



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة



المؤتمر

الدورة التاسعة والثلاثون

روما، 6-13 يونيو/حزيران 2015

تقرير توليفي عن عمليات تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة

موجز

"شدد المجلس، في دورته التاسعة والأربعين بعد المائة، على أهمية تقديم تقرير توليفي استشاري عن عمليات التقييم الخمس للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية، على أن يرفع إلى المؤتمر عام 2015 عن طريق المجلس". ويرد الموجز في هذه الوثيقة، ويمكن الاطلاع على التقرير المفصل على العنوان التالي:
<http://www.fao.org/evaluation/oed-home/en/>

الإجراءات المقترحة اتخاذها من جانب الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية، والمجلس والمؤتمر

- يرجى من الاجتماع المشترك أن يستعرض هذا التقرير، إلى جانب رأي الإدارة، وإبداء التعليقات حسب ما يراه مناسباً.
- يرجى من المجلس أن يستعرض التقرير ورأي الإدارة، وتقديم التوجيهات والتعليقات حسب ما يراه مناسباً، لا سيما بشأن التوصيات الثلاث الواردة في التقرير.
- ويرجى من المؤتمر الإحاطة علماً بالتقرير ورأي الإدارة وتقرير المجلس، وتوفير التوجيهات التي يراها مناسبة.

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Masahiro Igarashi

مدير مكتب التقييم

الهاتف: +39 065705 3903

المعلومات الأساسية والمنهجية



mm797a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة

www.fao.org

1- يتضمن هذا التقرير التوليقي خمس عمليات تقييم للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية التي أجريت خلال الفترة 2009-2013. وقد أعدّه مكتب التقييم في أواخر عام 2014 بناء على طلب تقدمت به لجنة البرنامج خلال دورتها المنعقدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2012. ومن المقرر أن يناقشه الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية والمجلس في مارس/آذار 2015، ليرفع إلى المؤتمر في يونيو/حزيران 2015.

2- ولكي تكون هذه الوثيقة استشرافيةً، ونظراً إلى طريقة استخدامها، ركّزت على الأسئلة الثلاثة التالية ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة إلى الأعضاء والإدارة:

- (أ) هل أدت عملية اللامركزية إلى تحسين الاستجابة للاحتياجات القطرية من حيث التغطية القطرية؟
- (ب) هل تتكيف آليات تحديد الأولويات وإعداد البرامج والتنفيذ مع الحاجة إلى تعزيز اللامركزية في الفاو؟
- (ج) هل تحسّنت قدرة المكاتب الميدانية على تلبية احتياجات الأعضاء من خلال العمليات الميدانية؟

3- ارتكز هذا التقرير التوليقي في المبدأ على المعلومات والنتائج الواردة في عمليات التقييم الخمس للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية. وبفعل تنفيذ عمليات التقييم هذه في أوقات مختلفة من عام 2009 إلى عام 2013، تم تحديث بعض المعلومات لأغراض المقارنة فيما بين الأقاليم. وحصل ذلك خلال فترة تم تسريع اللامركزية فيها وإدخال عدد من السياسات والتغييرات الهيكلية، مما أبطل بعض النتائج الواردة في عمليات التقييم الخمس. ولهذا السبب، أُجريت جولة جديدة من عمليات استعراض الوثائق، إلى جانب مقابلات ومسح لأصحاب المصلحة الداخليين، بهدف التحقق من النتائج أو تحديثها.

الاستنتاجات والتوصيات

4- وجد التقرير عموماً أنه تم إحراز تقدم مع مرور الوقت لبلوغ نموذج إداري أكثر شمولية وانسجاماً على مستوى المنظمة برمتها، من المقر الرئيسي إلى المكاتب القطرية. وتتمثل التحديات المتبقية في ما يلي: إيجاد التوازن الملائم بين الاحتياجات العملية والمحلية وتوقعات الأعضاء الـ 197، وهم مساهمون في منظمة معارف وتقع على عاتقهم ولايات معيارية وتشغيلية في مجموعة واسعة من القطاعات الفنية في عالم لا ينفك يتغيّر.

(أ) هل أدت عملية اللامركزية إلى تحسين الاستجابة للاحتياجات القطرية من حيث التغطية القطرية؟

5- وجدت عمليات التقييم أنه تم إحراز تقدم في تلبية احتياجات البلدان بشكل عام، وفي بعض بلدان آسيا الوسطى وأمريكا الوسطى بشكل خاص. وانعكس هذا التقدم في شكل زيادة تنفيذ البرامج الميدانية وتقدير النظراء الحكوميين والشركاء إزاء منتجات الفاو وخدماتها وزيادة طلبهم عليها. وتتضمن العوامل التي أسهمت في ذلك ما يلي: التوسع في شبكة المكاتب الميدانية مع امتداد رقعة وجودها إلى عدد أكبر من البلدان؛ وتحويل المراسلين الوطنيين إلى مساعدين لممثلي الفاو، والموظفين الفنيين/ممثلي الفاو إلى ممثلين ذوي الصلاحيات الكاملة؛ وتحسين عملية اختيار ممثلي الفاو.

6- وفيما يتعلق بالهيكل العام للشبكة، لم يتم تحديد مواقع فريدة أو فضلى لإنشاء المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية. وعلى الرغم من ذلك، تبين أنه في بعض الحالات سادت الأسباب التاريخية التي أدت إلى انعدام الكفاءة في السفر إلى البلدان التي جرى فيها معظم العمل، وانعدام الفعالية على مستويي التنسيق والتعاون مع الشركاء. وتوفّر هيئة الأمم المتحدة للمرأة مثلاً عن النهج المنهجي لاتخاذ قرار بشأن مواقع المكاتب.

7- وفي الوقت نفسه، تتغير توقعات واحتياجات الأعضاء بشكل سريع. وينبغي أن يؤخذ ذلك في الحسبان على المديين المتوسط والطويل وعند التخطيط لإيجاد موقع للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية. وفي هذا السياق، أثّرت تساؤلات بشأن وظائف الممثلات في البلدان ذات الدخل المرتفع والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا.

الاستنتاج 1: أدى تعزيز شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة منذ عام 2010 إلى تحسين الخدمات المقدمة إلى البلدان الأعضاء فيها. وتبقى هناك تساؤلات حول موقع بعض المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية، وكذلك حول مدى ملاءمة الترتيبات التي تتخذها البلدان المضيفة في كل من البلدان ذات الدخل المرتفع والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا.

التوصية 1: إلى البلدان الأعضاء والإدارة في الفاو

يتعيّن على الإدارة والبلدان الأعضاء في الفاو أن ينظروا في استعراض أنواع التمثيل ومدى تغطيته في البلدان إلى جانب مواقع المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية. وإذا ما تمت الموافقة على المضي قدماً، يتعيّن عليهم مناقشة مجموعة من المعايير لتوجيه العملية.

(ب) هل تكتيف آليات تحديد الأولويات وإعداد البرامج والتنفيذ مع الحاجة إلى تعزيز اللامركزية في الفاو؟

8- بدأت بعض التحسينات الحديثة في العملية الجارية ومبادرات الإصلاح على مستوى المنظمة غير المرتبطة دائماً ومباشرة بعملية اللامركزية، بالتأثير بصورة إيجابية على الاتساق بين البرامج العالمية والإقليمية والقطرية. وتضطلع المؤتمرات الإقليمية الآن بدور هام في مجال تحديد الأولويات المؤسسية. وقد ازداد وجود الممثلين الإقليميين في عمليات صنع القرار المؤسسي. وعلى مستوى فني بصورة أكبر، شاركت جهات الاتصال في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية منذ أوائل عام 2013 في عملية صياغة خطط العمل الخاصة بالأهداف الاستراتيجية والتخطيط لها. وسمحت مثل هذه المشاركة تحسين فهم المفاهيم الجديدة الواردة في الإطار الاستراتيجي المراجع، وتقديم توجيه أمتن على المستوى الإقليمي، من خلال المبادرات الإقليمية على سبيل المثال. وفي الوقت نفسه، تم تحديد بعض الفرص الضائعة لزيادة مشاركة المكاتب القطرية في عملية تحديد الأولويات، مما يوحي بأن العملية لم تعكس بشكل كامل الأولويات الوطنية.

9- وعلى المستوى القطري، أحرز تقدم ملحوظ في مجال تحسين اتساق البرامج القطرية من خلال اعتماد أطر البرمجة القطرية. ووفر التعميم المنهجي ابتداءً من عام 2012، فرصة تعزيز جدوى عمل المنظمة وفعاليتها، مع تحديد أوجه التآزر وإقامة الشراكات مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما يتماشى مع الأولويات الإقليمية والعالمية. وتدرجياً، بدأ العمل بضمان مواءمة أطر البرمجة القطرية مع الإطار الاستراتيجي المراجع الجديد، لاسيما خلال فترة إجراء الاستعراضات السنوية أو لمنتصف المدة لأطر البرمجة القطرية. وينبغي تشجيع ذلك لأنه يشكل أمراً أساسياً لضمان استدامة الاتساق بين الأهداف المؤسسية والبرامج القطرية وجدواها بالنسبة إلى خطط التنمية في البلدان نفسها.

10- ووجد أن جودة أطر البرمجة القطرية متباينة في بعض الجوانب على غرار: تحليل الأوضاع، وإطار النتائج، وتعميم المساواة بين الجنسين، وتقدير الاحتياجات من الموارد وما يرافقه من خطط عمل لتعبئة الموارد. وستدعو الحاجة إلى التزام ودعم أقوى وأبكر من العديد من المستويات الفنية على مستوى المنظمة بهدف تعزيزها.

الاستنتاج 2: في حين أن مواءمة الأولويات على المستويات المؤسسية والإقليمية والقطرية لا تزال تشكل تحدياً، عززت التحسينات في العملية الجارية ومبادرات الإصلاح الاتساق القائم بين هذه الأولويات. ولا يزال هناك مجال لتحسين جودة أطر البرمجة القطرية واتساق الأولويات الوطنية والمؤسسية من خلال أطر البرمجة القطرية.

التوصية 2: إلى إدارة المنظمة

ينبغي لإدارة المنظمة اتخاذ مزيد من التدابير لتحسين نوعية أطر البرمجة القطرية وفعاليتها، فضلاً عن اتساقها مع أولويات المنظمة في جميع البلدان. ولهذا السبب، ثمة حاجة إلى التزام ودعم أقوى وأبكر من مستويات عديدة في المنظمة.

(ج) هل تحسّنت قدرة المكاتب الميدانية على تلبية احتياجات الأعضاء من خلال العمليات الميدانية؟

11- تم نقل المسؤوليات التشغيلية إلى المكاتب الميدانية منذ عام 2010 وإلى المسؤول الفني الأساسي في الفترة المالية 2012-2013، مما جعل الفاو أقرب إلى عملائها. وازدادت الموارد الأساسية والوظائف الفنية في المكاتب الميدانية خلال العقد الأخير لخدمة المكاتب الجديدة والمعززة بعد نقل المسؤوليات الإدارية إليها. وقد عززت هذه الاتجاهات والتدابير، إلى جانب تحسين عملية اختيار ممثلي الفاو، قدرات العديد من المكاتب الميدانية على توفير المساعدة الأنسب في توقيت أفضل.

12- وعلى الرغم من ذلك، تعني اللامركزية حتماً تفتيت الموارد في جميع أنحاء العالم. وما زال هناك قلق بشأن القدرات الفنية للمكاتب الميدانية. ولم توفر المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية دائماً الدعم والمساندة الفنيين للبرامج الميدانية في البلدان، غالباً بسبب قضايا متعلقة بقدراتها على ذلك. ولا ينطبق هذا من الناحية الكمية فحسب. فما زال بلوغ مستوى رفيع من الخبرات الفنية والمزيج المناسب للمهارات تحدياً بالنسبة إلى المكاتب الميدانية. ويتطلب تحديد الملامح الأنسب للموظفين الفنيين في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والتخطيط الاستراتيجي لها، فهماً أفضل للأدوار المتعلقة بالدعم الفني بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية.

13- وتوفّر الوظائف الشاغرة واستخدام عبارة "الموارد البشرية من غير الموظفين" المرونة اللازمة لتكييف مزيج المهارات أثناء عملية اللامركزية وفي ظل عدم القدرة على التنبؤ بالأوضاع المالية. ولهذا السبب يجب أن تُدار الوظائف الشاغرة بصورة استباقية وألا تأتي نتيجة انعدام الكفاءة في العملية كما تبيّن في بعض الحالات. وتعتمد المكاتب الميدانية اعتماداً كبيراً على الموارد البشرية من غير الموظفين. ووجد أن المنظمة لا تشكل دائماً جهة توظيف جذابة في هذه الفئة بالنسبة إلى الموظفين ذوي المهارات العالية في السوق المحلية، مما يجعل من الصعب استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والحفاظ عليها. ويجب تمكين المكاتب الميدانية بشكل أكبر لتقوم بإدارة مستويات ومزيج مهارات الموظفين في السياق المحلي، لا سيما أولئك ذوي العقود غير الثابتة.

14- وما زالت تعبئة الموارد الخاصة بالبرامج الميدانية تشكل تحدياً بالنسبة إلى المكاتب الميدانية، وخاصةً في بعض الأقاليم. وقد تدعو الحاجة إلى تقديم المزيد من الدعم إلى المكاتب الميدانية، من خلال مثلاً تعزيز شبكات المعلومات الخاصة بفرص تعبئة الموارد، والمبادرات التعليمية عن تعبئة الموارد.

15- وأصبحت الفاو في الآونة الأخيرة أكثر نشاطاً في اغتنام الفرص التي يتيحها النمو في عدد من الحكومات المعنية والراغبة في التعاون مع الفاو بمواردها المالية الخاصة أو من خلال التعاون بين بلدان الجنوب. ونظراً إلى أن التعاون بين

بلدان الجنوب يشمل أكثر من بلد واحد، سيكون توفير الدعم الاستباقي والمنسق من المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية أمراً مفيداً.

الاستنتاج 3: ازدادت القدرة الفنية والمالية في المكاتب الميدانية مع الوقت، وساعدت على توفير المساعدة الأنسب في توقيت أفضل. ولم يكن التقدم متساوياً بين الأقاليم، وما زالت هناك تحديات في مجال تحقيق المستويات والمزيج المنشود من المهارات، وتعبئة الموارد.

التوصية 3: إلى إدارة المنظمة

يتعين على إدارة المنظمة أن تتخذ تدابير لمواصلة تيسير المكاتب الميدانية وتمكينها لتحقيق المستويات والمزيج المنشود من المهارات لدى الموارد البشرية، مع مراعاة السياقات المحلية، ومواصلة تيسير جهود تعبئة الموارد ودعمها.