

اعتبارات لوضع أهداف استراتيجية وعلاقتها في تراتبية الوسائل والغايات المستندة إلى النتائج (الإطار المنطقي) (ورقة الخيارات التي أعدها رئيس مجموعة العمل الأولى – Vic Heard)

(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 تعتمزم 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 قمة 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 التغييرات الديناميكية الجارية، سيعاد النظر فيها كل أربع سنوات تماشياً مع الخطة المتوسطة الأجل وسيعاد 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 سيعبر 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 أقل 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).

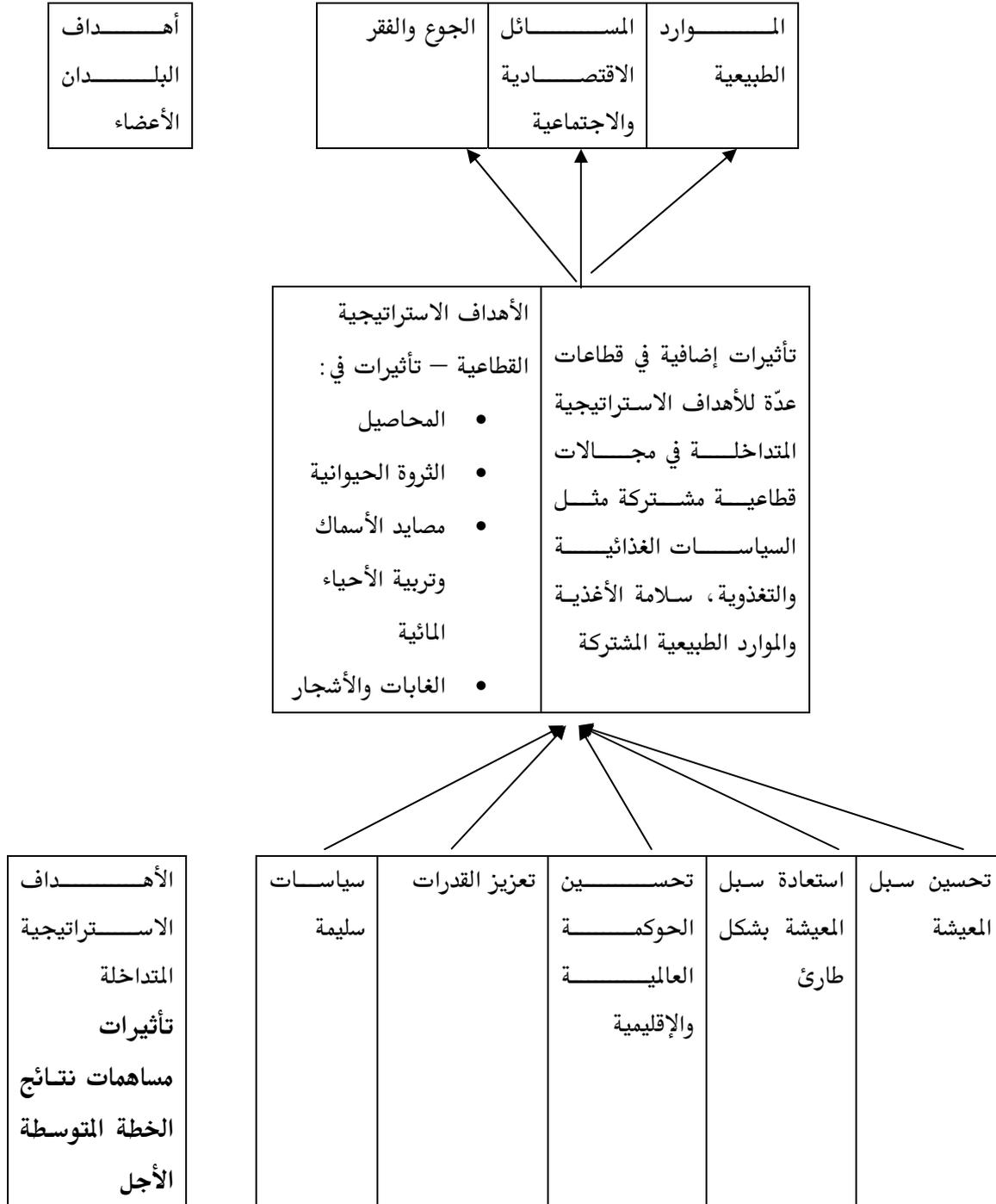
(8) **مجالات اهتمام متداخلة أخرى:** هناك أيضاً مجالات اهتمام متداخلة يمكن، لا بل ينبغي، صياغتها على اعتبار أنها أهداف تفيد عن جميع الأهداف الاستراتيجية من دون أن تكون على نفس مستوى الأهداف الاستراتيجية باعتبارها مجالات اختصاص منفردة. ومن هذه المجالات قضايا المساواة بين الجنسين وحقوق الطفل والمسنين.

(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 مصفوفات 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 يُنتق 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 تبين 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 متماشياً 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 وحشدها والإعلام عن استخدامها، رغم أن التوجيه الذي أتاحت توصية التقييم الخارجي المستقل بستة مواضيع قد يكون مفراً 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 والجياع:

(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 وتوفيرها؛
- (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.