً في الوقت الراهن:

- (أ) تغيير المناخ؛
- (ب) أسعار السلع الأساسية؛
- (ج) معالجة موضوعي الجوع وانعدام الأمن الغذائي على المستوى الوطني؛
- (د) المياه للزراعة؛
- (هـ) تطوير قاعدة البيانات لاتخاذ القرارات، بما يشمل الإحصاءات؛
- (و) وتحفيز الاستثمارات.

15- الأهداف الاستراتيجية المتداخلة الممكنة: يمكن أن تقترح الإدارات الرئيسية الأهداف القطاعية في ضوء مناقشة المذكرات الاستراتيجية. وفي ما يلي أمثلة على الأهداف الاستراتيجية المتداخلة الممكنة التي نشأت عن مناقشات مجموعة العمل حتى الساعة وعن التقييم الخارجي المستقل. وإيضاحاً للصورة، أعطيت "النتائج" الممكنة لبلورتها في الخطة المتوسطة الأجل بالنسبة إلى كل هدف استراتيجي. وكان هناك حرص على عدم تكرار الأهداف الاستراتيجية

القطاعية أو تكرار الأهداف الثلاثة للبلدان الأعضاء التي تظهر في القمّة. غير أنّ الأهداف الاستراتيجية الممكنة المشار إليها أدناه لا تتعارض مع بعضها البعض وفيها أوجه تداخل كبرى.

16- في المجالات الواقعة ضمن ولاية المنظمة وفي ما يتعلّق بالأهداف الثلاثة التي اتفقت عليها البلدان الأعضاء، مع التركيز بنوع خاص على الفقراء والجوع:

(أ) تعزيز القدرة المؤسسية للبلدان الأعضاء والمؤسسات الإقليمية والعالمية من أجل تقديم منافع لشعوبها، في ما يتعلق بالزراعة، بما في ذلك النتائج الممكنة في الخطة المتوسطة الأجل لبناء القدرات بالنسبة إلى:

- (1) إرساء الأطر السياسية والتشريعية المشجّعة؛
- (2) ضمان إمكانية الحصول على المعرفة لأغراض الإنتاج ومختلف جوانب إضافة القيمة والتسويق، بما في ذلك الأبحاث والإرشاد والتدريب؛
- (3) ضمان وجود البنية الأساسية والمؤسسات اللازمة للحصول على وسائل الإنتاج والأسواق وما إلى ذلك؛
- (4) التجارة المحلية والدولية الديناميكية والعادلة؛
- (5) حماية المستهلكين؛
- (6) تطبيق التشريعات؛
- (7) استخدام قاعدة الموارد الطبيعية على نحو عادل ومستدام؛
- (8) البيانات والإحصاءات؛
- (9) وصحة النبات والحيوان.

(ب) تعزيز وتحسين السياسات والتشريعات لما فيه خير الشعوب على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، بما في ذلك النتائج الممكنة في الخطة المتوسطة الأجل بالنسبة إلى:

- (1) زيادة الاستثمارات والتمويل؛
- (2) تحسين الحيازة والحصول على الموارد الطبيعية واستخدامها؛
- (3) الأغذية والتغذية؛
- (4) حماية الفقراء ومن يعانون سوء التغذية؛
- (5) المؤسسات؛
- (6) البنى الأساسية؛
- (7) التجارة المحلية والدولية؛
- (8) حماية المستهلك؛
- (9) وصحة النبات والحيوان.

(ج) بالنسبة إلى الجوع ومن يعانون سوء التغذية، وسكان الريف وغيرهم ممن يعتمدون على الزراعة - تعزيز وتحسين القدرة على تحديد القضايا المستجدة على الصعيد العالمي والإقليمي والإقليمي الفرعي والدعوة بالنسبة إلى هذه القضايا وكفالة اتساق السياسات والصكوك التشريعية، بما في ذلك النتائج الممكنة في الخطة المتوسطة الأجل بالنسبة إلى:

- (1) الحيازة والحصول على الموارد الطبيعية واستخدامها، بما في ذلك مصائد الأسماك والموارد المائية المشتركة؛
- (2) مراقبة الأغذية وتوفرها؛
- (3) تغيير المناخ والزراعة؛
- (4) الاستجابة لحالات الطوارئ؛
- (5) التجارة الدولية؛
- (6) حماية المستهلك والمواصفات الغذائية؛
- (7) الموارد الوراثية؛
- (8) وصحة النبات والحيوان.

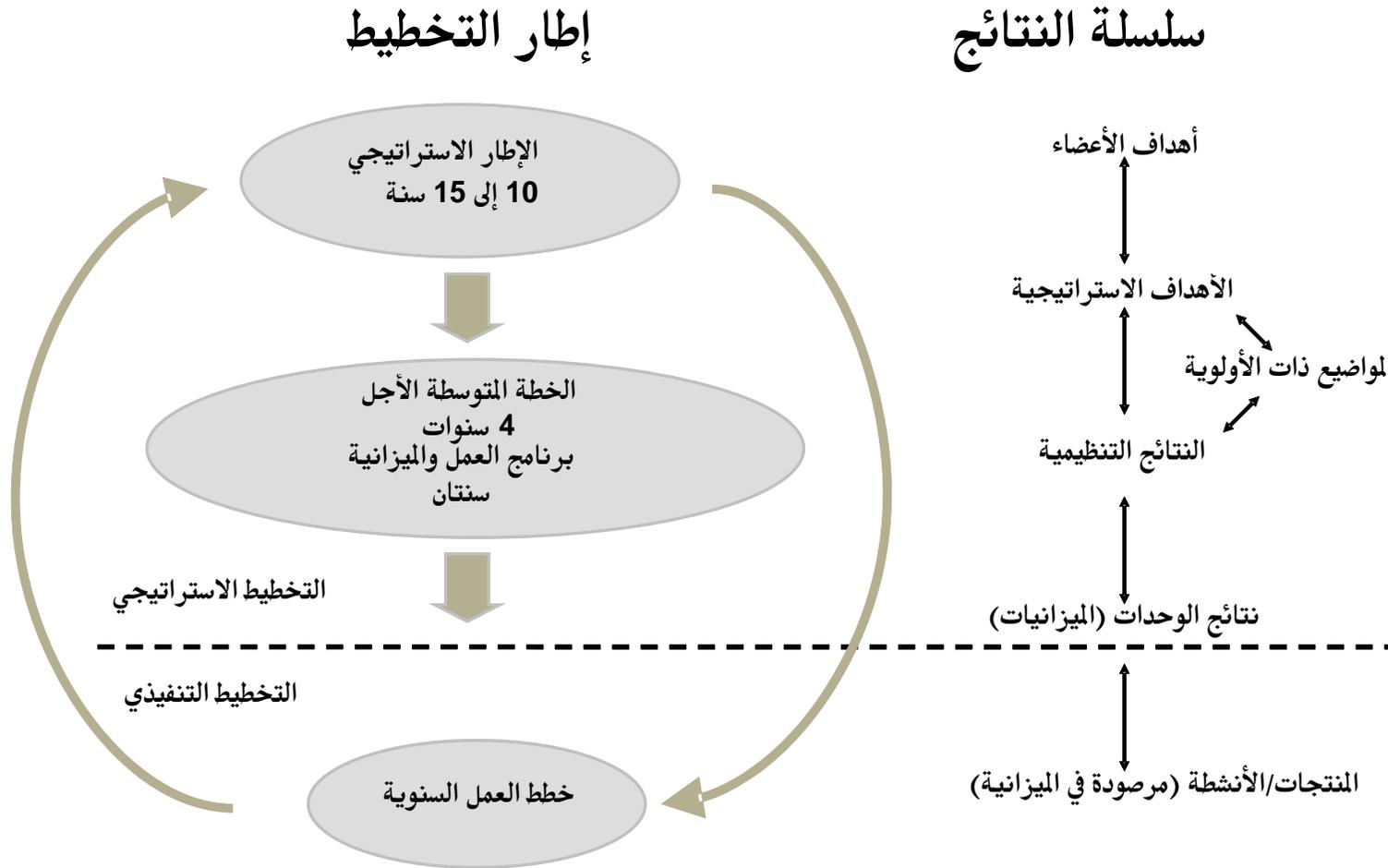
(د) تحسين سبل معيشة الفقراء ومن يعانون سوء التغذية، خاصة في البلدان الأقل نمواً، بما في ذلك النتائج الممكنة في الخطة المتوسطة الأجل بالنسبة إلى:

- (1) زيادة إنتاج الأغذية؛
- (2) خلق فرص عمل وتوليد الدخل في المزارع ومصائد الأسماك والغابات وفي الأعمال التجارية الزراعية؛
- (3) أسعار في متناول اليد للمواد الغذائية؛
- (4) الشبكات الموجودة لسلامة الأغذية.

(هـ) تعزيز وتحسين الوقاية والتأهب وإعادة التأهيل في حالات الطوارئ الغذائية والزراعية والريفية من أجل حماية سبل معيشة المتضررين من حالات الطوارئ أو الذين هم عرضة لمخاطرها واستعادة سبل معيشتهم وتحسينها إذا أمكن، بما في ذلك النتائج الممكنة في الخطة المتوسطة الأجل بالنسبة إلى:

- (1) الإنذار المبكر بالنسبة إلى الأغذية؛
- (2) مراقبة الآفات والأمراض التي تصيب النبات والثروة الحيوانية؛
- (3) التخطيط للتأهب لحالات الطوارئ؛
- (4) القدرات الوطنية للاستجابة لحالات الطوارئ؛
- (5) الاستجابة المنسقة والكافية من أجل استعادة سبل المعيشة في القطاع الزراعي؛
- (6) الاستجابة المنسقة والكافية للآفات والأمراض التي تصيب النبات والثروة الحيوانية.

الملحق 5-باء: مذكرة الإدارة التي تبرز تراتبية الوسائل والغايات والتعاريف
تراتبية الوسائل والغايات – نموذج التخطيط البرامجي في المنظمة



التعاريف:

- الرؤية تحدد الموقع الذي تطمح المنظمة لأن تكون فيه في المستقبل. وهي تعكس النظرة التفاضلية لمستقبل المنظمة. كما يفيد بيان الرؤية عن الغاية والقيم في المنظمة في آن معاً. وهو يحدد، بالنسبة إلى الموظفين، التوجه الذي يفترض بهم العمل على أساسه والاستلهاً منه لإعطاء أفضل ما لديهم. ويحدد، بالنسبة إلى الأعضاء، فهمهم لطريقة تعاملهم مع المنظمة والسبب الذي يدفعهم إلى العمل معها.
- الأهداف الاستراتيجية هي المنافع أو التغييرات التي من المتوقع إحداثها في خلال مهلة زمنية معيّنة (مثلاً 10 إلى 15 سنة) في مؤسسات البلدان الأعضاء أو المجتمع الدولي أو الشركاء في التنمية. وبحسب تعبير الإطار المنطقي، تمثل هذه المنافع خطوات عدّة في السلسلة السببية تتخطى النتائج الفورية لاستلام منتجات المنظمة وخدماتها من جانب مستخدميها الرئيسيين، وذلك بالاستناد إلى النتائج التنظيمية ذات الصلة (انظر أدناه). وعلى هذا الأساس، فإنّ الأهداف الاستراتيجية لن تحققها المنظمة بنفسها بل سيحققها بالأحرى الأعضاء استناداً إلى القيمة المضافة التي تقدّمها المنظمة وبالنظر إلى حالات التبعية المشار إليها وإلى الفرضيات الخاصة بالتطورات في أماكن أخرى.
- المواضيع ذات الأولوية تساعد على تركيز الأولويات في فترة زمنية متوسطة الأجل (أربع سنوات)، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهذه المواضيع التي غالباً ما تكون متداخلة، وإن لم يكن بصورة حصرية، تُبرز المنفعة التي تعتزم المنظمة مساعدة الأعضاء على تحقيقها في مجالات معيّنة ذات الأولوية وذلك بالاستفادة من النتائج التنظيمية (انظر أدناه) المتصلة بالمجال المعني. وتساعد المواضيع على تحفيز تعبئة الموارد من الميزانية استكمالاً لموارد البرنامج العادي، من خلال إتاحة أداة اتصال ودعوة بالنسبة إلى الأعمال الكبرى. وأهم ما في الأمر أنّ الغرض من هذا هو أيضاً تيسير الحصول على التمويل بموارد من خارج الميزانية أخف قيوداً ومجمعة، بالإضافة إلى تيسير الرقابة التي تمارسها الأجهزة الرئاسية على استخدام تلك الموارد بما يتماشى والأولويات المتفق عليها.
- النتائج التنظيمية هي المنتجات والخدمات التي تلتزم المنظمة بتقديمها للبلدان الأعضاء وللمجتمع الدولي في إطار زمني مدته أربع سنوات والنتائج التي تنجم عن استلام هذه المنتجات والخدمات واستخدامها من جانب المستخدمين من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتكون النتائج التنظيمية عادة من مسؤولية مجموعة صغيرة واحدة أو أكثر من الوحدات في المنظمة. وتمثل النتائج التنظيمية المستوى الأول من النتائج في السلسلة السببية بما يتخطى ما تنتجه المنظمة، أي أنه ينبغي بعدها استلامها واستخدامها من جانب مجموعات المستخدمين الرئيسيين، ويشار إليها على اعتبار أنها ما يُتوقّع أن يكون نتيجة التطبيق من جانب هؤلاء المستخدمين الرئيسيين. وكما يتسنى قياس النتائج التنظيمية المنجزة والإفادة عنها، توضع مؤشرات ووسائل للتحقق وخطوط أساسية وغايات ضمن إطار زمني محدد.