



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

الدورة الرابعة بعد المائة

روما، 25-29 أكتوبر/تشرين الأول 2010

تقييم أنشطة منظمة الأغذية والزراعة في مجال تنمية القدرات في إفريقيا

1- تتضمن صفحة الغلاف هذه الخلفية والقضايا الرئيسية لاستعراض اهتمام اللجنة وتوجيهها فيما يتعلق بالتقرير المرفق عن تقييم أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات في إفريقيا ورد الإدارة.

الخلفية

2- اعترف إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا بأن القدرة المحدودة تعد أحد المعوقات الرئيسية أمام التنمية في أفريقيا، وأكدوا على الحاجة إلى أن تكون المساعدة الإنمائية منسقة على نحو أفضل، وأن يتولى الأفارقة زمامها. وتعد تنمية القدرات جزءاً من التفويض الأساسي للمنظمة، كما ورد صراحة في الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019.

3- وقد اختارت لجنة البرنامج التابعة للمنظمة خلال دورتها في أكتوبر/تشرين الأول 2008 عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا كمجال من مجالات التقييم ذات الأولوية. وقد أجرى التقييم فريق خارجي مستقل في الفترة من يونيو/حزيران إلى ديسمبر/كانون الأول 2009، باستخدام مجموعة من الأدوات لاستخلاص الأدلة، بما في ذلك ست دراسات حالة قطرية. ومن المتوقع أن يكون هذا التقييم وسيلة للمساءلة والتعلم، وأن يساعد على اعتماد وتنقيح الاستراتيجية العامة للمنظمة بشأن تنمية القدرات.

القضايا الرئيسية في تقرير التقييم

- تحتاج المنظمة عموماً إلى إبراز صورة تنمية القدرات وفهمها في المنظمة. ويلزم أن تكون تنمية القدرات محور معظم أنشطة المنظمة، إن لم يكن جميعها، بما في ذلك جمع وتوفير المعلومات، ودعم الصكوك والقواعد والمعايير

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

الدولية، والمشورة في مجال السياسات، والدعوة، والتدريب، ونشر نواتج المعرفة، وتطوير التكنولوجيا ونقلها، والربط الشبكي.

- وكان أداء المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا مختلطا. فمعظم التدخلات كانت وثيقة الصلة، وكان كثير منها فعالا، ولكن القليل اتسم بالاستدامة. وأشار التقييم إلى عدد من النجاحات، خاصة عندما شاركت المنظمة بصورة مستمرة وبمرور الوقت وعلى نطاق جميع الأبعاد الثلاثة (الفرد، والمنظمة، والبيئة التمكينية)، ولا سيما في مجال وقاية النباتات، والإحصاءات، وعلى نحو متزايد في مجال الأمراض الحيوانية العابرة للحدود.
- وكان عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات يستهدف المنظمات أحيانا، وتضمن الكثير من الأعمال الأكثر فعالية التي شهدها أعضاء فريق التقييم في البلدان التي تمت زيارتها، تلك الحالات الخاصة بتحسين قدرات المنظمات المحلية والوطنية والإقليمية، وبصورة أساسية في القطاع العام.
- وكان هناك تركيز ضئيل للغاية على الاستدامة ومزيد من التركيز على النتائج والمخرجات الفورية. ويتضح هذا من الأطر الزمنية للمشروعات وطرائقها؛ وعدم فهم موظفي المنظمة لأهمية العمل في مجال تنمية القدرات؛ وعدم التركيز على إضفاء الطابع المؤسسي على أنشطة تنمية القدرات، وبناء الإرادة السياسية لاستمرارها؛ وكذلك الدوافع والفرص المحدودة للمتابعة والرصد والتقييم من جانب موظفي المنظمة المسؤولين عن العمل في مجال تنمية القدرات.
- وتنتج المنظمة الكثير من المعارف القيمة المتعلقة بتنمية القدرات، ولكن استيعابها في أفريقيا يعد محدودا، والسبب الرئيسي في ذلك يعزى إلى القيود التي يواجهها الإقليم نتيجة ضعف البنية التحتية للاتصالات. ويلزم توفير استثمارات إضافية وإقامة شراكات لضمان إتاحة نواتج المنظمة المعيارية على نطاق أوسع.
- وتحتاج المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية إلى تعزيز قدراتها بمزيد من الموارد وإقامة صلات أفضل بالدراية الفنية في المقر الرئيسي من أجل تولي زمام تنمية القدرات في أفريقيا. وعندما لا تتوفر الموارد الإضافية، قد يكون من الضروري للمنظمة تخفيض عدد مشروعاتها وبرامجها في مناطق مختارة. وينبغي للمنظمة أيضا أن تعمل بدرجة أكبر من خلال الشراكات من أجل تقاسم بعض التكاليف وتوسيع نطاق أنشطتها. وينبغي أن تواصل التحرك بعيدا عن التنفيذ المباشر وتتجه إلى مزيد من التيسير والتوجيه للمنفذين المحليين.

رد الإدارة

4- أعربت إدارة المنظمة عن تقديرها لعملية التقييم ومنهجيته وتوافق بصورة كاملة على ست من التوصيات التسع، وتوافق جزئيا على ثلاث منها. وقد استعرضت جماعة العمل المشتركة بين الإدارات والمعنية بتنمية القدرات الكثير من الموضوعات التي وردت في التوصيات، بتوجيه من مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد، وقد أدرج الكثير من هذه المواضيع في استراتيجية المنظمة بشأن تنمية القدرات وخطة التنفيذ المرتبطة بها.

5- وستسهم التوصيات في عملية التغيير التنظيمي الجارية وستشمل الإجراءات التالية:

- 1- تعزيز المكاتب الميدانية في أفريقيا؛
 - 2- تغيير برمجة تنمية القدرات واستيعاب سلسلة من الأدوات والممارسات الجديدة الخاصة بتنمية القدرات؛
 - 3- تغيير الشراكات في مجال تنمية القدرات؛
 - 4- تغيير الوصف الوظيفي وإدراج تنمية القدرات في تقييم أداء موظفي المنظمة والخبراء الاستشاريين؛
 - 5- تدريب الموظفين على تنمية القدرات؛
 - 6- وتحسين نشر واستيعاب النواتج في أفريقيا.
- 6- ومن المعترف به أنه سيلزم تخصيص الموارد أو إعادة توجيهها لضمان تنفيذ جميع التوصيات، وسيحتاج الأمر إلى اعتماد نهج تدريجي خلال السنوات القادمة. وسيتم تحديد الانعكاسات المحتملة بالنسبة للموارد لبحثها عند إعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.

7- ولضمان عملية التغيير المطلوبة لتحسين عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا، واتساقها بشكل أوسع مع التغييرات التنظيمية الجارية والموارد المتاحة، ستعطي الإدارة الأولوية للأنشطة التي يمكن معالجتها بسرعة، مع إتاحة وقت أطول للتوصيات التي تتطلب المزيد من التحليل أو تحتاج إلى التنفيذ المرحلي. وستدرج الإدارة إجراءات متابعة التقييم في عملية التغيير الجارية في إطار خطة العمل الفورية كلما كان ذلك مناسباً، لضمان التآزر مع الإصلاح والتنظيم. وسيستمر العمل في تنقيح جدول الإجراءات عند تحديد التمويل والأولويات في السنوات القادمة.

التوجيه المطلوب

8- قد ترغب لجنة البرنامج في إبداء آرائها وتوجيهاتها بشأن القضايا الرئيسية الواردة في تقرير التقييم وإجراءات المتابعة المقترحة من جانب الإدارة.

يمكن توجيه الاستفسارات عن محتويات هذه الوثيقة إلى:

السيد Robert Moore مدير مكتب التقييم (تقرير التقييم)

هاتف: (06) 5705-3903

السيد Anton Mangstl مدير مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد

(رد الإدارة)

هاتف: (06) 5705-3371



تقييم أنشطة منظمة الأغذية والزراعة

في مجال تنمية القدرات في أفريقيا

التقرير النهائي

مارس/آذار 2010

المحتويات

الصفحات

1	مقدمة	أولاً-
1	ما هي تنمية القدرات ؟	ثانياً-
3	البيئة المتغيرة	ثالثاً-
3	باء - الالتزام الدولي بمزيد من التنمية المنسقة والمدفوعة بالطلب	
3	جيم - تحتل الزراعة وتنمية القدرات مكان الصدارة في جدول الأعمال الدولي	
4	دال - مظاهر التقدم في الاتصالات	
4	هاء - التغييرات على المستوى القطري	
5	تنمية القدرات في سياق الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة وإصلاحها	رابعاً-
6	نطاق التقييم، ومنهجيته، وتركيزه، وحدوده	خامساً-
6	واو - النطاق	
7	زاي - المنهجية	
9	حاء - التركيز والحدود	
9	لمحة عامة عن عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا	سادساً-
13	الخلاصات	سابعاً-
16	طاء - ملاءمة عمل المنظمة	
16	الأولويات كما حددها أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل	
17	الأولويات القطرية لتنمية القدرات وفقاً لرأي المشاركين في الحوار	
18	التنسيق مع المبادرات الأخرى لتنمية القدرات	
18	ملاءمة عمل المنظمة من منظور الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات	
21	ياء - التصميم والنهج والطرائق	
23	الخلاصات الشاملة	
23	مراعاة السياق وتحديد الاحتياجات على مستويات الأفراد والمنظمات والمؤسسات	
24	مشاركة المستفيدين/أصحاب الشأن في التصميم	
25	طرائق تدخلات تنمية القدرات	
26	الاختيار الاستراتيجي للمشاركين والميسرين ووكلاء التنفيذ	
28	ضمان الطابع المؤسسي للتدخلات	
29	طول المشروع والمتابعة واستراتيجية الانسحاب	

29	كاف – الفعّالية	
29	الخلاصات الشاملة	
30	السياسات/البيئة التمكينية	
32	المنظمات	
35	الأفراد	
37	لام – الأثر	
37	الخلاصات الشاملة	
39	ميم – الاستدامة ومتابعة أنشطة تنمية القدرات	
39	الخلاصات الشاملة	
39	الإطار الزمني الأطول، والمتابعة، والمشاركة المستمرة	
41	الطابع المؤسسي للنتائج والعمليات	
41	تنمية القدرات على المستوى الميداني/المحلي	
42	تشجيع الربط الشبكي	
42	تسهيل الالتزام الحكومي	
43	نون – المساواة بين الجنسين	
43	الخلاصات الشاملة	
45	سين – الشراكات	
45	الخلاصات الشاملة	
46	المنظمات الحكومية الدولية الأفريقية	
47	وكالات الأمم المتحدة	
48	منظمات البحوث والجامعات الوطنية والإقليمية	
49	المجتمع المدني والقطاع الخاص	
50	النواتج المعيارية للمنظمة فيما يتعلق بتنمية القدرات	ثامنا –
51	عين – النهج	
51	فاء – الملاءمة للاحتياجات	
52	سين – جودة التصميم والإنتاج	
53	قاف – المساواة بين الجنسين	
53	راء – الحصول والأشكال	
55	شين – بوابة بناء القدرات	
56	تاء – استخدام النواتج المعيارية لتنمية القدرات	
57	قدرة المنظمة على تنمية القدرات	تاسعا –
57	الخلاصات الشاملة	

57	خاء - فهم تنمية القدرات ودور المنظمة فيها	
59	ذال - الترتيبات المؤسسية والإدارية لتنمية القدرات	
59	المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية	
61	المكاتب القطرية	
62	ضاد - طرائق المشروع	
63	الاستنتاجات	عاشرا -
63	لمحة عامة	
65	استنتاجات محددة تؤدي إلى التوصيات	
71	التوصيات	حادي عشر -
71	ألف- تعميم تنمية القدرات	
72	باء- استدامة وفعالية مبادرات المنظمة في مجال تنمية القدرات	
74	جيم- تنمية القدرة على تحليل السياسات وصياغتها وتنفيذها	
75	دال- توثيق وتشجيع الابتكارات الناجحة	
75	هاء- الحصول على المعرفة كعنصر رئيسي للقدرة	
76	واو- زيادة الاستثمار في قدرة المنظمة في أفريقيا	

قائمة الملاحق

- Annex 1: Terms of Reference
- Annex 2: Evaluation Methodology
- Annex 3: The Team
- Annex 4: The Expert Review Panel
- Annex 5: List of People Met
- Annex 6: List of Key Documents Consulted
- Annex 7: Overview of FAO's CD Activities in Africa
- Annex 8: Assessment of FAO's Normative Products Related to CD in Africa
- Annex 9: Meta-evaluation of Country, Programme and Project Evaluations
- Annex 10: Country Reports
- a. Kenya
 - b. Malawi
 - c. Tanzania
 - d. Uganda
 - e. Ghana
 - f. Burkina Faso
- Annex 11: Beneficiary Assessment Reports
- a. Kenya
 - b. Malawi
 - c. Tanzania
 - d. Uganda
 - e. Ghana
 - f. Burkina Faso

تشكيل فريق التقييم

فريق التقييم الرئيسي

البروفيسور –	Kay Muir-Leresche ، رئيس الفريق
البروفيسور –	Malcolm Blackie ، الخبير الإقليمي لجنوب وشرق أفريقيا
السيد –	André Damiba ، الخبير الإقليمي لغرب أفريقيا
السيد –	Mark Stiles ، تقييم النواتج المعيارية للمنظمة
السيدة –	Cristina Lopriore ، (من أهل الرأي) ، التحليل الوصفي للتقييمات

الخبراء الاستشاريون القطريون ، تقديرات المستفيدين

دكتور –	Florence Birungi Kyazze ، أوغندا
السيدة –	Aggripina Mosha ، جمهورية تنزانيا المتحدة
دكتور –	Esther Njuguna ، كينيا
دكتور –	Alexander Phiri ، ملاوي
دكتور –	Daniel Sarpong ، غانا
السيد –	Bakiené Son ، بوركينا فاسو

مكتب التقييم

السيدة –	Anna Guerraggio ، مكتب التقييم
السيدة –	Rachel Sauvinet-Bedouin ، كبيرة مديري التقييم

شكر وتقدير

كان التقييم عملية طويلة ومرهقة وكان من الصعب أن تنجز لولا المساندة والمعلومات التي قدمها الكثير من موظفي المنظمة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية. وقد استفاد أعضاء فريق التقييم أيضا بصورة واسعة من الوقت والمنظورات والبيانات التي تقاسموها مع المسؤولين في الحكومات الوطنية، والشركاء في التنمية، وأفراد من المجتمعات المحلية.

ويود الفريق أن يعرب عن امتنانه البالغ للسيدة Nadine Monnichon، التي قدمت مساعدة إدارية قيمة للغاية طوال عملية التقييم، وللسيدة Carlotta De Vivanco في دائرة التقييم بالمنظمة على مساهمتها الرئيسية في أعمال البحث الأساسية.

الموجز التنفيذي

مقدمة

1- اعترف إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا بأن القدرة المحدودة تعد أحد المعوقات الرئيسية أمام التنمية في أفريقيا، وأكدوا على الحاجة إلى أن تكون المساعدة الإنمائية منسقة على نحو أفضل، وأن يتولى الأفريقيون زمامها. وهذا يتطلب تغييرا في النهج تجاه التنمية ويؤكد على أهمية تنمية القدرات في أفريقيا بشكل خاص.

2- وقد اختارت لجنة البرنامج في المنظمة خلال دورتها في أكتوبر/تشرين الأول 2008 "عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا" كمجال من مجالات التقييم ذات الأولوية. وقد أجري التقييم في الفترة من يونيو/حزيران إلى ديسمبر/كانون الأول 2009، باستخدام مجموعة من الأدوات لاستخلاص الأدلة. وأجرى التقييم تحليلا متعمقا لعمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في ستة بلدان شملتها دراسات الحالة وهي: أوغندا، وبوركينا فاسو، وتنزانيا، وغانا، وكينيا، وملاوي. واستكمل التقييم حصر أنشطة تنمية القدرات على المستوى القطري، والذي يشمل 48 بلدا في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وأخيرا استخلص أدلة من استعراض نواتج معيارية مختارة للمنظمة، ومن السجلات المتاحة عن المشروعات والبرامج، ومن تحليل وصفي لتقييمات سابقة، بما في ذلك التقييمات القطرية لعمل المنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، والسودان، وسيراليون، وموزامبيق.

3- ويعد هذا التقييم بمثابة وسيلة للمساءلة والتعلم عن طريق إجراء تحليلات قائمة على الأدلة للوضع الحالي لعمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا. ويتخذ التقييم طابعا تطلعيا ورسميا ويقدم توجيهات وتوصيات لتحسين عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات.

لمحة عامة عن أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا

4- تدخل أنشطة تنمية القدرات التي تقوم بها المنظمة في جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمة تقريبا. ومن المسلم به أن المنظمة تعد مصدرا هاما للمعرفة، وأن حوالي نصف المشروعات الميدانية (بما في ذلك برامج الطوارئ) التي اضطلعت بها المنظمة في الفترة 2000-2008 تضمنت عنصرا هاما من عناصر تنمية القدرات.

5- وقد تركز عمل المنظمة بدرجة أكبر على الأفراد (75 في المائة)، وعلى نقل المهارات التقنية في المقام الأول. وقد استهدفت بعض المشروعات على وجه التحديد القدرة التنظيمية (23 في المائة) أو البيئة التمكينية (27 في المائة). ويجري الاعتماد على المنظمة بشكل متزايد لمساعدة البلدان على وضع برامج للزراعة، ومصايد الأسماك، والغابات، وفي الاتصال بالجهات المانحة. وقد ساعدت المنظمة الحكومات بدرجة كبيرة في وضع سياسات الأغذية، ومواءمة التشريعات والسياسات الخاصة بوقاية النباتات، وسلامة الأغذية، والأمراض الحيوانية العابرة للحدود، ومصايد

الأسماء، والغابات مع القواعد والاتفاقيات الدولية. وفي حالات ضئيلة للغاية، حيث كان للمنظمة دور ثابت ومستمر بمرور الوقت، تصدت تدخلات المنظمة لجميع الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات.

الخلاصات والاستنتاجات الرئيسية

6- تعد تنمية القدرات عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات ومنظمات القطاعين العام والخاص جميعها بتعزيز نظمها ومواردها ومهاراتها ومعارفها من أجل التصدي للتنمية بصورة أفضل.

7- وتعد تنمية القدرات جزءاً من التفويض الأساسي للمنظمة، كما ورد صراحة في الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019. وتمشيا مع تفويض المنظمة، تركز أنشطتها في مجال تنمية القدرات على الأمن الغذائي، وتخفيض الفقر الريفي، والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية. وقد نشطت المنظمة في مجال تنمية القدرات من خلال إدارتها وشعبها. غير أن تفسير تنمية القدرات والاعتراف بدورها يتفاوت على نطاق المنظمة، حيث ينظر الكثيرون إلى تنمية القدرات على أنها تدريب للأفراد مرة واحدة. وتعد تنمية القدرات عملية تتطلب تحسين أسلوب عمل الأفراد والمنظمات. ولكي تكون تنمية القدرات فعّالة، فإنها بحاجة أيضاً لأن تتصدى للبيئة التمكينية (السياسات، والقواعد، والقيم، والتشريعات) لضمان وجود حوافز لتحسين القدرة على التصدي لهذه القضايا والتكيف مع الظروف المتغيرة.

8- وكان أداء المنظمة متبايناً في مجال تنمية القدرات في أفريقيا. فمعظم التدخلات كانت وثيقة الصلة، وكانت هناك تدخلات كثيرة فعّالة، ولكن قليلاً منها لم يكن مستداماً. وأشار التقييم إلى عدد من قصص النجاح، خاصة حيثما كانت المنظمة تعمل بصورة مستمرة وبمرور الوقت، وعبر الأبعاد الثلاثة جميعها، ولا سيما في مجال وقاية النباتات، والإحصاءات، وعلى نحو متزايد في مجال الأمراض الحيوانية العابرة للحدود. وقد أدى هذا العمل المستمر على مدى فترة طويلة، من خلال الأبعاد الثلاثة، إلى بناء كتلة حرجة من المهارات، والذاكرة المؤسسية، والسياسات، والقواعد، والقيم، والهياكل لدعم العمل في هذه المجالات. وحققّت المنظمة أيضاً نجاحاً حظي باعتراف على نطاق واسع في إدماج تنمية القدرات في مشروعات تجريبية لاختبار تكنولوجيات جديدة باستخدام نهج لتنمية القدرات مثل مدارس تدريب المزارعين. وكانت هناك أيضاً بعض الأمثلة الجيدة عن المساعدة في مجال السياسات التي عملت بصورة فعّالة ومستدامة على تعزيز تحليل السياسات والقدرة على التنفيذ في بوركينا فاسو، وزمبابوي، وموزامبيق ضمن بلدان أخرى.

9- وقد ساهمت عدة عوامل في تحقيق هذه الفعالية:

- تقييم التخطيط التشاركي الملائم والاحتياجات والسياق؛
- استعراض ملائم للبيئة التمكينية، بما في ذلك الروابط والتحديات المؤسسية؛
- التخطيط الطويل الأجل والمشاركة في عملية ملائمة للمتابعة؛
- استخدام استشاريين وطنيين لديهم خبرة واسعة عن المنظمة؛
- المشاركة بمرور الوقت في المشروعات الناجحة.

10- ولكن على الرغم من التدخلات الكثيرة الفعّالة والوثيقة الصلة، وجد التقييم أن أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات تعد في معظمها أنشطة غير مستدامة. فهناك قدر ضئيل للغاية من الاهتمام بالاستدامة ومزيد من التركيز على النتائج والنواتج المباشرة. ويتضح هذا من الأطر الزمنية للمشروعات وطرائقها؛ وعدم فهم موظفي المنظمة لأهمية تنمية القدرات كعملية مستمرة؛ وعدم الاهتمام بإعطاء الطابع المؤسسي لأنشطة تنمية القدرات وبناء الإرادة السياسية لاستدامتها؛ وكذلك الحوافز والفرص المحدودة أمام موظفي المنظمة للمتابعة والرصد والتقييم.

أبعاد تنمية القدرات

11- في حين أن عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات قلما يستهدف المنظمات، إلا أن الجانب الأكبر من العمل الفعّال الذي لاحظته أعضاء فريق التقييم في البلدان التي تمت زيارتها كان يتضمن القدرات المعززة للمنظمات المحلية والوطنية والإقليمية، وبصورة أساسية في القطاع العام.

12- وفيما يتعلق بتوجيه تنمية القدرات نحو الأفراد، تبين من الزيارات الميدانية القطرية وتقديرات المستفيدين أن هناك تقديرا كبيرا لنهج مدارس تدريب المزارعين الذي تتبعه الجهات المانحة، والوكالات الإنمائية، والحكومات، ولكن التقييم وجد أن المبادئ لم تكن مفهومة تماما في بعض الأحيان. ورأى التقييم أنه ينبغي للمنظمة بذل جهد أكثر تصافرا لتوثيق المبادئ الرئيسية لنهجها الناجحة وإتاحتها للجمهور على نطاق واسع.

13- وطالب أصحاب الشأن في عدة بلدان المنظمة بتحويل اهتمامها عن وضع السياسات إلى تنفيذ السياسات؛ وبتعزيز القدرات على المستويين الوطني والمحلي، وترجمة السياسات إلى أعمال. وهذا يتطلب في حالات كثيرة إقامة روابط أفضل فيما بين الإدارات، وبين الحكومة الوطنية والمحلية، ومع أصحاب الشأن الآخرين. وقد تصدت بعض مشروعات المنظمة على وجه التحديد لهذه الصلات ولكن يلزم توجيه مزيد من التركيز عليها وعلى تحليل السياسات وتنفيذها. وتستطيع المنظمة أن تعمل مع الشركاء للمساعدة على تعزيز القدرات على الخطوط الأمامية، وهذا له أهمية خاصة بالنسبة لعدد متزايد من البلدان التي تركز على اللامركزية.

النهج تجاه تنمية القدرات وتنمية المهارات الشخصية

14- تعبر دراسات الحالة القطرية والتحليل الوصفي للتقييمات عن الطلب على مزيد من تنمية القدرات في مجال الأعمال التجارية والمهارات المالية والتسويقية. وتبرز أيضا أهمية المهارات الشخصية مثل الثقة، والمهارات التفاوضية، والعمل الجماعي، والابتكار، والتكيف، والقيادة، والجدارة. وتحقق هذه المهارات على نحو أفضل عن طريق استخدام نهج تشاركي تجاه تنمية القدرات، يركز على استمرار العملية عند تقديم التدريب على مهارات محددة.

15- وقد قدمت المنظمة قليلا من الدعم لتعزيز جهود المزارعين التشاورية بشأن الخدمات التي تعد أساسية لدعم صوت المزارعين. ومن الناحية الأخرى، كانت جهود المنظمة في تسهيل مشاركة الأفارقة في المنتديات وحلقات العمل

الإقليمية الدولية وفي عمليات التبادل الأخرى لتعزيز معرفتهم وبناء ثقتهم، على جانب من الأهمية في تطوير المهارات الشخصية والقدرة المستدامة. غير أن تدخلات المنظمة كثيرا ما تفشل في توجيه الاهتمام الكافي وتخصيص الموارد الضرورية لبناء الإرادة السياسية اللازمة لدعم تنمية القدرات واستدامتها. وهذا يؤكد على أهمية تعزيز مكاتب المنظمة القطرية وتخصيص المزيد من الموارد والاهتمام للمشاركة مع مقرري السياسات.

16- وتنتج المنظمة الكثير من المعارف القيمة وذات الصلة كمساهمة لها قيمتها في تنمية القدرات ولكن الاستعانة بها واستخدامها في أفريقيا لا يزال محدودا. وتواجه أفريقيا معوقات تتمثل في البنية التحتية الهزيلة في مجال الاتصالات وهو ما يعني أنه يلزم استثمارات إضافية أو شراكة لضمان الحصول على النواتج المعيارية للمنظمة على نطاق أوسع. وقد يشمل هذا أيضا إنتاج مواد مختارة لضمان إتاحة الموارد عن طريق توزيعها الفعال. فليس هناك معنى لإصدار مواد لا تصل إلى جمهورها المستهدف.

قدرات المنظمة على التصدي لتنمية القدرات والشراكات

17- وجد التقييم أن المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية بحاجة إلى تعزيز قدراتها الخاصة، وإلى موارد إضافية وروابط أفضل مع الخبرات في المقر الرئيسي من أجل أن تتولى تنمية القدرات في أفريقيا. فعلى المستوى القطري، تفتقر المنظمة إلى القدرة على القيام بدورها المتوقع في الكثير من اللجان التي أنشئت لتحديد الأولويات، وتنسيق أنشطة الجهات المانحة، وتسهيل التفاعل بين الحكومة والجهات المانحة ومع أصحاب الشأن الآخرين. ويرى التقييم أن المنظمة ستفقد صلاحياتها وفرصها ما لم تتمكن من تعزيز قدرتها الفعالة في أفريقيا بدرجة كبيرة.

18- وانطلاقا من روح برنامج عمل أكرا، وللمساعدة على التصدي لمعوقات القدرات في تنفيذ المشروعات وتلبية الاحتياجات الناشئة لنظم اللامركزية، ينبغي للمنظمة تعزيز القدرة المحلية، وتشجيعها على الدخول في شراكات أكثر فعالية. فتحديد أولويات لتنمية القدرات ضمن إطار استراتيجي مثل أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، ينبغي أن يضع في اعتباره سياق البلد، والميزة النسبية الخاصة بالمنظمة لتلبية الاحتياجات الوطنية، والقدرة على الدخول في شراكات مع وكالات محلية وإقليمية ودولية خاصة، بما في ذلك الجامعات ومعاهد البحوث.

19- ولدى المنظمة موارد محدودة وتحتاج لأن تضع في اعتبارها الانعكاسات من حيث التكلفة الناتجة عن الاستثمار في تنمية القدرات. وحيثما يتعذر توفير الموارد اللازمة لتنمية القدرات، يرى التقييم أنه قد يكون من الضروري للمنظمة أن تخفض عدد مشروعاتها وبرامجها لضمان أن تكون لديها الموارد البشرية والمالية التي تمكنها من القيام بتدخلات مستدامة بشأن تنمية القدرات في مجالات مختارة. ويمكن للمنظمة أن تعمل أيضا بدرجة أكبر ضمن شراكات لتقاسم بعض التكاليف المطلوبة للتنفيذ وزيادة أنشطتها.

التوصيات

20- وجد التقييم أن الطرائق الأنجح لتدخلات تنمية القدرات كانت حيثما انصب التركيز على طريقة مشاركة المنظمة وليس على تحقيق النواتج. وقد قام التقييم بتحليل العوامل التي أدت إلى تنمية القدرات بصورة مستدامة وفعالة وتغيير المناخ من أجل التنمية. وقد سلط الأضواء على التحديات التي تواجه المنظمة نتيجة لزيادة التعاون القطري وصنع القرار من جانب الجهات المانحة، وكذلك انعكاسات زيادة اللا مركزية والطابع التجاري. ويلزم أن تضع المنظمة هذه الأمور في اعتبارها عند البت في تخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات، وتحفيز الموظفين لضمان أن تكون في صدارة تعزيز القدرات المستدامة على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

21- وتتعترف الاستراتيجية الجديدة لتنمية القدرات بأن المنظمة بحاجة إلى العمل بصورة أكثر منهجية على نطاق الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات كي تساعد على تسهيل العمليات التي تتولاها البلدان، وتعزيز المحلي للقدرات القائمة داخل البلدان التي تعمل فيها. وهذا يشمل إجراء تحول كبير في نهج المنظمة تجاه تنمية القدرات لتوجيه مزيد من الاهتمام إلى هذه العملية، والدخول في شراكات، وتهيئة بيئة تمكينية. ويقدم التقييم بعض التوصيات لتعزيز هذا التغيير وهي موجزة أدناه ومفصلة في التقرير الرئيسي:

التوصية 1: يوصى بأن تتخذ جماعة العمل المشتركة بين الإدارات والمعنية ببناء القدرات خطوات تكفل حصول موظفي المنظمة والشركاء على فهم مشترك لتنمية القدرات ودور المنظمة فيها.

التوصية 2: يوصى بأن تدرج الإدارة العليا، بتوجيه من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات، تنمية القدرات ضمن التفويضات، وبرامج العمل، والأوصاف الوظيفية لجميع موظفي البرامج ذات الصلة.

التوصية 3: يوصى بأن تستعرض الإدارة العليا، بتوجيه من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات، وتنقح، حسب الضرورة، نظم المنظمة لتحسين فعالية واستدامة مبادرات تنمية القدرات.

التوصية 4: يوصى بأن تضع جماعة 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.

التوصية 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 الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا.

التوصية 6: يوصى بأن يوجه موظفو المنظمة، وخاصة ممثلو المنظمة، مزيداً من الاهتمام إلى تسهيل تنمية القدرة الوطنية على تحليل السياسات وتنفيذها.

التوصية 7: يوصى موظفو المنظمة بإعطاء الأولوية لتوثيق ونشر المبادرات الناجحة والأساليب والنواتج المعيارية الخاصة بتنمية القدرات، والعمل على تحسينها.

التوصية 8: يوصى بأن تتخذ الإدارة العليا للمنظمة خطوات فورية لتحسين توزيع واستخدام نواتج المنظمة من أجل تنمية القدرات في أفريقيا.

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.

المقدمة

- 1- تعد تنمية القدرات جوهر تفويض منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة). ولكن لم يتم قط إجراء أي تقييم شامل لعمل المنظمة في هذا المجال. وقد اختارت لجنة البرنامج في المنظمة خلال دورتها في أكتوبر/تشرين الأول 2008 "عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا" كمجال من مجالات التقييم ذات الأولوية.
- 2- والغرض من التقييم هو أن يكون بمثابة وسيلة للمساءلة والتعلم عن طريق إجراء تحليل قائم على الأدلة للوضع الحالي لعمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا. ويتخذ التقييم طابعا تطعيا ورسما ويقدم توجيهات وتوصيات لتحسين عمل المنظمة في مجال تنمية المهارات في أفريقيا، وربما في أقاليم أخرى في المستقبل.
- 3- وفضلا عن هذا، من المتوقع أن يساعد التقييم على إقرار وتنقيح استراتيجية المنظمة بشأن بناء القدرات وتحديد باراتات لتنفيذها.
- 4- وهذا التقييم موجه للبلدان الأعضاء في المنظمة عن طريق لجنة البرنامج، والإدارة العليا، وموظفي المنظمة العاملين في مجال تنمية القدرات، وكذلك عملاء المنظمة المهتمين بنواتج وخدمات تنمية القدرات الخاصة بالمنظمة، وخاصة في أفريقيا.
- 5- وقد أجرى التقييم فريق بقيادة البروفيسور Kay Muir-Leresche، ابتداء من يونيو/حزيران إلى ديسمبر/كانون الأول 2009.

ما هي تنمية القدرات؟

- 6- عند تحليل العناصر الأساسية لتنمية القدرات يتضح أنها تُعنى بتمكين الشعوب والمنظمات من التكيف مع التغيير واكتساب الثقة والمهارات لتحمل المسؤولية مع الوكالات الخارجية، وتحسين بيئتها التمكينية. وتقوم تنمية المهارات بتحسين القدرة على ما يلي:

- اتخاذ القرارات، والعمل، والالتزام؛
- الاستجابة للمؤثرات (التكيف والتجديد)؛
- التنفيذ والمشاركة (تحقيق النواتج)؛
- وتطوير العلاقات واستخدامها والحفاظ عليها وتحسينها داخليا وخارجيا.

- 7- وتعد شبكة الحوكمة التابعة للجنة المساعدة الإنمائية بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والمركز الأوروبي لإدارة سياسات التنمية من بين عدد من الوكالات المعنية بالبحث فيما تمثله الممارسات الجيدة في مجال تنمية

القدرات. ويستعرض Stiles (2009) عددا من المؤلفات ويشير إلى أنه "لا توجد طريقة مثلى واحدة لتنمية القدرات؛ فالكثير يتوقف على ظروف وسياق التنمية. وفي معظم الحالات، سيحتاج الأمر إلى مجموعة من الطرق لتحقيق النتائج المرغوبة. ويجب على أولئك المشاركين في تنمية القدرات أن يواجهوا أيضا اهتماما وثيقا إلى العملية: فكيفية استخدام الطرق والأدوات لا تقل أهمية عن الطرق والأدوات التي وقع عليها الاختيار. وقد تعلمت الأوساط الإنمائية أن القدرة التنظيمية لا يمكن أن تنتقل بعملية خطية عن طريق المساعدة التقنية والتدريب؛ فيجب أن تتطور بمرور الوقت مع مجموعة من التدخلات ومع تجارب للتوصل إلى أفضل توليفة من الطرق والأدوات."

8- وقد استخدم لهذا التقييم التعريف التالي لتنمية القدرات كما ورد في الاختصاصات.

الإطار 1: تعريف تنمية القدرات

يُفهم من تنمية القدرات أنها عملية يقوم فيها الأفراد، والجماعات، ومنظمات القطاعين العام والخاص جميعها بتعزيز نظمها، ومواردها، ومعارفها كما تعبر عنها قدراتها المحسنة على أداء وظائفها وحل مشاكلها، من أجل التصدي بصورة أفضل للجوع، وتخفيض الفقر، وتحقيق أهداف الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.

9- ويوضح هذا التعريف أن تنمية القدرات توجه نحو تمكين المستفيدين من التصدي للأمن الغذائي، وتحسين سبل المعيشة، وضمان استخدام نظم الموارد بصورة مستدامة. ويعترف بأن التقييم سوف يراعي جميع مبادرات المنظمة في مجال تنمية القدرات وليس فقط تلك المبادرات الموجهة إلى الوكالات الحكومية، ويؤكد حقيقة أن تركيز تنمية القدرات ينصب على تحسين فعالية التنمية الريفية الأفريقية.

10- وتستأثر تنمية القدرات باهتمام جميع إدارات المنظمة، وتشمل العلاقات، والقطاعات والتخصصات، وهي عملية داخل النظام وليست نشاطا متحفظا أو مجموعة من المبادرات. ولكي تكون تنمية القدرات فعالة، فإن عملية المشاركة لا تقل أهمية عن النواتج المحققة بل وتزيد.

11- وكما ذكر أعلاه، فإن تنمية القدرة الفعالة عملية مستمرة وتشمل جميع الأبعاد الثلاثة: الأفراد، والمنظمات، والبيئة. ويتناول التقييم أنشطة المنظمة فيما يتعلق بجميع الأبعاد الثلاثة.

12- وتتعلق البيئة التمكينية بالالتزام السياسي والرؤية؛ وبالقواعد، والقيم، والمؤسسات، وبالسياسات، والأطر القانونية والاقتصادية؛ وبالعلاقات المؤسسية؛ وبالاستراتيجيات القطاعية والموارد الشاملة؛ وبمستوى التنمية العامة (الصحة، ومحو الأمية وغير ذلك)، والموارد المالية. ويركز هذا التقييم على التدخلات الموجهة نحو تحسين الحوافز، والسياسات، والتشريعات، واللوائح، والمساءلة لأغراض التنمية المستدامة، والأمن الغذائي، وتخفيض الفقر. وتساعد المنظمة البلدان على تعزيز البيئة التمكينية من أجل الزراعة ولكي تصبح أكثر فعالية في صياغة السياسات وتنفيذها.

13- أما البعد الخاص بالمنظمة فيتعلق بالهيئات السياسية والإدارية (الوكالات الحكومية، والأحزاب السياسية، والهيئات الدولية والإقليمية)، والأجهزة التقنية (هيئات التفتيش، والمختبرات، والبحوث، والإرشاد)، والهيئات الاقتصادية والاجتماعية (المشروعات، والغرف التجارية، وجماعات المستهلكين، وروابط المنتجين، والمنظمات المجتمعية، والجامعات). وترتبط التدخلت المصممة لبعد المنظمة عادة بتحسين النظام التنظيمي بدلا من الكفاءات الفردية. ويمكن أن يشمل هذا إقامة مختبرات بيطرية، ونظم للمعلومات، ووضع خطط لإعادة الهيكلة وغير ذلك.

14- ويتعلق البعد الخاص بالفرد بتحسين قدرة الأفراد من جميع الأعمار وتزويدهم بالمعرفة ومجموعة من المهارات (التقنية والشخصية على حد سواء) التي تحسن قدرتهم على المساهمة وتعزيز فعالية أي جماعة أو منظمة يرتبطون بها.

15- ويرتبط كل بعد ارتباطا وثيقا بالبعد الآخر في إطار نظام محكم حيث يكون المجموع هو حصيلة الأجزاء. ومن الممكن انتقاء أحد الأجزاء وتغييرها، ولكن لتحقيق النجاح والاستدامة، يلزم أن تكون التغييرات مرتبطة ومدعومة ومعززة عن طريق جميع الأبعاد. وينصب التركيز على بناء قدرة النظام على المستوى القطري.

البيئة المتغيرة

16- شهد فريق التقييم أثناء الزيارات الميدانية في أفريقيا نُهجا جديدة تجاه المساعدة الإنمائية، والفرص التي أتاحتها التكنولوجيا الجديدة والطبيعة المتغيرة للهياكل، والسياسات، والقدرات في البلدان التي تمت زيارتها. وتعد هذه الاتجاهات، التي توجز أدناه، مهمة في سياق تنمية القدرات وتدعم كثيرا من توصيات التقييم.

باء- الالتزام الدولي بمزيد من التنمية المنسقة والمدفوعة بالطلب

17- طلب إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا من الشركاء في التنمية بتقديم نهج أكثر تنسيقا تجاه المساعدة بالتعاون الوثيق مع الحكومات ومع بذل جهود خاصة لتعزيز القدرة المحلية. ووجد التقييم أن كثيرا من الجهات المانحة في البلدان التي تمت زيارتها يلتزمون بهذا النهج. فالأولويات البرنامجية وترتيبات التمويل تناقش بشكل متزايد في المنتديات المتعددة المانحين والمتعددة الحكومات داخل البلد الذي يطلب تواجدا قُطريا قويا من أجل المشاركة الفعالة.

جيم- تحتل الزراعة وتنمية القدرات مكان الصدارة في جدول الأعمال الدولي

18- تركزت المساعدة الإنمائية في أفريقيا بشكل متزايد خلال العديد من العقود الماضية على المجالات غير الزراعية. ويبدو أن هذا يتغير الآن بعد أن أدرك المزيد من ممارسي التنمية أهمية الزراعة، والحراجة، ومصايد الأسماك بالنسبة للنمو الاقتصادي، وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، والتخفيف من آثار تغير المناخ. ونتيجة لذلك، فإن الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية تحتلان الآن مكانا بارزا في المساعدة الإنمائية.

دال- مظاهر التقدم في الاتصالات

19- تتيح مظاهر التقدم التكنولوجي في الاتصالات فرصا جديدة للتنمية المتسارعة. فقد لاحظ فريق التقييم أن مقرري السياسات، وكبار التكنوقراطيين، والعلماء، ومعاهد البحوث، والجامعات في أفريقيا، يمكنهم الحصول على خدمات الإنترنت. غير أن ضعف الاتصالات في أماكن كثيرة وارتفاع تكلفة الحصول على هذه الخدمات يحد من استخدام الإنترنت، مما يدل على أهمية الاتصالات غير الحاسوبية. وتستخدم بعض منظمات المزارعين البريد الإلكتروني في الاتصال بالمثلين الذين تتوفر لهم خدمات الإنترنت في المقاهي أو المكاتب الحكومية عند السفر إلى مناطق نائية في البلد. كما أن الهواتف الخلوية جعلت الحصول على معلومات السوق والمعاملات المالية على جانب من الأهمية بالنسبة للكثيرين، خاصة في المجتمعات النائية. غير أن التغطية لا تزال محدودة وليس في مقدور جميع السكان الحصول على هذه الخدمة المنتظمة. وهناك خطر حقيقي يتمثل في أن الفجوة الرقمية يمكن أن تزيد من مظاهر عدم التكافؤ داخل البلدان وفيما بينها.

هاء- التغييرات على المستوى القطري

20- لاحظ فريق التقييم اهتماما متزايدا باللامركزية في جميع البلدان التي قام بزيارتها، خاصة في أوغندا، وتنزانيا، وغانا. فقيود القدرة على المستويات اللامركزية تؤثر على إمكانية تنفيذ السياسات والبرامج وإضفاء الطابع المؤسسي على الابتكارات. ويحتاج الأمر إلى آليات مبتكرة لتعزيز القدرة على الخطوط الأمامية حتى يتسنى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات بفعالية في المناطق الريفية بمجرد صياغتها.

21- ولاحظ التقييم وجود تركيز قوي على الطابع التجاري للزراعة ونظم إنتاج الموارد المتجددة. والاستراتيجيات الإنمائية الوطنية تطالب بالمزيد من التركيز على علاقات السوق، والمدخلات، والتجهيز، والتخزين، والتمويل. غير أن الاهتمام المتزايد بالطابع التجاري يمكن أن يبعد الأضواء عن نظم الأغذية المستدامة، والتغذية، والتخفيف من وطأة الفقر، والخدمات المقدمة للجماعات المهمشة. فضلا عن هذا، ركز كثير من البلدان على الري باعتباره وسيلة للحد من آثار تغير المناخ، وتكثيف الإنتاج، وتخفيف الضغط على الأراضي.

22- ومع أن قيود القدرة في أفريقيا تبدو شديدة، فقد وجد التقييم أن هناك مهارات متقدمة متاحة في بعض البلدان التي تمت زيارتها. ويمكن مواصلة تعزيز القدرة المحلية عن طريق توظيف المنظمات المحلية والإقليمية كمتعاقدين. وينبغي تغيير التدخلات الخاصة بتنمية القدرات كي تلائم الاحتياجات؛ فبعض البلدان قد تحتاج إلى دعم تنمية القدرات على المستويات العليا في حين أن بلدانا أخرى قد لا تحتاج إلى ذلك.

تنمية القدرات في سياق الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة وإصلاحها

23- ركزت مقترحات الإصلاح التي تقدم بها المدير العام (2005) على "بناء القدرات" باعتباره أحد المجالات الرئيسية ذات الأولوية بالنسبة للبلدان الأعضاء. وقد أشار تقرير التقييم الخارجي المستقل (2007) إلى "بناء القدرات" باعتباره موضوعاً رئيسياً للإصلاح، ونصح المنظمة بوضع استراتيجية عامة "تضع في اعتبارها بالكامل قدرة البلدان واحتياجاتها وفرص الشراكات" (التوصية 3-24). وبدأت المنظمة العمل في وضع استراتيجية لتنمية القدرات في عام 2008 بتوجيه من الفرع الذي كان يعرف في ذلك الوقت بفرع بناء القدرات والاتصال (منظمة الأغذية والزراعة)، مع مدخلات من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات¹.

24- وقد أشارت المنظمة مرارا إلى أهمية العمل في مجال تنمية القدرات عبر مجالاتها التقنية. فجعلت تنمية القدرات أحد مجالات الأولوية بالنسبة للموارد الخارجة عن الميزانية، وأكدت على ضرورة استفادة الموظفين إلى أقصى حد من فرص الشراكات والربط الشبكي في المجالات التي تتمتع فيها المنظمة بالدراية الفنية والميزة النسبية. غير أن المنظمة تدرك أن هناك حاجة لإحداث تغيير في الطريقة التي تحقق بها المنظمة تنمية القدرات - من منظمة بوصفها منفذة لتنمية القدرات المدفوعة بالعرض إلى منظمة بوصفها مسهلة لتنمية القدرات المدفوعة بالطلب.

25- ومن أجل التكيف مع الهيكل المتغير للتعاون الإنمائي، تدرك المنظمة أنها بحاجة إلى تعديل الطريقة التي تعمل بها، وقد اتخذت خطوات للقيام بذلك. واستجابة للإصلاحات المقترحة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (2007)، فإن خطة العمل الفورية الخاصة بالمنظمة للفترة المالية 2010-2011 تركز على أربعة مواضيع رئيسية:

- الإدارة بالنتائج عن طريق تحديد إطار للنتائج يشمل رؤية المنظمة، والأهداف العالمية الثلاثة، والأهداف الاستراتيجية الأحد عشر، إلى جانب وسائل العمل ذات الصلة؛
- العمل كمنظمة واحدة، بما في ذلك إسناد دور أقوى للمكاتب الإقليمية في صنع القرار واستثمار قدرات المكاتب الميدانية للعمل بنفس الأدوات والتسهيلات المؤسسية كتلك الموجودة في المقر الرئيسي؛
- العمل بنظام إدارة الأداء واستعراض سياسات الموارد البشرية؛
- إصلاح الإدارة، والذي يشمل إنشاء وحدة مشتركة للمشتريات للوكالات الثلاث الكائنة في روما.

26- وتعد تنمية القدرات أحد الوظائف الأساسية الثماني في الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة (2010-2019)، تحت عنوان "الدعم التقني لتعزيز نقل التكنولوجيا وبناء القدرات". وهذا يشمل القدرات التقنية والوظيفية² على حد سواء في جميع الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات، لتسهيل مواءمة العمليات الداخلية مع "النهج الجديدة لتنمية القدرات [المقرر إعطاؤها] طابعا مؤسسيا بشكل كامل في إطار النظم والإجراءات القائمة".

¹ يرد في القسم تاسعا استعراض لمشروع استراتيجية تنمية القدرات في المنظمة.

² تعرف القدرات التقنية بأنها قدرات "على القيام بالمهام المطلوبة لتكثيف الإنتاج بطريقة مستدامة، وإدارة الموارد، وتحسين الأمن الغذائي في نهاية المطاف". وترتبط القدرات الوظيفية "بمجالات السياسات، والمعرفة، وإقامة الشراكات، والتنفيذ/التسليم".

27- ويتناول الإطار الاستراتيجي الجديد تنمية القدرات عن طريق الإشارة أساسا إلى المجالات الرئيسية الثلاثة التالية:

- عمل المساعدة في مجال السياسات (خاصة بالنسبة للأمن الغذائي والتغذية) والذي لا يشمل فقط تنمية القدرات على صياغة السياسات وتنفيذها ورصدها، وإنما التعزيز المؤسسي/إعادة الهيكلة المؤسسية وتحديد أولويات أعضاء المنظمة بالنسبة لوضع البرامج؛
- تنمية القدرات المتعلقة بالتجارة، لمساعدة البلدان على تحديد استراتيجيات وسياسات لتسهيل استجابة القطاع الخاص للطلبات والفرص الجديدة في الأسواق. وبالإضافة إلى ذلك، يؤكد الإطار على أهمية بناء قدرات المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة على امتداد سلسلة القيمة للنهوض بإنتاجيتهم والانتقال من زراعة الكفاف إلى الزراعة الموجهة نحو السوق؛
- والحصول على البيانات والإحصاءات وتحليلها وإدارتها، ويشمل تعزيز قدرات البلدان على جمع وتصنيف وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة في الوقت المناسب، وتسهيل الحصول على النواتج والخدمات الإعلامية للمنظمة.

نطاق التقييم، ومنهجيته، وتركيزه، وحدوده

واو- النطاق

28- يركز التقييم، كما جاء في الاختصاصات (الملحق 1)، على أفريقيا وخاصة على أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، حيث تبلغ الاحتياجات ذروتها، وحيث تتعثر بلدان كثيرة بالنسبة لبلوغ الأهداف الإنمائية للألفية. وغالبا ما كانت المعوقات المتعلقة بالقدرة والناشئة عن توليفة من العوامل الفردية، والتنظيمية، والمؤسسية/المجتمعية تعتبر على أنها من العوائق الرئيسية أمام تنمية أفريقيا. وهذا ينطبق بشكل خاص على الزراعة التي تستأثر بنصيب كبير من الناتج المحلي الإجمالي على المستويين الإقليمي والقطني، حيث يعد "النقص الحاد في الأشخاص المدربين"³ وضعف حال المنظمات والمؤسسات الرئيسية التي تسهم في الأداء الهزيل للقطاع. ويتضمن التقييم مبادرات خاصة بتنمية القدرات تم الاضطلاع بها منذ عام 2000، من أجل تقييم العمليات الطويلة الأجل التي تدخل في تحقيق النتائج.

29- ونظرا لاتساع نطاق تنمية القدرات على النحو الذي وصف قبل ذلك وتنوع أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات، حدد فريق التقييم نطاق التقييم ليشمل:

- مبادرات المنظمة على المستوى القطري أو الإقليمي والتي وضعت خصيصا لتعزيز القدرة وكذلك تلك التي تسهم في تنمية القدرات كجزء من أهداف مشروع أو برنامج آخر. وبالنسبة لهذه المبادرات، تعد تنمية القدرات عنصرا واضحا وملموسا من عناصر المنتج أو الخدمة. كما أن المشروعات العالمية والمبادرات الدولية توضع في الاعتبار بالقدر الذي يشمل البلدان الأفريقية بطريقة كبيرة؛

³ تقرير التقييم الخارجي المستقل للمنظمة (2007)، صفحة 196.

- وتلك النواتج المعيارية فقط التي طوعت أو طورت على المستوى القطري/الإقليمي من خلال نهج تعليمي. ولم تقيم المناسبات العامة لتقاسم المعرفة، مثل المؤتمرات والحلقات الدراسية، والمواد مثل الوثائق التقنية والمراسلات والنواتج الإعلامية (مثل قواعد البيانات).

زاي- المنهجية

- 30- ترد منهجية التقييم بالتفصيل في الملحق 2.
- 31- وقد بدأ التقييم بمرحلة أولية من مارس/آذار إلى يونيو/حزيران 2009 بهدف تحديد نطاق التقييم، وتوضيح الأطر التحليلية، وتطوير الأدوات المنهجية، وتقديم تفاصيل عن الجوانب التنظيمية للتقييم.
- 32- وقام الفريق خلال المرحلة الأولية بإعداد مصفوفة تقييم واستخدامها كأداة مرجعية، تضمنت الأسئلة المراد توجيهها إلى جانب المؤشرات. واستعان التقييم بمنهجيات مختلفة لتقييم النتائج والعمليات المتبعة في أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات، بما في ذلك: النماذج المنطقية؛ والنهج التشاركية ونهج النظم؛ وإجراء تقييم مقارن على أساس الممارسات الجيدة والدروس الجيدة.
- 33- واستخدم التقييم مجموعة من الأدوات من بينها:
- حصر أنشطة تنمية القدرات على المستوى القطري، ويشمل 48 بلداً في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وأجري فريق التقييم عملية الحصر بدءاً باستعراض ظروف البلدان عن طريق استخدام نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية الخاص بالمنظمة. واستكملت هذه الاستعراضات بتوجيه طلبات إلى الشعب، وإجراء مقابلات مع الموظفين، والقيام بدراسات حالة قطرية. واستخدم الفريق هذا الحصر في إعداد لمحة عامة ترد في الملحق 7؛
 - *التحليل الوصفي للتقييمات*، وكان هدفه استعراض وتجميع وتحليل النتائج والتوصيات الخاصة بتنمية القدرات في 33 مشروعاً وبرنامجاً للتقييم ببلدان مختارة قامت بها دائرة التقييم التابعة للمنظمة منذ عام 2003. ويرد التقرير الكامل في الملحق 9؛
 - *دراسات الحالة القطرية والزيارات الميدانية التكميلية*: وتمثل دراسات الحالة القطرية والزيارات الميدانية الركيزة التي يستند إليها التقييم. وكان الهدف من دراسات الحالة إجراء تقييم شامل لصلاحيات وفعالية أنشطة تنمية القدرات في ستة بلدان أفريقية. واختار فريق التقييم البلدان على أساس معايير جيدة التحديد كما ورد في التقرير الأولي. وهذه البلدان هي: أوغندا، وبوركينا فاسو، وتنزانيا في شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، وغانا في غرب أفريقيا، وكينيا، وملاوي. وقد أجريت دراسات الحالة القطرية على مرحلتين. ففي المرحلة الأولى، قام خبراء محليون بدعم من الفريق الأساسي باستكمال العمل الميداني. وكانت مهمتهم الرئيسية جمع المعلومات عن عدد مختار من أنشطة تنمية القدرات في الميدان عن طريق حلقات عمل تشاركية، وإجراء مناقشات مركزة، واستقصاءات ولقاءات مع المستفيدين من أنشطة تنمية القدرات وغيرهم من أصحاب الشأن.

وكانت المرحلة الثانية من دراسات الحالة القطرية جزءاً من الزيارات الميدانية التي قام بها الفريق الرئيسي والتي استغرقت نحو أسبوع لكل بلد من البلدان الستة. وعن طريق إجراء مقابلات مع مجموعة واسعة من أصحاب الشأن، استكمل الفريق تحليلات المستفيدين. وتساور الفريق مع وكالات شريكة، وشركاء قائمين ومحتملين، وكذلك مع وكالات ثنائية ومتعددة الأطراف. وأعد أعضاء الفريق تقارير قطرية شاملة (الملحق 10) لتكون بمثابة أساس للخلاصات العامة. وترد في الملحق 5 قائمة بجميع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم. وترد في الملحق 11 تقديرات المستفيدين؛

- *الزيارات الميدانية الإضافية:* بالإضافة إلى البلدان الستة التي تمت زيارتها، وبغية تقييم الترتيبات المؤسسية للمنظمة والقدرة على تقديم الدعم التقني للبلدان، قام الفريق الرئيسي بزيارة المكتب الإقليمي لأفريقيا التابع للمنظمة في غانا، والمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية في إثيوبيا، والمكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا في غانا، والمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى في غابون، والمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية في زمبابوي؛

- *وتقييم النواتج المعيارية لتنمية القدرات:* تم تقييم عينة محددة الغرض من 31 منتج معياري من بينها خطوط توجيهية، وأدلة، وأقراص مدمجة (CDS)، وأدوات للتعليم الإلكتروني فيما يتعلق بنوعية وصلاحيات مضمونها وفعاليتها في الميدان حسب مقتضى الحال، بما في ذلك إمكانية الحصول عليها من جانب الجمهور المستهدف، وصلاحياتها للأهداف والسياقات القطرية، وقدرتها على التفاعل وقدرتها على إثبات صلاحيتها بمرور الوقت أو على التكيف مع التغيير. ويظهر التقرير الكامل في الملحق 8.

34- وأجرى المقيمون مقابلات مع ما مجموعه 410 أشخاص: 89 من موظفي المنظمة في المقر الرئيسي، و40 في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية، و27 موظفاً في البلدان الأفريقية، و254 من أصحاب الشأن/الشركاء المعنيين بأنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات.⁴

35- وكانت هناك مبادرتان عملتا على تسهيل تحليل الخلاصات وكتابة التقرير:

- انتهت مناقشات الفريق التي أجراها بعد الزيارات الميدانية في نوفمبر/تشرين الثاني 2009 وتم خلالها بلورة وتنقيح الخلاصات المستمدة من أدوات التقييم المختلفة؛
- وعرض النتائج الأولية على موظفي المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية ومناقشتها.

36- وأجرى المقيمون مقارنة بين الآراء التي أعرب عنها في المقابلات الخاصة والأدلة التي جمعت في الوثائق، واستخدموا عملية التثليث للتحقق من صحة خلاصاتهم الرئيسية. واعتمد أعضاء الفريق أيضاً، عند إصدار أحكامهم، على خبراتهم الشخصية، وعلى الممارسات الجيدة الراسخة في فعالية تنمية القدرات.

⁴ ترد القائمة الكاملة في الملحق 5.

37- وأخيرا، عرض فريق استعراض أقران⁵، في فبراير/شباط 2010، الآراء المستقاة عن صحة استنتاجات وتوصيات التقييم من الناحية التقنية.

حاء- التركيز والحدود

38- تناول التقييم الأسئلة العامة التالية كما وردت في الاختصاصات:

- هل يتوافق نهج المنظمة تجاه تنمية القدرات مع الممارسات الجيدة الناشئة؟ وهل يعزز الملكية الأكبر للبلدان الشريكة؟
- هل تستجيب مبادرات تنمية القدرات للطلب المتزايد والواضح، وهل تسهم في تخفيض الفقر؟
- ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات؟
- هل ركزت المنظمة عملها حيثما تتمتع بالميزة النسبية في دعم تنمية القدرات؟
- هل عملت بصورة فعّالة مع المؤسسات الوطنية وفي شراكة مع وكالات أخرى؟
- ماذا ينبغي أن يكون دور المنظمة في المستقبل في مجال تنمية القدرات؟
- كيف تعبر الاستراتيجية المؤسسية للمنظمة بشأن بناء القدرات عن الشواغل المذكورة أعلاه؟

39- وفيما يتعلق بالسؤال الأخير، لم تكن الوثيقة الختامية متاحة للفريق وقت كتابة هذا التقرير. غير أن الفريق استعرض مشروع نص الاستراتيجية، وفي حين أن الفريق لم يجر تحليلا متعمقا، إلا أنه أشار إلى الاستراتيجية في القسم تاسعا من التقرير الذي يتناول مفهوم المنظمة ونهجها تجاه تنمية القدرات، وكذلك في القسمين عاشرًا وحادي عشر عن الاستنتاجات والتوصيات.

40- وهناك قيود كثيرة واجهت التقييم؛ ويتعلق أكثرها تحديا بمدى تمثيل المعلومات التي جمعت على أساس مجال العمل الذي يتقاطع مع جميع برامج المنظمة تقريبا. وفي هذا الصدد، قدم التقييم استنتاجات عامة، واستعان بكثير من الأدلة، واستخدم كثيرا من الأمثلة لدعم خلاصاته، كما استخدم طائفة متنوعة من أدوات التقييم.

لمحة عامة عن عمل المنظمة في مجال تنمية القدرات في أفريقيا

41- يقدم هذا القسم لمحة عامة عن تنمية القدرات تم الحصول عليها من الوثائق المتعلقة بجميع مشروعات المنظمة الميدانية (الوطنية، والإقليمية، والدولية، باستثناء تليفود) التي نفذت في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى منذ عام 2004⁶. وتغطي اللحة العامة نحو 3 000 مشروع، باستثناء تلك المشروعات التي تقل ميزانيتها عن مليون دولار أمريكي في الفترة بين عامي 2004 و2009. وتستبعد أيضا الأنشطة المعيارية لتنمية القدرات التي اضطلع بها المقر

⁵ يرد أعضاء الفريق وتقريرهم في الملحق 4.

⁶ تستمد اللحة العامة معلوماتها من نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، مع التركيز على المشروعات الميدانية. ولهذا، فإنها لا تشمل الأعمال المتعلقة بتنمية القدرات في المقر الرئيسي و/أو لا تنعكس في المشروعات.

الرئيسي عادة ولكنها لا تنعكس في مشروعات نفذت في أفريقيا. وتقيم هذه اللوحة العامة المدى الذي ذهبت إليه أنشطة تنمية القدرات في تناولها لكل بعد من الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات (الفرد، والمنظمة، والبيئة التمكينية)، وتغطيتها الجغرافية، وعلاقتها بعدد من المؤشرات. وتتناول المشروعات القدرات التقنية والوظيفية التي طورتها المنظمة عن طريق البرمجيات (مثل المساعدة التقنية، والتدريب، وحلقات العمل، وتقاسم المعرفة والمعلومات)، والحواسيب (مثل توفير المستلزمات الزراعية، والبنية التحتية، والمعدات، بما في ذلك مرافق تكنولوجيا المعلومات، والمختبرات)، والمساعدة المالية⁷، ولكن بدرجة أقل. وفيما يلي موجز للتقرير الكامل الذي يرد في الملحق 7.

42- واتضح من التحليل أن نصف⁸ مشروعات المنظمة القطرية تقريبا كانت تنطوي على عنصر قوي من عناصر تنمية القدرات⁹:

- ركز ثلاثة أرباع هذه المشروعات على تنمية قدرات الأفراد¹⁰ عن طريق التدريب التقني، وحلقات العمل، والجولات الدراسية، والدورات الإيضاحية؛
- تضمن 23 في المائة من المشروعات تعزيز القدرات التنظيمية¹¹ عن طريق إعادة الهيكلة، وإنشاء وحدات ولجان، وتطوير/تعزيز نظم إدارة المعلومات؛
- تناول 27 في المائة من المشروعات البيئة التمكينية، إما عن طريق العمل بصورة وثيقة مع الحكومات الوطنية في صياغة السياسات والبرامج، وإما بإقامة أو تعزيز الروابط المؤسسية فيما بين أصحاب الشأن، بما في ذلك وحدات الحكومة المركزية، والمنظمات غير حكومية، والقطاع الخاص. وكان من الممكن أن يصبح هذا النصيب أعلى من ذلك لو أن المقيمين أدرجوا الدعم المقدم عن طريق المشروعات الإقليمية، مثل تلك المشروعات التي تقوم فيها المنظمة بدور رئيسي فيما يتعلق بنشر/تنفيذ القواعد والمعايير الدولية، وحيث تعمل كوسيط نزيه في حوكمة القضايا العابرة للحدود وإدارة الموارد الطبيعية؛
- وعلى المستوى الوطني، كانت معظم تدخلات تنمية القدرات تستهدف بعدا واحدا فقط، وكان 30 في المائة منها يستهدف بعدين، و4 في المائة فقط يستهدف جميع الأبعاد الثلاثة. ويركز التحليل على المشروعات الفردية الوطنية بصورة منفصلة، في حين أن تحليل المشروعات بمرور الوقت يُحتمل أن يعكس الأنشطة على نطاق الأبعاد¹².

⁷ اعتبر التقييم الدعم الحاسوبي والمساعدة المالية جزءا لا يتجزأ من أنشطة تنمية القدرات عند تقديمه بالاقتران مع عناصر البرمجيات.

⁸ كان نحو 60 في المائة من المشروعات في موزامبيق، وزمبابوي، وسيراليون، وغامبيا، والسنغال، وجنوب أفريقيا، وملاي، يتسم بتركيزه القوي على تنمية القدرات.

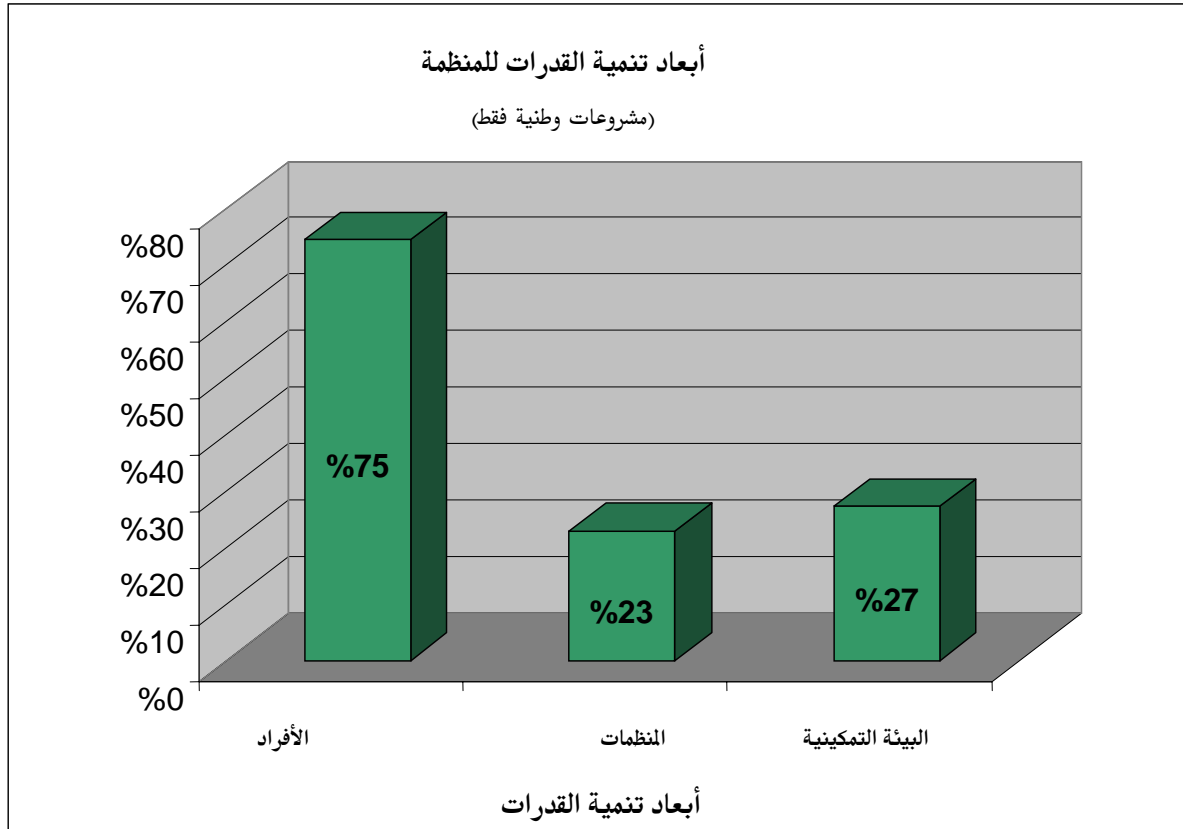
⁹ حدد التقييم مضمون تنمية القدرات فيما يتعلق بالأهداف المباشرة لكل مشروع، والأنشطة، والبعد المستهدف. وقيم أعضاء الفريق درجة تركيز تنمية القدرات على نطاق يبدأ من واحد (حد أدنى) إلى خمسة (حد أقصى). واعتبرت تلك المشروعات التي حصلت على أكثر من ثلاث درجات أنها تنطوي "على عنصر قوي من عناصر تنمية القدرات."

¹⁰ هي في المقام الأول قدرات المسؤولين الحكوميين أو المزارعين، بما في ذلك مدارس تدريب المزارعين.

¹¹ فئة الوزارات والوكالات الحكومية، ثم رابطات المزارعين والأعمال التجارية الصغيرة بدرجة أقل.

¹² هذا ينعكس بعد ذلك في التقرير حيث تبين الخلاصات أن المنظمة تناولت بمرور الوقت جميع الأبعاد الثلاثة بالنسبة لكثير من تدخلاتها الأكثر فعالية واستدامة: Kephis، مبادرة حوض النيل، والحراة، ومصايد الأسماك، وفي الإحصاءات.

الشكل 1



43- ومن بين المشروعات الوطنية، كان 47 في المائة يستهدف الوزارات والوكالات الحكومية¹³، و42 في المائة يستهدف المزارعين والمنظمات المجتمعية، خاصة عن طريق إنشاء مدارس تدريب المزارعين. وتضمن 11 في المائة فقط من تدخلات المنظمة تعزيز القطاع الخاص، وقدمت هذه التدخلات أساسا التدريب وتسهيل الروابط المؤسسية للمشروعات التجارية الصغيرة ووحدات التجهيز التابعة للأعمال التجارية الزراعية.

44- وتتقاطع أنشطة المنظمة في مجال تنمية القدرات مع جميع المجالات التقنية للمنظمة. وكما يتضح من الشكل 2، فإن جهود تنمية القدرات على المستوى الوطني تتركز على إنتاج ووقاية النباتات، وإدارة الأراضي والمياه، والإنتاج الحيواني وصحة الحيوان، والأمن الغذائي، ونظم إدارة المعلومات، والإحصاءات. وتمثل المساعدة في مجال السياسات، ومنها تلك المتعلقة بالأمن الغذائي، والغابات، ومصايد الأسماك، ومجالات تقنية أخرى، 12 في المائة من جميع أعمال المنظمة الخاصة بتنمية القدرات في البلدان. ويعد عنصر تنمية القدرات في تدخلات الطوارئ وإعادة التأهيل مهما أيضا.¹⁴ وفي 1 في المائة، تعد "الأسواق والتجارة" المجال الذي بذلت فيه المنظمة أقل الجهود بالنسبة لتنمية القدرات. وقد ركز عدد قليل نسبيا من مشروعات الحراجة القطرية على تنمية القدرات،¹⁵ ولعل تفسير ذلك هو أن الجانب

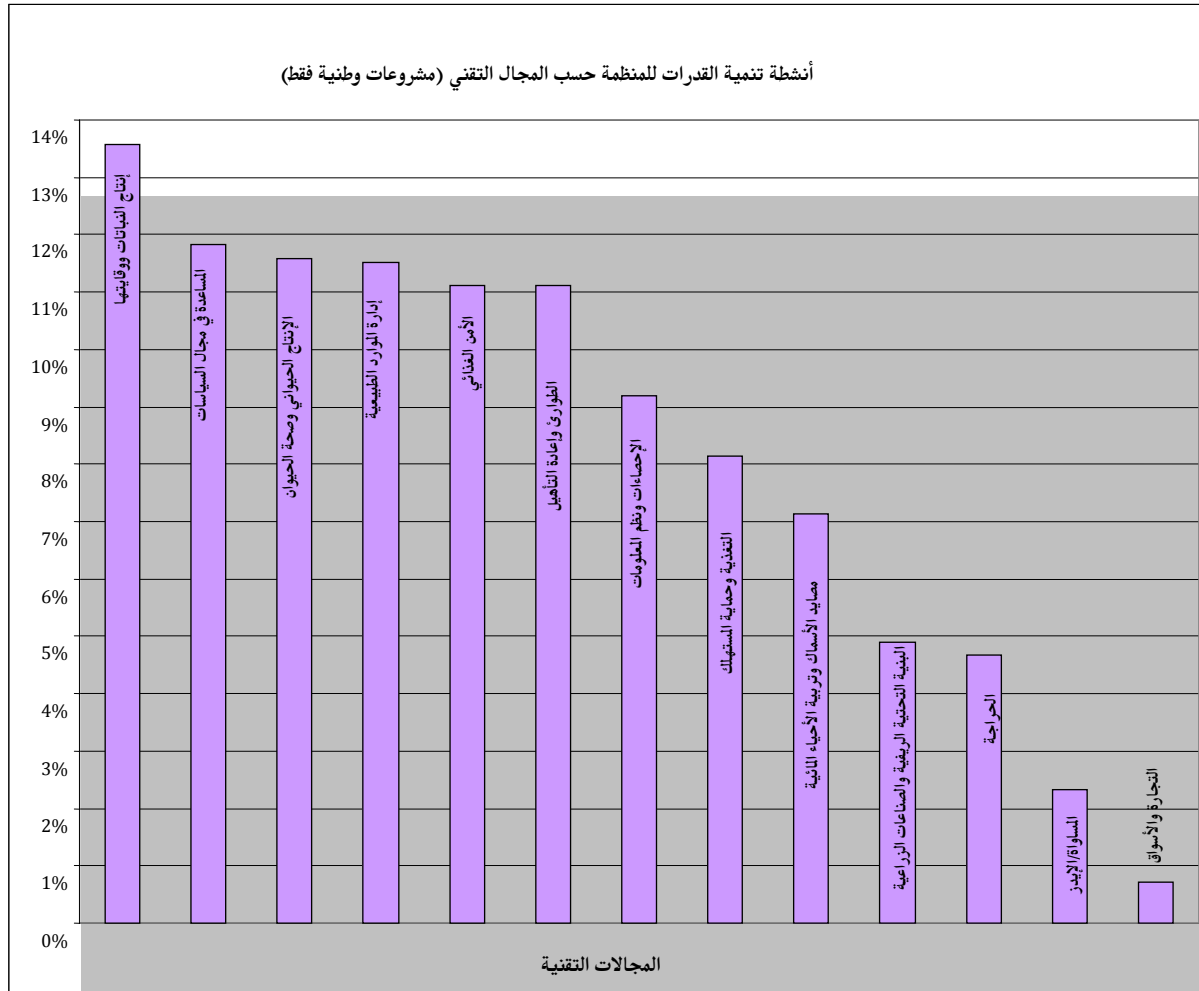
¹³ بما في ذلك المنظمات الإقليمية، والمختبرات، ومراكز البحوث الوطنية.

¹⁴ وهذا يشمل كثيرا من مدارس تدريب المزارعين للنازحين داخليا في برامج توزيع البذور، وإعادة التوطين، وسبل المعيشة، وكذلك مبادرات لتحسين البيئة التمكينية، بما في ذلك دور المنظمة القيادي في إنعاش القطاع الزراعي وفي تنسيق جهود الحكومات والشركاء في التنمية.

¹⁵ هناك بعض أنشطة تنمية القدرات في الأعمال المتعلقة برصد الغابات الوطنية وتقييمها في أنغولا، والكاميرون، وجزر القمر، والكونغو، وغامبيا، وموزامبيق، وتنزانيا، وتقييم الاستخدام المتكامل للأراضي في كينيا وزامبيا.

الأكبر من عمل المنظمة في مجال الحراجة يتم عن طريق برامج الدعم العالمية وعلى أساس إقليمي. وتتركز البنية التحتية الزراعية والسنوات الزراعية في عدد قليل من البلدان مثل غانا، وجنوب أفريقيا، وزامبيا. وهناك مشروعات قليلة تتناول على وجه التحديد العلاقة بين الجنسين وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

الشكل 2



45- وعند تجميع البيانات الوطنية، تبدو الخلاصات متشابهة عبر الأقاليم الفرعية، باستثناء أفريقيا الجنوبية حيث يتركز عمل المنظمة الخاص بتنمية القدرات على القطاع العام (57 في المائة) بدرجة أكبر منه في غرب أفريقيا (38 في المائة). ويعد نصيب تدخلات تنمية القدرات في إدارة الغابات في أفريقيا الوسطى متماشيا مع المتوسط الإقليمي لأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وهو 3 في المائة¹⁶ وهي نسبة منخفضة بالنظر إلى حجم الموارد الحرجية. ووجد 3 في المائة فقط من المشروعات الخاصة بالإحصاءات وإدارة المعلومات في غرب أفريقيا، وهي نسبة تقل عن متوسط أفريقيا

¹⁶ لا يشمل هذا الرقم مشروعين إقليميين لتنمية القدرات، أحدهما مع هيئة الغابات في أفريقيا الوسطى، والآخر يهدف إلى تعزيز الأمن الغذائي عن طريق التدريب على المنتجات غير الخشبية.

جنوب الصحراء الكبرى. وشمل هذا النصيب الضئيل أنشطة في بوركينا فاسو، غامبيا، وليبيريا، والنيجر، مع عدم وجود مشروعات في عدد من بلدان غرب أفريقيا.¹⁷

46- وكما يتضح من الجدول 1 أدناه، تعد أنشطة المنظمة الخاصة بتنمية القدرات أعلى بصورة متناسبة في إقليمي شرق وغرب أفريقيا حيث يعد مؤشر نقص التغذية والتنمية البشرية مرتفعا.

الجدول 1- تركيز تنمية القدرات للمنظمة حسب الإقليم الفرعي والمؤشرات الرئيسية للاحتياجات

الإقليم الفرعي	تركيز تنمية القدرات في المشروعات الوطنية (كنسبة مئوية من المجموع في أفريقيا)	دليل التنمية البشرية (2009)	نقص التغذية (كنسبة مئوية من عدد السكان 2004-2002)	الزراعة (كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي 2006)
أفريقيا الوسطى	18%	148.6	36.2	21.9
شرق أفريقيا	30.7%	161.6	42.3	31.1
أفريقيا الجنوبية	22.9%	146.8	31.9	21.6
غرب أفريقيا	28.4%	165.1	24.9	37.0

47- يخفي الجدول 1 استثمارات المنظمة الناقصة في مجال تنمية القدرات في بعض بلدان أفريقيا الوسطى، نظرا لأن معظم أنشطتها في مجال تنمية القدرات في تلك المنطقة يتركز في جمهورية الكونغو الديمقراطية. وتبين اللوحة العامة (الملحق 7) مشروعات لتنمية القدرات أقل نسبيا في بعض البلدان التي ترتفع فيها مستويات نقص التغذية في أفريقيا الغربية والوسطى بما في ذلك تشاد، وتوغو، وجمهورية أفريقيا الوسطى، ورواندا، وغينيا بيساو.

48- وتركز اللوحة العامة أيضا على مظاهر عدم التكافؤ في توزيع أنشطة تنمية القدرات على بلدان "النزاع وما بعد النزاع". ويوجد في جمهورية الكونغو الديمقراطية، والسودان، والصومال، وموزامبيق تركيز عال نسبيا على مشروعات تنمية القدرات، في حين أن بلدانا أخرى في حالات مماثلة مثل أنغولا، وتشاد، ورواندا، وكوت ديفوار لديها تركيز أقل بكثير.

الخلاصات

49- تضع الخلاصات الواردة أدناه في اعتبارها أسئلة التقييم الموضحة في قسم المنهجية باستخدام المعايير التالية: الملاءمة، والتصنيف، والفعالية، والاستدامة، والأثر، والمساواة، والشراكات، وقدرة المنظمة على تحقيق تنمية القدرات. وتعرض الخلاصات المستمدة من تقييم النواتج المعيارية بصورة منفصلة بعد ذلك.

¹⁷ هذا لا يشمل المشروعات الإقليمية والأقليمية مثل مشروع معلومات الأغذية في أفريقيا المشترك بين المجموعة الأوروبية والمنظمة، ومشروع نظام معلومات الإنذار المبكر (GTFS/INT/928/ITA) الذي يشمل بنن، وبوركينا فاسو، وتوغو، والسنغال، وغينيا بيساو، وكوت ديفوار، ومالي، والنيجر

50- وقد حلل التقييم الوصفي (الملحق 9) نقاط القوة والضعف في تنمية القدرات في التقييمات السابقة. ويتضمن الشكل 3 موجزا للخلاصات يوضح ما يلي:

- تقديرات جيدة/مرضية في ثلاثة مجالات: نوعية/ملاءمة أنواع/أشكال مواد تنمية القدرات، وتسهيل المبادرات التقنية/السياسية، وتقديم المساعدة التقنية والتدريب؛
- تقديرات مختلطة في المجالات التالية: التوعية/الاستخدام/الانتفاع بالنواتج المعيارية، والشراكات لتطوير وتعزيز قدرات الأفراد والمنظمات لتحقيق تنمية القدرات والمساواة بين الجنسين والقضايا الشاملة الأخرى؛
- وتقديرات غير مرضية أو ضعيفة فيما يتعلق بتوفير المتابعة الفعّالة، ودعم ملكية تدخلات تنمية القدرات، وأطر الرصد والتقييم.

51- وتعطي دراسات الحالة القطرية نتائج مماثلة. فقد نفذ كثير من التدخلات في جميع الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات مع تحقيق نتائج جيدة على المدى القصير، ولكن القليل منها واصل عمله لفترة طويلة تكفي لإظهار نتائج دائمة على شكل بيئات تمكينية معززة، وسلوك تنظيمي أكثر فعالية، وتطبيق المهارات الفردية بمرور الوقت.

طاء- ملاءمة عمل المنظمة

52- يتضح من تحليل أنشطة تنمية القدرات المبينة في الملحة العامة¹⁸ أن المنظمة قد تدخلت بدرجات متباينة في جميع القطاعات ذات الصلة بتفويضها. وقد أوضحت دراسات الحالة القطرية أن المنظمة تستجيب في معظم الأحوال للاحتياجات القطرية والمجتمعية. وقد أكد التقييم الوصفي أن نحو 70 في المائة من مشروعات المنظمة تعبر عن الأولويات القطرية، على الرغم من قلة التقديرات الصحيحة للاحتياجات.

53- ويبدو أن الغالبية الكبرى من التدخلات على المستوى الميداني، بما في ذلك الأنشطة التي نفذت في مجالات تقنية وتتعلق بدور المنظمة "كوسيط نزيه"، قد استفادت من المزايا النسبية للمنظمة. غير أنه كانت هناك حالات وجه فيها أصحاب الشأن اللوم للمنظمة لاعتمادها نهجا "نمطيا" مع مجموعة موحدة من التدخلات المخططة والمنفذة لتنمية القدرات وتوجيه اهتمام أقل إلى الاحتياجات أو السياقات المحلية، مما قلل من احتمالات الملكية والاستدامة.¹⁹

الأولويات كما حددتها أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل

54- وجد التقييم أن أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل متوائمة بشكل عام مع الأولويات القطرية والوطنية كما عبرت عنها الخطط الإنمائية الوطنية وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وفي معظم دراسات الحالة القطرية، كانت أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل قائمة أو مخططة وبدا أنه كانت تحركها السياسات الإطارية الزراعية الوطنية وأنها صيغت بمشاركة الحكومة. واعترف موظفو المنظمة، وممثلو المنظمة على وجه التحديد، بأهمية أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل لتخطيط تدخلات تنمية القدرات وفقا للأولويات الوطنية.

55- غير أن أيا من الوثائق التي تم استعراضها لم تتضمن تحليلا للاحتياجات في مجال تنمية القدرات أو لم تحدد أولويات واضحة يمكن اتباعها فيما يتعلق بتنمية القدرات. وبدلا من ذلك، حدد معظمها مجالات عامة للتدخل، مما جعل المقيمين يستنتجون أن المنظمة فيما يبدو تستجيب للطلبات القطرية القصيرة الأجل والمحددة الغرض بدرجة أكبر مما تستجيب للأهداف والأولويات الطويلة الأجل والمتفق عليها بصورة متبادلة في مجال تنمية القدرات. وأكدت المقابلات مع مسؤولي الحكومة والتقييمات القطرية أن المنظمة لم تستخدم بعد أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل كنهج استراتيجي لتدخلاتها. ويعتقد التقييم أن هذا قد لا يحدث إلى أن يتم تعزيز دور المنظمة في المكاتب القطرية حتى تتمكن من العمل بصورة استباقية لكي توضح للحكومات الاحتياجات غير المحددة والقضايا الناشئة.

¹⁸ انظر الملحق 7.

¹⁹ هناك مشروعات تهدف إلى إدخال نظم معلومات الأمن الغذائي في بلدان يرى الشركاء القطريون أن الأدوات التحليلية المستخدمة في المقر الرئيسي مدفوعة بالعرض إلى حد كبير، وهذه تشكل مثلا جيدا بهذا المعنى.

56- وعلى الرغم من أهمية تحديد الأولويات بالنسبة لتنمية القدرات، يعترف التقييم بأن المنظمة تحتاج إلى المرونة وأن تكون على استعداد للاستجابة للاحتياجات العاجلة، كذلك التي تتعلق بمكافحة الأمراض والآفات. وعلى الرغم من قيود التمويل، وجد فريق التقييم دلائل على أن كثيرا من تدخلات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات تمت في حينها وكانت وثيقة الصلة بدعم تنمية القدرات المتعلقة بالاحتياجات الطارئة، كما في مشروع برنامج التعاون التقني عن مرض ذبول الموز في أوغندا.

الأولويات القطرية لتنمية القدرات وفقا لرأي المشاركين في الحوار

57- أكدت الدلائل المستخلصة من تقديرات المستفيدين ومن الزيارات القطرية أن تدخلات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات كانت وثيقة الصلة بالاحتياجات المتوقعة. فقد استجابت المنظمة في معظم الأحوال بصورة طيبة للاحتياجات القطرية كما عبرت عنها مختلف وثائق السياسات الوطنية التي تم تحليلها في التقارير القطرية (الملحق 10). وحدد المشاركون في الحوار ثغرات كثيرة في القدرة رأوا أن المنظمة هي الأصلح لتقديم المزيد من المساعدات. وتضمنت هذه الثغرات الوقاية من الأمراض الحيوانية العابرة للحدود ومكافحتها، وإدارة الري والمياه، وإدارة البيانات، والإحصاءات الزراعية، والطابع التجاري للمنتجات الزراعية التي تتعلق بسلسلة القيمة الكاملة.

58- واعتبر أصحاب الشأن أيضاً أن تغيير المناخ، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والمساواة بين الجنسين من المجالات الهامة التي ينبغي للمنظمة أن تتدخل فيها بدرجة أكبر. ويقترح فريق التقييم أنه يتعين على المنظمة تقييم دورها المحتمل وميزتها النسبية في تنمية القدرات في هذه المجالات الشاملة، وأن تنظر، عند تنفيذ المشروعات، في إقامة شراكات مع المنظمات المتخصصة فيها.²⁰

59- وأدت تفاعلات فريق التقييم مع المكاتب الإقليمية الفرعية إلى تسليط الضوء على قضية أخرى جديرة باهتمام المنظمة - إيجارات الأراضي الطويلة للأجانب. فالمسؤولون الحكوميون بحاجة إلى ضمان إدراج آليات تعويضية، للمجتمعات المحيطة على وجه الخصوص، في معاملات الأراضي وضرورة احترام الممارسات البيئية السليمة. ويحتاج البعض إلى مساعدة في مجال بناء القدرات على صياغة سياسات جديدة.

60- وقال الكثير من المشاركين في الحوار، بما في ذلك القطاع الخاص والمنظمات المجتمعية، إنه من المهم للمنظمة أن تدعم تنمية المهارات الشخصية ذات الصلة بالفعالية الفردية والتنظيمية. واتضح من الزيارات القطرية والتحليلات الوصفية أن هناك طلبات كثيرة للحصول على التدريب في مجالات من قبيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبحوث التشاركية، وتحليل السياسات والتخطيط الاستراتيجي، والميزنة، والتسويق والإدارة، إلى جانب مهارات تقنية. وكثيرا ما ذكرت مهارات الاتصالات والكتابة أيضا، إلى جانب المهارات الشخصية المتعلقة بالقيادة، والإبداع، والتفاوض، والدعوة، والتحفيز. والواقع أن كثيرا من تدخلات تنمية القدرات تفشل أحيانا لأنها لم تضع المهارات الشخصية في اعتبارها. ويمكن لعملية وطريقة المشاركة أن تساعد في تنمية هذه المهارات، مثلما ستفعل إقامة الشراكات لاستيعاب المدخلات المتخصصة حسب الاقتضاء.

²⁰ انظر القسم سابعاً - زاي عن الشراكات للحصول على مزيد من التفاصيل.

التنسيق مع المبادرات الأخرى لتنمية القدرات

61- وجد التقييم الوصفي أن المنظمة نسقت أنشطتها الخاصة بتنمية القدرات مع مبادرات أخرى لتنمية القدرات من جانب حكومات وطنية و/أو شركاء في التنمية في نصف الحالات فقط التي تم استعراضها. وقد انعكست خلاصات مماثلة في دراسات حالة قطرية، مما يؤكد أن المنظمة تتعاون أحيانا مع الحكومات والشركاء في جهود أخرى خاصة بتنمية القدرات، ولكن بصورة غير متسقة. وأشار فريق التقييم إلى بعض قصص النجاح الواضحة، خاصة في مجال معلومات الأمن الغذائي. فعلى سبيل المثال، يوضح التقييم الأخير لبرنامج معلومات الأمن الغذائي لأغراض العمل المشترك بين المجموعة الأوروبية والمنظمة الصلات مع نظم معلومات الأمن الغذائي، وبالتالي مع القدرات المحلية، والموارد، وخطط العمل، وبذلك يمكن أن يعزز استدامة نتائج البرنامج. وتقدم المبادرات التكميلية لتنمية القدرات التي قامت بها الوكالة الألمانية للتعاون التقني من خلال دعم سياسات الأمن الغذائي للمنظمة في موزامبيق مثلا آخر على التنسيق الناجح لتنمية القدرات.

ملاءمة عمل المنظمة من منظور الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات

(أ) بُعد البيئة التمكينية

62- مع زيادة التركيز على القرارات القطرية بشأن الاحتياجات الإنمائية، يرى كثير من المشاركين في الحوار أن المنظمة في موقع أفضل بشكل خاص لتسهيل جماعات صنع القرار المتعلقة بالزراعة، والحراجة، ومصايد الأسماك. فقد لاحظ فريق التقييم في بعض البلدان التي تمت زيارتها أن المنظمة تستخدم ميزتها النسبية المعترف بها استخداما ناقصا بوصفها وسيطا نزيها، وجهة ميسرة ومقدمة للمشورة المتخصصة لجماعات العمل الوطنية، والجهات المانحة، ومجموعات التنمية التابعة للأمم المتحدة. وكانت موزامبيق الاستثناء الوحيد حيث وجد الفريق أن المنظمة قامت بهذا الدور بنجاح في برنامج الطوارئ التابع لها، مما ساعد على تحسين صورة المنظمة واحترامها بين طائفة واسعة من أصحاب الشأن.

63- وتبين من الأدلة التي جمعت أن المنظمة كان لها دور فعال في الاستجابة للطلبات القطرية الخاصة بالمساعدة في مجال السياسات، لاسيما فيما يتعلق بإدماج قضايا الأمن الغذائي في السياسات الزراعية والإنمائية الوطنية. وتشمل الأمثلة:

- بوركينا فاسو، حيث تهدف أنشطة المنظمة الخاصة بتنمية القدرات في إطار اتفاق التعاون البرنامجي مع النرويج²¹ إلى تحسين القدرات وتقديم المساعدة التقنية لتحليل الفقر وآثار الأمن الغذائي وصياغة سياسات إنمائية زراعية وريفية؛
- كينيا، حيث عملت المنظمة مع الحكومة في وضع السياسة الوطنية للأغذية والتغذية؛

²¹ اتفاق التعاون البرنامجي مع النرويج، الاستراتيجية ألف-1، الهدف 1: إدراج أهداف وسياسات وبرامج الأمن الغذائي وآليات الرصد في وثيقة استراتيجية الحد من الفقر والسياسات الأخرى (FNOP/INT/109/NOR).

- وتنزانيا، حيث نشطت المنظمة في دعم سياسات الري الوطنية، والاستراتيجية الانتقالية، والمساعدة في تنمية القدرات من أجل الاستراتيجية الوطنية للنمو وتخفيض الفقر.

64- وأثناء اللقاءات التي جرت مع الممثلين الحكوميين، برزت بوضوح أهمية المساعدة التي تقدمها المنظمة في مجال السياسات والأطر التنظيمية بشأن وقاية النباتات وسلامة الأغذية، وخاصة الاتفاقية الدولية لوقاية النباتات والدستور الغذائي. وكان دعم المنظمة في هذه المجالات مطلوباً بدرجة كبيرة ويحظى بالتقدير، إذ ساهم في زيادة قدرة البلدان على تصدير المنتجات، وحماية الزراعة، والتكيف مع الطلبات المتزايدة التعقيد للمستهلكين الحضريين. ووجد التقييم أدلة على أهمية هذا العمل في كثير من البلدان تتمثل في دعم المنظمة للسياسات والأطر التنظيمية الخاصة بمصايد الأسماك والحراجه. وعلى وجه التحديد، كان هناك تقدير خاص لمساهمة المنظمة في إنشاء²² مننديات وطنية للحوار بشأن السياسات في إطار عمليات المرفق الوطني للبرامج الحرجية، والرصد والتقييم الوطنيين للغابات، والتقييم المتكامل لاستخدامات الأراضي، حيث أنها أشركت العديد من الجهات الفاعلة، من بينها منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال إدارة الغابات، بعضها على المستويات الوطنية الفرعية. ووجد التقييم أنه بينما ساهمت المنظمة بصورة مباشرة في وضع السياسات في الماضي، إلا أن أعمالها تركزت في الفترة الأخيرة على التسهيل والتنسيق ووضع القواعد، بما في ذلك عن طريق برنامج الطوارئ التابع للمنظمة. وقد ساعد هذا العمل أيضاً على تنمية المهارات الشخصية كما ساعد البلدان على الانتقال من المعونة الإنسانية إلى المساعدة الإنمائية.

65- غير أن ضعف قدرة الحكومات على تنفيذ السياسات بعد وضعها أعاق المنظمة بدرجة خطيرة عن تحقيق نتائج مستدامة في بُعد السياسات/البيئة التمكينية. وطالب أصحاب الشأن في بلدان عديدة المنظمة بتحويل اهتمامها من وضع السياسات إلى تنفيذ السياسات، قائلين إن المنظمة لم تفعل ما فيه الكفاية لتعزيز القدرات على المستوى الوطني وترجمة السياسات إلى أعمال. غير أن هذا سيتطلب المزيد من الترابط بين الإدارات وتقديم المساعدة للحكومات من أجل المشاركة مع جهات فاعلة أخرى. وكان سجل المنظمة هنا مختلطاً، حيث تضمن أمثلة إيجابية من عملها في مجال الإحصاءات في بوركينا فاسو ودعمها لجماعات توجيه الأمن الغذائي في كينيا، وأمثلة سلبية من مبادراتها اللامركزية في مجال الغابات في بوركينا فاسو وعملها في مجال الإحصاءات في ملاوي.

66- والاستجابة للطلب على تدخلات تنمية القدرات في مجال تنفيذ السياسات تقتضي من الجهات الفاعلة الإنمائية تعزيز القدرة الضعيفة على المستوى المحلي وعلى مستوى المقاطعات، نظراً لأن معظم البلدان تسير في طريق لا مركزية الخدمات الحكومية. ويؤكد هذه النقطة تقييم لتعاون المنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية على النحو التالي:

إن عملية اللامركزية الجارية على مستوى المقاطعات تشكل تحدياً، وفي نفس الوقت تمثل فرصة للمنظمة. فهناك حاجة كبيرة إلى مساعدة مؤسسات الحوكمة والمؤسسات العامة في المقاطعات. وكان من شأن الدعم الذي قدمته المنظمة لبناء القدرات، والذي تركز على الخدمات المركزية، أن يحقق الكفاءة عن طريق التوافق مع عملية اللامركزية

²² في بوركينا فاسو، وغانا، وبلدان أخرى.

بتأزر أقوى. وبهذا المعنى، فإن الضعف الشديد لخدمات الزراعة والحراثة ومصايد الأسماك في المقاطعات يشكل مجالا يمكن فيه للمنظمة أن تقوم بدور هام.²³

67- ورأى عدد من المشاركين في الحوار أنه يمكن للمنظمة أن تفعل المزيد للمساعدة في بناء القدرات على المستويات المحلية عن طريق إقامة شراكات على الخطوط الأمامية كتلك التي طورتها عند تنفيذ مدارس تدريب المزارعين. وقد التقى التقييم مع عدد من منظمات المنتجين التي أعربت عن اهتمامها بسد فجوة القدرة بين المستويات المركزية والمحلية، وهو ما يمكن المنظمة من أن تظل وثيقة الصلة بمكاسب اللامركزية.

68- وقد نشطت المنظمة في وضع برامج لإدارة المعلومات في بعض البلدان الأفريقية. وأعرب أصحاب الشأن عن تقديرهم لهذه الجهود، وخاصة تسهيل التبادل بين الوكالات والتدفق المحسن للمعلومات الناتجة عن ذلك. وقد انبهر فريق التقييم بشبكة المعلومات الزراعية في غانا وشبكة المعلومات الزراعية في كينيا اللتين أشاد بهما أصحاب الشأن على نطاق واسع لربطها بين وكالات البحوث والإرشاد والمزارعين والتنفيذ، ولتسهيل تبادل المعلومات وإقامة الشراكات.²⁴ وأشادوا أيضا بشبكة المعارف الريفية في شرق أفريقيا لمبادرتها بربط المزارعين وصغار التجار ومقدمي الخدمات بمعلومات السوق. ورأى المشاركون في الحوار أن مثل هذه المبادرات وثيقة الصلة وأنهم يودون الارتقاء بها.

(ب) البعد التنظيمي

69- ساعدت المنظمة الحكومات على تعزيز قدراتها التنظيمية. وقد نشطت بشكل خاص في جميع البلدان التي شملتها دراسات الحالة فيما يتعلق بالمؤسسات الحكومية التي تدعم وقاية النباتات والأمراض الحيوانية العابرة للحدود (عن طريق إنشاء وتعزيز المختبرات أيضا)، وسلامة الأغذية، والإحصاءات، وإدارة المعلومات.

70- وقد تركز الجانب الأكبر من عمل المنظمة في إطار هذا البعد على إدارة البيانات والمعلومات عبر طائفة واسعة من المجالات التقنية، بدءاً من الأمن الغذائي إلى صحة الحيوان، ومصايد الأسماك، والإحصاءات الزراعية وهكذا، وجميعها يحظى باعتراف الشركاء في التنمية والجهات المانحة باعتبارها مجالات هامة. ومع أن عمل المنظمة في مجال جمع البيانات وتحليلها يلبي احتياجات عاجلة في مجال المعلومات، إلا أن معظم المشاركين في الحوار أبلغوا المقيمين بأنه يلزم أن تشارك المنظمة بدرجة أكبر في تسهيل الاتصال فيما بين الوزارات والإدارات المعنية وإنشاء آليات فعالة لتقاسم المعلومات عبر القطاعات.

71- وقد استهلكت المنظمة أيضا قليلا من التدخلات ذات الصلة والتي حظيت بتقدير كبير بشأن إعادة الهيكلة التنظيمية. وعلى سبيل المثال، ساعدت المنظمة الحكومة في كينيا على إنشاء إدارات للأعمال التجارية الزراعية والسياسات الزراعية لكي تخدم المصالح التجارية والجماعات المهمشة بصورة أفضل.

²³ Evaluation de la coopération de la FAO en République démocratique du Congo (2003-07), 2008, page 7

²⁴ في أوغندا، هناك تجربة مماثلة مع إنشاء شبكة المعلومات الزراعية وكانت في نهاية المطاف أقل إيجابية، ليس من حيث الروابط التي أقامتتها والتي أشاد بها أصحاب الشأن، ولكن بسبب أخطاء في تصميم المشروع تتعلق بالاتصالات والموقع الشبكي.

72- وعلى المستوى الإقليمي، قامت المنظمة بدور محدود ولكنه وثيق الصلة في مجال تنمية قدرة منظمات تقنية من قبيل اللجنة الإقليمية لمصايد أسماك خليج غينيا، وهيئة الغابات في أفريقيا الوسطى، والمعهد الدولي للمياه والهندسة البيئية، ومنظمة بحيرة فيكتوريا لمصايد الأسماك، ومبادرة حوض نهر النيل، وهي جميعا مهمة بدرجة حاسمة لتنمية أفريقيا. كما أن الدعم المطلوب بشدة لإنشاء وتطوير نظام الوقاية من طوارئ الآفات والأمراض الحيوانية والنباتية العابرة للحدود في المنطقة الغربية، يعد مثالا جيدا آخر لأهمية عمل المنظمة في البعد التنظيمي لتنمية القدرات.

73- ولس المقيّمون تقديرا واسع النطاق لجهود المنظمة في بوركينافاسو، والسنغال، والنيجر لتعزيز قدرة منظمات المنتجين على المشاركة في المداولات الخاصة بالسياسات. وكانت هناك أنواع مماثلة من المبادرات التي أُعتبرت وثيقة الصلة في بلدان أخرى قام فريق التقييم بزيارتها، من بينها أوغندا، وتنزانيا، وغانا، وكينيا، حيث توجد منظمات قوية للمنتجين والموزعين. واقترح بعض أصحاب الشأن أيضا أنه ينبغي للمنظمة مساعدة مجموعات مدارس تدريب المزارعين على أن يكون لها صوت أقوى وربط شبكي أفضل بالأسواق والخدمات ومبادرات السياسات والدعوة لمنظمات المنتجين القائمة.

(ج) البعد الفردي

74- وجد فريق التقييم أنه من الصعب تقدير صلاحية عمل المنظمة الذي يستهدف تنمية قدرات الأفراد بسبب العدد الكبير من المشاركين في الحوار والمستفيدين من المشروع، وبسبب الطبيعة المعقدة للمعلومات المتاحة. غير أن الفريق وجد ما يكفي من المعلومات في تقديرات المستفيدين والزيارات القطرية لكي يخلص إلى أن مساهمة المنظمة في تعزيز المعرفة والكفاءات التقنية للأفراد كانت في معظمها وثيقة الصلة وقيمة. ويرى التقييم أنه من المهم بالنسبة للمنظمة أن تواصل المشاركة في هذه الأنشطة الميدانية، لتزويد عملها المعياري بخبرتها العملية، والأهم من ذلك، لتنمية قدرة البلدان على اختبار مدى ملاءمة النهج والتكنولوجيات الجديدة لتلبية احتياجاتها.

75- ولكن، كما أشير من قبل، بينما يبدو أن تطوير الكفاءات التقنية وثيق الصلة بعمل المنظمة، إلا أن المنظمة قد وجهت اهتماما ضئيلا إلى تطوير "المهارات الشخصية" التي يحتمل أن تؤثر في الأداء بدرجة كبير في البعد التنظيمي وبعد السياسات/البيئة التمكينية. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك: أن مزارعي الأسماك في غانا، بينما يبديون تقديرهم الصادق للتدريب الذي تلقوه عن تقنيات تربية أسماك البلطي، إلا أنهم أعربوا عن قلقهم من أنهم يفتقرون إلى المهارات والقدرات التنظيمية للقيام بعملهم في هذا المجال بطريقة تجارية.

ياء- التصميم والنهج والطرائق

76- أجرى التقييم تقديرا لتصميم ونهج وطرائق أنشطة تنمية القدرات على ضوء الممارسات الجيدة المعترف بها كما حددها التقرير الأولي للتقييم والموضحة في الإطار 2.

الإطار 2- الممارسات الجيدة في تصميم تدخلات تنمية القدرات²⁵

- سياق الفهم: يعد تحليل السياق الأولي وتعريف المشكلة، وتحديد مصادر التغيير، والتنفيذ، والتعلم، وتقاسم الخبرات من الأمور الحاسمة بالنسبة للتنمية الفعّالة للقدرات؛
- تقدير الاحتياجات: ينبغي أن تقوم الأنشطة على تقدير شامل لاحتياجات القدرة، على أن يشمل ذلك ليس فقط احتياجات الأفراد إلى تنمية القدرات، وإنما تحليلاً تنظيمياً ومؤسسياً يتناول الجوانب النظامية وغير النظامية وهياكل الحوافز المتعلقة بالسياق، والتي تتركز عليها جهود تنمية القدرات.
- الشركاء المحليون: ينبغي للقائمين على تنمية القدرات في مرحلة التنفيذ إعطاء الأولوية للموردين المحليين/الإقليميين لخدمات تنمية القدرات، وبناء القدرة المحلية على تنمية القدرات، وضمان إتاحة الوقت الكافي لهؤلاء الموردين لكي يتعلموا ويفهموا السياق لضمان ملاءمة النهج والأدوات المستخدمة.
- دور الدعوة والالتقاء: من المهم المساهمة في تنمية القدرات عن طريق القيام بدور الالتقاء المحايد، وتسهيل الشراكات بين الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والجهات المانحة، ودعوة جميع أصحاب الشأن للوفاء بالتزاماتهم في مجال تنمية القدرات.
- تنمية القدرات في عمليات التخطيط الرفيعة المستوى: تعد الدعوة لتنمية القدرات ضمن عمليات التقييم القطري المشترك وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وتحديد واستغلال فرص الإصلاح والتنظيم ومراجعة الاستراتيجيات من الممارسات الجيدة التي تكفل إدماج التدريب وتشكيل القدرة البشرية بصورة كاملة باعتبارها أهدافاً إنمائية رفيعة المستوى.
- ينبغي استخدام نهج مرنة: ينبغي ربط وتطوير طرائق تدخلات تنمية القدرات لتلائم السياق عند تصميم وتنفيذ تدخلات تنمية القدرات.
- تنمية القدرات في الدول الهشة: ينبغي الإبقاء على تنمية القدرات بالنسبة للحكومات كهدف هام في الدول الهشة، وموازنته مع تنمية القدرات في الكيانات من غير الدول بطرق تعزز تنمية قدرة القطاع العام على المدى الأطول مع تفادي "أثر المركزية".
- رصد وتقييم تنمية القدرات: من المهم بحث النتائج وكذلك مستويات الأثر - وقياس المنافع بالنسبة للأفراد، والمنظمات، والمستفيدين النهائيين.
- الشراكات: تؤدي الترتيبات التعاقدية إلى تنمية القدرات مثل الشراكات التعاونية والجماعية حيث يتم التعلم بصورة متبادلة، وتقاسم مسؤولية صنع القرار أو تسليمها، ووجود مستويات أعلى للملكية الشركاء.

البرمجيات

- من بين طرائق التدريب المختلفة، يعد تعلم/تدريب الأقران من الممارسات الجيدة؛ فالأقران يحظون بالثقة (وهذا أساسي لنقل المهارات) وقد جاءوا من أوساط مؤسسية ذات صلة.
- تعد المعرفة وتقاسم المعلومات ضروريين لتعزيز تنمية القدرات على أساس عريض، خاصة عندما يتسع نطاق التكنولوجيا وتعمل على تحسين فرص الحصول على السلع العامة. وينبغي لموظفي المشروع القيام بدور تسهيلي، وتجنب الإحلال (أي سد الثغرات في القدرة) ومقاومة إغراء تولي قيادة مبادرة تنمية القدرات.

الحواشيب

- يعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص أحد الطرق الأكثر فعالية لزيادة القدرة. وهناك أمثلة كثيرة توضح أن التكنولوجيات الجديدة يمكن أن تكون أقل تكلفة من التكنولوجيات القديمة.

الخلاصات الشاملة

77- كانت جهود المنظمة في مجال تنمية القدرات أكثر نجاحا عند تصميم المشروعات على أساس فهم جيد للظروف المادية والاجتماعية المحلية للمشروع، وفهم واضح للقدرات القائمة وثغرات القدرة.

78- وأكد التقييم على الأهمية الكبيرة للعملية التي يتم بها تنفيذ المشروعات.²⁶ وتم العثور على حالات مبشرة حيث صممت المشروعات بتركيز على العملية لا يقل عن التركيز على الناتج. فالتركيز على العملية يعمل على تنمية المهارات الشخصية لتصبح نقل المهارات التقنية.²⁷

79- ووجد التقييم أن تصميم مبادرات المنظمة لتنمية القدرات كان ضعيفا بشكل عام ويفتقر إلى تقدير واضح للاحتياجات. وقد سجلت جميع المسائل المتعلقة بالتصميم فيما عدا مسألة واحدة (الاستجابة لطلب أصحاب الشأن) تقديرا غير مرضٍ أو ضعيفا فيما بين 50 و70 في المائة من المشروعات التي تم فحصها في التحليل الوصفي. وشملت مجالات الضعف الخاص: تصميم أطر ملائمة للرصد والتقييم؛ وترجمة الأهداف إلى نتائج مرغوبة وواضحة؛ واعتبارات فعالية التكلفة والاستدامة؛ ومدى مراعاة مبادرات تنمية القدرات لاحتياجات جميع الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات. وكانت الأدلة المستخلصة من البلدان التي شملتها دراسات الحالة أدلة مختلطة، حيث أشاد عدد من تقديرات المستفيدين بالمنظمة على نهجها التشاركي تجاه التصميم مع إخفاقها في توجيه الاهتمام الكافي لسياق التنمية.

مراعاة السياق وتحديد الاحتياجات على مستويات الأفراد والمنظمات والمؤسسات

80- وجد التحليل الوصفي أن المنظمة لم تجر تقييمات صحيحة للاحتياجات بصورة منهجية قبل تخطيط تدخلات تنمية القدرات. وكما أشير بوضوح في التقييم المتوسط الأجل لبرنامج القدرة المؤسسية في السودان: المعلومات الخاصة بالأمن الغذائي من أجل العمل²⁸ في عام 2009، "ينبغي أن يسبق أنشطة التدريب في المستقبل تقدير أوضح لاحتياجات الأفراد والمؤسسات والمنظمات إلى بناء القدرات، ووضع استراتيجية تتناولها جميعا".

81- وعندما لا يبدأ تصميم أحد تدخلات تنمية القدرات بتقدير صحيح للاحتياجات، والوقت، والقيود المادية، والإطار المؤسسي، يصبح النجاح أقل احتمالا، كما يتضح من تقدير المستفيدين من مشروع تشغيل أكاسيا في كينيا. فهناك، كانت المخرجات ذات نوعية رديئة وكانت النواتج هامشية وهذا يرجع أساسا إلى أن التصميم لم يراع بالقدر الكافي العوامل المذكورة أعلاه وبسبب المشاركة المحدودة. وكان الأمر يحتاج إلى أن يوجه المنفذون مزيدا من الاهتمام إلى

²⁶ لقيت العملية اعترافا خاصا بأهميتها من جانب النظراء في برنامج المخزونات العتيقة في تقدير المستفيدين بتنزانيا لأنها اتاحت لهم التعرف على طائفة من المهارات والمعارف والتي ساعدت على زيادة وعي القادة المحليين بهذه القضايا.

²⁷ لقيت العملية اعترافا خاصا بأهميتها من جانب المدراء في برنامج المخزونات العتيقة في تقدير المستفيدين بتنزانيا لأنها اتاحت لهم التعرف على طائفة من المهارات والمعارف والتي ساعدت على زيادة وعي القادة المحليين بهذه القضايا.

²⁸ التقييم المتوسط الأجل لبرنامج القدرة المؤسسية في السودان: المعلومات الخاصة بالأمن الغذائي من أجل العمل، البرنامج الجنوبي، 2009، صفحة 28.

السياق. وعلى سبيل المثال، لم يبحث المشروع القدرة الضعيفة للمستفيدين، والصعوبات الكامنة في تنمية قدرات الرعويين المهاجرين، وكذلك تحديات التنفيذ ورصد الأنشطة الميدانية التي تشمل السكان البدو في المناطق النائية. ووجد تقدير المستفيدين أيضا أن منفذي المشروع بحاجة إلى التعامل بصورة أكثر فعالية مع قضايا إصدار التراخيص والتسويق.

82- ويعد التحديد الرديء للاحتياجات على نطاق الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات أحد عوامل التصميم الأضعف الذي ظهر من خلال التقييم الوصفي. ولاحظ عدد من تقييمات المشروعات أن التقديرات الرديئة للاحتياجات أسهمت في ضياع الفرص بالنسبة للأهداف الاستراتيجية لتنمية القدرات، وفي عدم فعالية تنفيذ المشروعات، والافتقار إلى نتائج مستدامة. وتبين أن التدريب لمرة واحدة الذي كان يستهدف المسؤولين الحكوميين كان له أثر محدود خاصة في مجال معقد مثل التجارة الدولية، حتى عندما أدرجت المنظمة تطبيق المعرفة على تخطيط السياسات وتنفيذها ضمن حزمة من التدريبات، كما فعلت في برامج مختلفة في تنزانيا، وكينيا، وملاوي.

83- وأظهرت دراسات الجدوى القطرية أيضا نتائج هزيلة عندما نُفذت أنشطة تنمية القدرات "كحزمة نمطية" مع عدم توجيه الاهتمام الكافي للسياق ولالأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات. ويعد إدخال نظم المعلومات الإحصائية القطرية للأغذية والزراعة في ملاوي وأدوات التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي في كينيا مثالين لمشروعين كان ينبغي للمنظمة أن تولي فيهما مزيدا من الاعتبار بالروابط المؤسسية في مرحلة التصميم والتخطيط، خاصة فيما يتعلق بالمنظمات الحكومية، وفي مقدمتها العلاقة بين وزارة الزراعة والمعهد الوطني للإحصاءات، وبين المستويين المركزي واللامركزي.

مشاركة المستفيدين/أصحاب الشأن في التصميم

84- تعترف لجنة المساعدات الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وأوساط الأمم المتحدة بأن مشاركة المستفيدين في تصميم المشروعات يمكن أن تساعد على دعم الملكية، وتشجع على إيجاد فهم أفضل للسياق وتضمن توزيع الموارد لتحقيق أفضل نتائجها. ويوضح المشروع المعقد الخاص بالمنطقة التي تخلصت من العمى النهري²⁹ في بوركينافاسو وغانا (والذي تطلب نهجا متعدد التخصصات، وتنمية المهارات الشخصية للتخطيط العابر للحدود، وإشراك طائفة من الوكالات المختلفة)، ومبادرة الأمم المتحدة المشتركة في شمال غرب تنزانيا³⁰، ومشروع أرز نيريكافا³¹ في أوغندا أن المشاركة القوية في تصميم وتنفيذ مشروعات تنمية القدرات تعد ضرورية لنجاحها.

85- وقد شارك المستفيدون من مشروع أرز نيريكافا في تحديد أهداف المشروع وتنفيذه. ونتيجة لهذا، تذكروا بشكل واضح أهداف المشروع وأنشطة تنمية القدرات عندما سألهم فريق التقييم. ويواصل المشاركون في مدارس تدريب المزارعين تعيين وتدريب أعضاء جدد. وشارك في المشروع أيضا عمال الإرشاد ومسؤولون حكوميون كشركاء في التنفيذ، وبذلك

²⁹ برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة التي تحررت من العمى النهري العابر للحدود في غانا وبوركينا فاسو (GCP/RAF/376/BEL).

³⁰ تعزيز الأمن البشري عن طريق التنمية البشرية المستدامة في شمال غرب تنزانيا (UNTS/URT/002/UNJ).

³¹ نشر نظم إنتاج وتحسين أرز نيريكافا للحد من الفقر والعجز الغذائي في أوغندا (GCP/UGA/035/JPN).

اكتسبوا قدرة يمكن نقلها إلى مجالات جديدة. وأعرب ممثلون من وزارة الزراعة وصناعات الثروة الحيوانية ومصايد الأسماك عن الحاجة إلى مزيد من المبادرات التي تربطهم بالمزارعين وبالتكنولوجيا الجديدة.³²

86- وفي حالة مشروع المساعدة التنفيذية للتعهد العام للسكان في المجال الزراعي والثروة الحيوانية،³³ ساعدت المشاركة الكاملة للنظراء الوطنيين في التصميم على إعادة توجيه تركيز التدخل نحو مجالات تنمية القدرات والطرائق الأنسب للاحتياجات المحلية.

87- وقد أدى عدم التشاور مع المستفيدين بالقدر الكافي في مرحلة التصميم والتخطيط إلى ظهور خلافات وزعزعة استدامة النتائج. وعلى سبيل المثال، في مشروع التكثيف الزراعي عن طريق التحكم في المياه في منطقتي الجنوب الأوسط والغرب الأوسط³⁴، لم يتم تنفيذ التدريب على النحو المخطط، لأن الموظفين الذين لم يشاركوا في تصميم وتخطيط المشروع كلفوا بمهام مختلفة. وقال أحد المدربين: "إننا نتعلم على هذا النحو، وأنه يتعين على المتدربين المختارين المغادرة لفترة شهر بكامله"³⁵. وبالمثل، كان هناك مشروع³⁶ صمم لتحسين الأمن الغذائي في مناطق الحدود المشتركة بين أوغندا، وبوروندي، ورواندا دعماً لتحديث الزراعة في إطار الشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا، اتسم بعدم كفاية التشاور مع السلطات المحلية والموظفين الزراعيين عند تصميمه. ونتيجة لذلك، كان يتعين على موظفي التنفيذ التفاوض لفترات طويلة مع المزارعين على استخدام وكالة خارجية (بدلاً من الجمعية التعاونية المحلية) لإدارة المخزون، وشكا مشاركون كثيرون من أن المشروع أهدر موارد على مخزن للبطاطس كان أصغر بكثير من الحجم المطلوب. وكانت هناك دلائل مماثلة في تقييم المستفيدين لمشروع التكامل بين الثروة الحيوانية والحياة البرية في تنزانيا³⁷. فالمكاتب التي خصصت في إطار المشروع لم تستخدم وكان للأنشطة الميدانية أثر محدود بسبب عدم كفاية المشاركين أثناء عملية تخطيط المشروع.

88- وفيما يتعلق بتصميم أنشطة دعم السياسات، يبدو أن المستفيدين قلما شاركوا في التصميم، حتى في الحالات التي أُعتمد فيها التنفيذ التشاركي بعد ذلك. وكثيراً ما تركز المساعدة في مجال السياسات على النواتج أكثر مما تركز على العمليات المطلوبة لضمان الملكية الفعالة والنتائج.

طرائق تدخلات تنمية القدرات

89- استخدمت المنظمة طائفة من الطرائق من بينها حلقات العمل، وتدريب الأقران، والدورات القصيرة مع مدربين محليين أو إقليميين أو دوليين، وطائفة من التجارب العملية التي تتراوح ما بين المشاركة الدولية ومدارس تدريب

³² اقتباس من تقدير للمستفيدين من مشروع GCP/UGA/035/JPN.

³³ TCP/BKF/3102.

³⁴ GCP/BKF/049/SPA.

³⁵ اقتباس من تقدير للمستفيدين من المشروع.

³⁶ تحسين الأمن الغذائي في مناطق الحدود المشتركة بين أوغندا، وبوروندي، ورواندا دعماً لتحديث الزراعة في إطار الشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا (GTFS/RAF/391/ITA)

³⁷ أشكال جديدة لإدماج الثروة الحيوانية والحياة البرية المتاخمة للمناطق المحمية في أفريقيا (GCP/URT/124/UBG).

المزارعين مع مُيسرين من المزارعين وعمال الإرشاد. وعموماً، كان هناك اعتراف بأن التجارب المباشرة والعملية على أنها الطريقة الأكثر فعالية لتنمية المهارات، كما في مبادرة نقل المهارات العملية إلى الأيتام والجماعات المحرومة في ملاوي.³⁸

90- وفيما يتعلق بتنمية القدرات التي تستهدف المزارعين، تبين من الزيارات الميدانية القطرية وتقديرات المستفيدين وجود تقدير قوي لنهج مدارس تدريب المزارعين وتقاسم الخبرات فيما بين المزارعين بوصفها أفضل طريقة لتنمية قدرات المزارعين، طالما تتلقى مساندة كافية ودعمًا من الوكالات المنفذة وعمال الإرشاد. ووجد فريق التقييم أن النهج التسهيلية والتشاركية التي تعزز المهارات الشخصية للأفراد هي أكثر فعالية من التدريب النظامي بمفرده باستخدام المساعدة التقنية. وهذا يؤكد أهمية العملية على النتائج. وبعد مشروع "تعزيز القدرة التنظيمية لجماعات مزارعي الأسماك في غانا"³⁹ واحداً من بين مشروعات كثيرة أظهرت أهمية التدريب العملي بالنسبة للتطبيق الفوري للمعرفة والمهارات، وكذلك الحاجة المتكررة لربط هذا التدريب بمبادرات لتعزيز الإدارة والقدرات التنظيمية. وبدون هذه القدرات الأخيرة، لن يتمكن المستفيدون في حالة مشروع جماعات مزارعي الأسماك المذكور من النهوض بكفاءة وتجاوز زراعة الكفاف.

الاختيار الاستراتيجي للمشاركين والميسرين ووكلاء التنفيذ

91- تحتاج تدخلات تنمية القدرات إلى تحديد دقيق للمستفيدين (الأفراد و/أو المنظمات)، والميسرين ووكلاء التنفيذ. ولتحقيق أهداف تنمية القدرات، يجب على البرامج والمشروعات إشراك الأفراد المناسبين في الوقت المناسب في توليفة مناسبة. وقد تختلف استراتيجيات الاختيار حسب أهداف تنمية القدرات.

92- وقد استخدمت معظم المشروعات التي تم استعراضها لأغراض التقييم معايير حصرية لاختيار المشاركين، في حين وجهت مشروعات أخرى اهتماماً غير كافٍ إلى العلاقة بين الجنسين عند اختيار المشاركين. وعلى سبيل المثال، اختار برنامج تدريبي صغير الحجم لقطاع الألبان في غانا⁴⁰ مشاركين بعيدين كل البعد عن الأسواق للاستفادة من التدريب. وكان ينبغي للمنفيذيين اختيار مشاركين وثيقي الصلة أو تقديم دعم إضافي لمزارعي الألبان من مناطق بعيدة عن الأسواق. وتؤكد مبادرة الزراعة التي تحافظ على الموارد بالنسبة للزراعة المستدامة والتنمية الريفية في كينيا أهمية اختيار المدربين والمشاركين ذوي الصلة: "رأى المستفيدون أنه سيكون من الأفضل لو كان الميسرون المدربون من المزارعين المحليين [فقد تم نقل وكلاء الإرشاد المدربين] ولو كان المالكون المحليون لأماكن انتظار السيارات قد تلقوا أيضاً تدريباً على خدمات صنع الأدوات بدلاً من مسؤولي وزارة الزراعة فقط."⁴¹

³⁸ حماية وتحسين الأمن الغذائي والتغذوي للأيتام والأطفال المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (GCP/RAF/388/GER).

³⁹ TCP/GHA/2904.

⁴⁰ برنامج تدريبي لقطاع الألبان الصغير الحجم (TCP/GHA/0167).

⁴¹ اقتباس من تقرير المستفيدين من مشروع "دعم الزراعة التي تراعي حفظ الموارد من أجل الزراعة المستدامة والتنمية الريفية (CA for SARD)" (GCP/RAF/413/GER).

93- وتبين من تقديرات المستفيدين والتقييم الوصفي أن المزارعين والمساهمين المحليين كانوا الأكثر نجاحاً في القيام بتنمية القدرات في المشروعات الميدانية في حالات كثيرة. وفي بعض الحالات، كان استخدام المزارعين كمساهمين أكثر فعالية من استخدام وكلاء الإرشاد. وفي حالات أخرى، تبين أن إدماج وكلاء الإرشاد مهم لتحقيق الاستفادة كما في أوغندا في مشروع أرز نيريكا⁴² حيث أتيح وكلاء الإرشاد المعينون محلياً.

94- وغالبا ما يحتاج الأمر إلى دعم إضافي من خدمة الإرشاد أو الوكالة المنفذة قرب نهاية أحد المشروعات لضمان إعطاء الطابع المؤسسي للقدرات بمجرد تنميتها. وهناك حاجة لدعم المشروعات في الوكالات التي ستكون في وضع يمكنها من تقديم الدعم بعد المشروع. وكان هذا يمثل نقطة الضعف في مبادرة نظم الإنتاج المتكامل - مجال الأولوية للعمل المتعدد التخصصات بالنسبة للزراعة التي تراعي حفظ الموارد في بوركينا فاسو، على الرغم من نجاحها الكبير في طائفة من التدخلات التقنية بما في ذلك إدخال تكنولوجيا مأخوذة من الرعويين في الشمال واستخدام نفس الرعويين للمشاركة مع المزارعين في الجنوب.

95- ولم تكن هناك مشكلة في اختيار الميسرين والمدربين لتدخلات السياسات، مع أن فريق التقييم أشار إلى أن استخدام موظفين من المنظمة/الوكالة الحكومية كميسرين يتيح مجالاً أمام الأفراد لتطبيق مهاراتهم الجديدة. كما أن استخدام كبار الموظفين يوفر إرادة مؤسسية أكبر لإحداث تغييرات. وكما جاء في تقييم برنامج معلومات الأمن الغذائي لأغراض العمل المشترك بين المجموعة الأوروبية والمنظمة: "تم الحصول على نتائج أفضل في البلدان التي أعلنت فيها المؤسسات الوطنية المعنية بالأمن الغذائي التزامها بقوة. وهذا يعني أنه عند مشاركة ممثلين رفيعي المستوى بالإدارات في البرنامج، يكون هناك احتمال أكبر لتعزيز الأداء ومستوى متزايد من المنافع عن طريق أنشطة التدريب وبناء القدرات"⁴³. وقد اتضح هذا بشكل خاص عند إشراك الميسرين/المدربين كنظراء للمعنيين من الخارج.

96- ووجد التقييم أن هناك طلباً واضحاً على استخدام المحليين. ولاحظ أيضاً أنه توجد في بلدان كثيرة قدرة محلية مفيدة تحتاج إلى فرصة لاكتساب الخبرة وبذلك تعزز القدرة المحلية. وتقوم المنظمة بذلك في مناسبات كثيرة وكانت لها بعض التجارب الجيدة. وكما يتضح من دراسات الحالة القطرية في المرفق 10، لم يكن هناك في بعض الحالات رصد كافٍ من جانب موظفي المنظمة ولم تتح للمنفذين النواتج المعيارية للمنظمة.

97- وفي قليل من الحالات، خاصة في أوغندا وكينيا، انتقد أصحاب الشأن المنظمة لاتباعها نهجاً نمطياً في اختيار المنفذين والميسرين، وبذلك لم يقع اختيارها دائماً على الأفضل أو إيجاد الأنسب لتلبية الاحتياجات المحلية. ويبدو أن المشروعات لم تكن تصمم دائماً لتنمية قدرة المنفذين المحليين في مجال تنمية القدرات. وكان هناك عدد من الاستثناءات، بما في ذلك الدعم الذي قدمته المنظمة في مجال تنمية القدرات لمشروعات التغذية في ملاوي باستخدام كلية

⁴² الزراعة والتنمية الريفية عن طريق نظم زراعة مبتكرة قائمة على الأرز من أجل الأمن الغذائي والحد من الفقر في أوغندا (GCP/UGA/035/JPN).

بوندا، ولرابطة الأمن الغذائي والتغذية في موزامبيق كما ظهر من التقييم الأخير للتقييم المشترك بين المجموعة الأوروبية والمنظمة: برنامج معلومات الأمن الغذائي لأغراض العمل.

98- ولم يكن استخدام التعاون فيما بين بلدان الجنوب كآلية لتنفيذ تنمية القدرات واضحة بدرجة كبيرة. فقد وجد التقييم أن التعاون فيما بين بلدان الجنوب حظي بتقدير كبير على الورق، ولعله كان فعالاً عندما توفرت للمدربين المهارات التقنية الصحيحة، وكذلك التكيف الثقافي والإرشاد المستمر. غير أنه في الحالات القليلة التي عثر فيها فريق التقييم على مظهر للتعاون فيما بين بلدان الجنوب، كانت النتائج مخيبة للآمال. فبدأ أن الحواجز اللغوية والثقافية كثيراً ما عرقلت المشاركة الفعالة. وعلى سبيل المثال، في غانا، بقي عضو واحد فقط من الفريق الأصلي من المدربين الصينيين، وكان فعالاً، وظل كذلك حتى نهاية العقد. وفي أفريقيا الوسطى حقق التعاون فيما بين بلدان الجنوب نتائج هزيلة.

ضمان الطابع المؤسسي للتدخلات

99- يعد الدعم المقدم للمؤسسات الوطنية والمحلية والذي يوفر إطاراً قانونياً أو ينطوي على وظيفة معيارية مهما بنفس القدر بالنسبة لفعالية واستدامة مبادرات تنمية القدرات. ولكن تعزيز المؤسسات الملائمة ليس بالأمر السهل. فقد وجد التقييم بعض الأمثلة على الطابع المؤسسي الفعال، مثل مبادرة الزراعة التي تراعي حفظ الموارد من أجل الزراعة المستدامة والتنمية الريفية في تنزانيا، ومشروع المناطق التي تخلصت من العمى النهري في بوركينا فاسو وغانا، ونظام الوقاية من طوارئ الآفات والأمراض الحيوانية والنباتية العابرة للحدود. فقد صُممت هذه المشروعات لضمان أن يشارك في تصميم المشروع تلك الوكالات التي ستحتاج إلى الاستمرار في تقديم الخدمات حتى نهاية المشروع وأن يتم التشاور معها بصورة وثيقة طوال عملية التنفيذ. وتم أيضاً تعزيز المؤسسات ذاتها كجزء من المشروع. وقد أبرزت التقارير القطرية بوضوح (الملاحق 10) أهمية ربط المشروعات بالنظم التي تقدم الدعم المستمر.

100- وقد تكون هناك صعوبة في عملية اختيار المنظمات الصحيحة المراد تعزيزها. فقد وجد فريق التقييم حالات كان يتعين فيها على المنظمة توجيه اهتمام أكبر إلى تقييم العلاقات المؤسسية عند اختيار منظمات إقليمية ووطنية لتعزيزها. وكان هذا هو الحال بالنسبة للإحصاءات القطرية في ملاوي (وفي عدد من البلدان الأخرى ولكن بدرجة أقل)، حيث لم يكن لدى وزارة الزراعة والمؤسسات الحكومية الأخرى في أغلب الأحيان حافز كبير للتعاون. ففي مشروع للترويج لزبد الكريتا العضوي⁴⁴، لم يتم إشراك وزارة التجارة في بوركينا فاسو المكلفة بترويج الصادرات في تخطيط المشروع أو ربطها بالمشروع بعد ذلك. فقد أدى هذا إلى تشويه العلاقات كما هدد استدامة المبادرة. ولاحظ الفريق أن المنظمة لم تدرك دائماً العوامل التي تساعد أو تعرقل العلاقات الناجحة فيما بين المؤسسات، بما في ذلك تلك التي تؤثر بصورة نسبية على المهام البسيطة، مثل تقاسم المعلومات.

⁴⁴ زيادة دخول صغار المزارعين عن طريق صادرات المنتجات المدارية العضوية أو تجارتها العادلة (GCP/RAF/404/GER).

طول المشروع والمتابعة واستراتيجية الانسحاب

101- تستغرق التدخلات الفعّالة لتنمية القدرات غالباً فترة طويلة من الزمن، خاصة عندما تتعلق بالقدرات والعوامل التنظيمية والمؤسسية في البيئة التمكينية التي تدعم الأداء أو تعرقله.

102- ووجد فريق التقييم أمثلة كثيرة، خاصة في مشروعات برنامج التعاون التقني، كانت فيها الحدود الزمنية أقصر من أن تحقق القدرة المستدامة. وفي حالات كثيرة، كانت هناك بعض النتائج المشجعة ولكن لم يكن هناك الوقت الكافي لتحقيق جميع الأهداف وكان يتعين إلغاء بعض العناصر. وفي حالات أخرى، لم يكن هناك تفاعل بالقدر الكافي لدعم المكاسب⁴⁵. وعلى سبيل المثال، انتهى مشروع لا مركزية الغابات في بوركينافاسو⁴⁶، وبرنامج تنمية مصايد الأسماك، ومشروع المناطق التي تخلصت من العمى النهري قبل أن تتحقق النتائج بالكامل.

103- ولوحظ أنه كان هناك إحباط على نطاق واسع في التصريح التالي الذي أعلنه أحد المشاركين في المشروع لفريق التقييم: ("لقد تركتمونا معلقين بمجرد ولادة الطفل")⁴⁷. وهذا يعني أنه حيثما يتعذر على المنظمة تمديد فترة تدخلها، فإنه يجب أن تعمل مع آخرين يمكنهم مواصلة "رعاية الطفل".

104- ووجد فريق التقييم أن تصاميم المشروعات قلما تتضمن استراتيجيات للمتابعة والانسحاب، وهذا يؤثر أيضاً على تحقيق نتائج مستدامة. وكما لوحظ في تقييم برنامج معلومات الأمن الغذائي من أجل العمل المشترك بين المجموعة الأوروبية والمنظمة، ينبغي للمنظمة "وضع استراتيجيات سليمة لنقل المسؤولية من البداية لضمان استدامة أنشطة البرنامج، بما في ذلك إجراء تقييمات مرحلية ومستمرة للتقدم المحرز في مختلف أنشطة تنمية القدرات"⁴⁸.

كاف- الفعّالية

الخلاصات الشاملة

105- حاول التقييم عند تقدير الفعّالية تحديد القدرات التي تم تعزيزها ومكانها. ووجد التقييم بعض المشروعات الناجحة ذات أنشطة قوية لتنمية القدرات على نطاق التفويض العريض للمنظمة، وفي جميع الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات. وقد انبهر فريق التقييم بشكل خاص من النتائج التي تحققت عند تنمية قدرات كل من:

- المزارعين، بمن فيهم الشباب والسكان والرعاة في إطار مدارس تدريب المزارعين، وفيما يتعلق بتقنيات الإنتاج والممارسات الجيدة؛

⁴⁵ Appui à la préparation d'un plan de réforme institutionnelle et juridique pour la décentralisation dans le secteur forestier (TCP/BKF/2904).

⁴⁶ Appui à la préparation d'un plan de réforme institutionnelle et juridique pour la décentralisation dans le secteur forestier (TCP/BKF/2904).

⁴⁷ تقدير المستفيدين، ملاوي.

⁴⁸ EC/FAO Joint Evaluation: Food Security Information for Action Programme, 2009, page 7

- المسؤولين الحكوميين، بشأن فهم وتطبيق الاتفاقيات الدولية؛
- المنظمات الحكومية والمنظمات التابعة للحكومة المعنية لوقاية النباتات وسلامة الأغذية، والإحصاءات وإدارة البيانات.

106 - وقد ساهمت عوامل كثيرة في فعالية التدخلات الخاصة بتنمية القدرات، ومن بينها الملاءمة، والتوقيت، وخاصة القاعدة المؤسسية، وهو ما أنجزته المنظمة عن طريق:

- تخطيط ملائم وتقدير للاحتياجات؛
- دعم ملائم للبيئة التمكينية، بما في ذلك الروابط المؤسسية والتحديات؛
- تخطيط طويل الأجل ومشاركة، قدر المستطاع، مع متابعة ملائمة (إما عن طريق إعادة التدريب أو المشورة)؛
- واستخدام خبراء استشاريين وطنيين ذوي خبرة ملموسة مع المنظمة.

107 - وتقدم الأقسام التالية أمثلة على الإنجازات في القضايا حسب البُعد الذي ركزت عليه أكثر من غيره. ويجري أدناه استطلاع فعالية أنشطة تنمية القدرات في إطار كل بُعد. وينبغي ألا ينتقص هذا من إحدى الخلاصات الرئيسية للتقييم، وهي أن جهود المنظمة الخاصة بتنمية القدرات كانت أكثر فعالية عندما تدخلت المنظمة بمرور الوقت عن طريق سلسلة من المشروعات، على نطاق جميع الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات. وكانت المنظمة فعالة في جميع الأبعاد الثلاثة في مواقف مختلفة. فقد ركزت بدرجة أكبر على الفرد ولكنها كانت فعالة في بعض المناسبات في تنمية القدرة على صياغة السياسات وتحسين فعالية المنظمات على حد سواء. وهناك أيضا حالات كثيرة وضعت فيها المنظمة في اعتبارها الأبعاد الأخرى لتنمية القدرات، وقد أثر هذا على نتائج التدخلات الخاصة بتنمية القدرات.

السياسات/البيئة التمكينية

108 - عملت المنظمة على نطاق واسع مع الحكومات في وضع السياسات عبر معظم مجالات تفويضها، وكان هناك تقدير واسع النطاق لمساهمتها في صياغة السياسات واعتمادها. وفي حين صدرت عن مشروعات كثيرة وثائق مفيدة في مجال السياسات، إلا أن الأمر الذي كان أقل وضوحا بالنسبة لفريق التقييم هو تنمية القدرة المحلية على تحليل السياسات وصياغتها وتنفيذها. وفي عمل المنظمة الخاص بالمساعدة في مجال السياسات، كان هناك اتجاه للتركيز على النتائج وليس على العمليات التي تكفل الملكية المحلية وتنمية القدرات المستدامة.

109 - وقرر فريق التقييم أن تنمية القدرات لا تعتبر في الغالب جزءاً لا يتجزأ من المساعدة التي تقدمها المنظمة في مجال السياسات. وعلى سبيل المثال، كانت أهداف تنمية القدرات غائبة في حالات كثيرة عن خطط المساعدة في مجال السياسات وعن اختصاصات خبراء السياسات. وقد أثرت هذه المسألة في اللقاءات مع موظفي المنظمة في إثيوبيا وملاوي. غير أن فريق التقييم وجد بالفعل أمثلة في زينزيبار وموزامبيق حيث أسفر التعاون الوثيق مع النظراء عن النقل الفعال لمهارات وضع السياسات إلى المسؤولين المحليين.

الإطار 3: التأثير على عمليات السياسات

يعد المشروع الذي يدعمه برنامج الشراكة بين المنظمة وهولندا لإدماج مفاهيم الأمن الغذائي في السياسات الزراعية الوطنية أحد الأمثلة الرائعة على ما يمكن أن تحققة المنظمة من تنمية القدرات. ففي زينزيبار وموزامبيق، أجرى المشروع تقديرا دقيقا للسياق، والمشاكل، والفرص. ولم تعتمد المساعدة في مجال السياسات بصورة حصرية على الزيارات القصيرة الأجل من جانب الخبراء ولكن شارك فيها نظراء محليون، وخبراء استشاريون محليون، وتضمنت دعما مستمرا من خبراء المنظمة بمرور الوقت. وركز المشروع على تنمية قدرات أولئك المعنيين بالعملية وقاس النتائج بشكل أوسع من نواتج السياسات. واعترف المشروع بأهمية بناء الإرادة السياسية، مع مراعاة العوامل البشرية المختلفة، والحاجة إلى الملكية، وضرورة تنمية المهارات الشخصية للموظفين المعنيين بتنمية القدرات. وأوجد المشروع الثقة وطور علاقات مستمرة عن طريق نهج تشاركي يستهدف أصحاب الشأن الرئيسيين، ومن بينهم أولئك المسؤولون عن التنفيذ في المقاطعات. وقدم المشروع، قدر المستطاع، مساعدة في عملية المتابعة. وجرى توثيق الدروس في عدة مطبوعات تم تقاسمها في صورتها المطبوعة والإلكترونية على الموقع الشبكي EasyPol التابع للمنظمة.

110- وقامت المنظمة، في حالات قليلة، بدور هام في تنمية البيئات التمكينية عن طريق تشجيع التنسيق فيما بين الوزارات والإدارات الحكومية عند تحديد السياسات والبرامج المشتركة بين التخصصات، ومختلف أصحاب الشأن الوطنيين، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية التي تعمل في قطاع محدد، والحكومات المعنية بإدارة الموارد العابرة للحدود.

111- ووجد فريق التقييم أمثلة جيدة في هذا الصدد من بينها ما يلي:

- في كينيا، حيث أنشأت المنظمة جماعات عمل تمثل طائفة واسعة من أصحاب الشأن للعمل في وضع سياسات للأمن الغذائي؛
- وفي أوغندا، حيث تولت المنظمة قيادة مجموعة وطنية للأمن الغذائي؛
- وفي غانا، حيث ساعدت المنظمة في إنشاء منتدى وطني لإدارة الموارد الحرجية، وكذلك لجنة توجيهية عريضة القاعدة من أصحاب الشأن العديدين في المناطق الإدارية العشر في هذا البلد؛
- وفي تنزانيا، حيث ساعد برنامج المنظمة المشترك عن تحقيق الثروة، والعمالة، والتمكين الاقتصادي على تعزيز الحوار بشأن الأعمال التجارية الزراعية بين وزارة الزراعة ووزارة الصناعة والتجارة؛
- وفي مبادرات إقليمية، حيث سهلت المنظمة الحوار وصياغة سياسات عن الوقاية من الأمراض الحيوانية العابرة للحدود ومكافحتها، وعن إدارة المياه، كما في حوض النيل، ونهر كاجيرا السفلي ببحيرة فيكتوريا وفي أماكن أخرى.

112- غير أن التقييم وجد أمثلة كثيرة ضاعت فيها فرص أمام المنظمة للقيام بدور التنسيق والتسهيل، وهو ما يعزى أساسا إلى نقص الموارد البشرية في البلد وإلى ضعف في تصميم المشروع وتخطيطه في بعض الحالات.

113- وكانت المنظمة فعّالة بشكل خاص في تنمية قدرات المسؤولين الحكوميين على فهم واستخدام الأطر التنظيمية الدولية⁴⁹، مثل الاتفاقية الدولية لوقاية النباتات، والمعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية، والدستور الغذائي، والاتفاقيات الدولية المتعلقة بقطاعي الحراجة ومصايد الأسماك. وأعرب معظم المشاركين في الحوار الذين تم الالتقاء بهم أثناء الزيارات القطرية عن تقديرهم البالغ لعمل المنظمة في هذا المجال. وقال البعض على وجه التحديد إن دعم المنظمة لمشاركتهم في المنتديات الدولية كان مفيدا في بناء ثقتهم عند التفاوض وزيادة وعيهم بالقضايا الدولية التي تهم بلدانهم. وأفادوا أيضا بأن احتكاكهم الدولي والمبادلات الإقليمية ساعدتهم على فهم الصكوك الدولية وأوجدت أساسا خصباً للدعوة والدعم الحكومي.

114- ويقدم الإطار 4 مثالا واضحا للطريقة التي أدت بها الأنشطة المصممة للتأثير على البيئة التمكينية إلى إنجازات ناجحة في مجال تنمية القدرات.

الإطار 4: قدرة تنمية القدرات في مجال الأطر التنظيمية -

مثال من مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد

"تشير المعلومات المأخوذة من مجال التركيز الخاص بمصايد الأسماك إلى وعي قوي ومتزايد على المستوى الوطني بقيمة وجدوى القانون الناعم الدولي. فمن ناحية، أتاحت الطبيعة الدولية لعملية تطوير القانون الناعم للبلدان أن تحقق بصورة جماعية النتائج التي كان كل منها سيكافح لتحقيقها بصورة فردية في أحوال أخرى (مثل تنفيذ عناصر مصايد الأسماك في [اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار] أو التزامات مدارس تدريب المزارعين [اتفاق الأرصد السمكية]). فالخبرة التي اكتسبتها في وضع واستخدام القانون الدولي الخاص بالمهارات الشخصية ساعدت المسؤولين في مصايد الأسماك الوطنية على التعرف على مجموعة واحدة من المصطلحات والمفاهيم. وبصرف النظر عن اللغة أو اللهجة التي تستخدمها هذه البلدان، إلا أنها في الأساس تتحدث جميع لغات "مصايد الأسماك". وأخيرا، فإن القانون الخاص بالمهارات الشخصية يساعد على وضع المزيد من القوانين الخاصة بالمهارات الشخصية. وعلى سبيل المثال، فإن مشاكل مصايد الأسماك الحرفية هي نفسها في جميع أنحاء العالم. ومن خلال الروابط الموضوعية فيما يتعلق بالتفاوض واستخدام مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد وغيرها من الصكوك الدولية الخاصة بالمهارات الشخصية، تستطيع بلدان كثيرة إقامة شراكات لإيجاد الوسائل للتصدي لهذا الشاغل المشترك"⁵⁰.

المنظمات

115- وفي حين أن معظم أعمال المنظمة الخاصة بتنمية القدرات لم تستهدف المنظمات، إلا أن الجانب الأكبر من الأعمال الأكثر فعالية التي شاهدها أعضاء فريق التقييم في البلدان التي تمت زيارتها تضمن تعزيز قدرات المنظمات

⁴⁹ تشمل معظم برامج المنظمة المتعلقة بهذه الأطر الدولية أنشطة خاصة بتنمية القدرات في جانبين بشكل عام: (1) زيادة المشاركة الفعلية للأعضاء في المناقشات والمفاوضات الإقليمية والدولية، و(2) تعزيز قدرة البلدان على الامتثال لهذه الأطر التنظيمية وتنفيذها.

⁵⁰ Extract from: Evaluation of FAO Corporate Strategic Objective B1, page 24

المحلية والوطنية والإقليمية، ومعظمها في القطاع العام. وقد تم هذا عن طريق إعادة الهيكلة التنظيمية، وإدخال نظم إدارة البيانات، وتوفير المعدات والأدوات (كما في المختبرات الوطنية⁵¹)، والتدريب والتدخلات الأخرى.

116- ومن أهم الأمثلة الناجحة التي صادفها فريق التقييم:

(أ) المنظمات الحكومية

- تقديم المساعدة لإعادة هيكلة وزارة الزراعة في كينيا وإنشاء وحدات الأعمال التجارية الزراعية والسياسات. وقد تم هذا بالتعاون مع معهد كينيا للسياسات والبحوث والتحليل، مما أسهم في تعزيز القدرات المحلية وضمان تحقيق المزيد من الصلاحية والاستدامة المحتملة.
- إدخال أدوات وتقنيات جديدة لجمع البيانات الإحصائية وتحليلها في أوغندا، وبوركينا فاسو، وتنزانيا، والنيجر، خاصة كجزء من المساعدة المقدمة لتنظيم تعداد السكان الوطني. وفي أوغندا، اقترن هذا أيضا بإدخال نظام المعلومات الإحصائية القطرية للأغذية والزراعة (CountryStat).
- تطوير جهاز خدمات التفتيش على الصحة النباتية في كينيا بوصفها مركزا للامتياز. فقد أصبحت هذه الخدمات الآن منظمة نشطة قائمة بذاتها، تخدم القطاعين العام والخاص والمنطقة (انظر الإطار 5).
- تقديم الدعم لمبادرة حوض النيل، والتي تشمل حكومات تسعة بلدان نهريّة وطائفة واسعة من الجهات المانحة الدولية. وتضمّن الدعم إعداد مراجع إعلامية تجمع بين البيانات التقنية عن موارد المياه واستخدام المياه وغيرها من البيانات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية، والبيئية التي تم جمعها باستخدام تكنولوجيا نظام المعلومات الجغرافية.
- دعم طويل الأجل ومشورة لمنظمة مصايد أسماك بحيرة فيكتوريا لصياغة خطط عمل إقليمية عن موامة أدوات جمع البيانات؛
- وتقديم مساعدة مستمرة للجنة الدائمة المشتركة بين الدول لمكافحة الجفاف في السهل في مجال نظم معلومات الأمن الغذائي والإنذار المبكر حيث أصبحت المنظمة الآن الجهة المرجعية في الإقليم.

⁵¹ يعرف التقييم أمثلة كثيرة عن تدخلات ناجحة لتنمية القدرات في مجال الصحة الحيوانية، بما في ذلك إنشاء مختبرات وطنية للوقاية من الأمراض الحيوانية العابرة للحدود ومكافحتها في مدينة سيبيتا (إثيوبيا). وللحصول على مزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى التقييم الثاني في الوقت الحقيقي لعمل المنظمة بشأن أنفلونزا الطيور الشديدة الأمراض.

الإطار 5: تنمية القدرات التنظيمية: مثال من جهاز خدمات التفتيش على الصحة النباتية في كينيا

دعمت المنظمة جهاز خدمات التفتيش على الصحة النباتية في كينيا (الجهاز) بمرور الوقت ولا تزال تحتفظ بعلاقات وثيقة معها؛ فقد أصبح جهاز خدمات التفتيش هذا مركزا للامتياز في المنطقة. وعن طريق المساعدة التي تقدمها المنظمة لتدريب المدربين وإعداد الكتيبات، أصبح لدى المعهد الآن كتلة حرجة من الموظفين، ويحتفظ بروابط قوية مع الوزارات وأصحاب الشأن الآخرين، ويعمل في مجال سلامة النباتات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي. وقد تمكن هذا الجهاز الآن بمساعدة المنظمة من رصد مخلفات مبيدات الآفات ووضع المواصفات. وعن طريق "جهة تنسيق" تابعة للمنظمة، تمكن علماء الجهاز من الحصول على مساعدة مباشرة ومشورة. وقامت المنظمة بدور هام في مساعدة الجهاز بتنقيح التشريعات وتقديم التوجيهات لإعداد تشريع جديد. وكان دعم المنظمة مهما أيضا لمساعدة الجهاز في الحصول على تمويل للبحوث وتقديم التوجيهات الوطنية للنقاش بشأن الكائنات المحورة وراثيا. وقدمت المنظمة التدريب لأربع مؤسسات حكومية معنية بتنظيم الكائنات المحورة وراثيا ورصد تدابير ولوائح السلامة الحيوية. وساعدت أيضا على تجهيز أحد المختبرات للكشف عن وجود كائنات محورة وراثيا في السلع المستوردة.

(ب) المنظمات غير الحكومية ومنظمات القطاع الخاص

- تحسين قدرات الإنتاج والإدارة التنظيمية لجمعية تولاجا التعاونية لإنتاج الألبان في كينيا⁵² وكذلك قدراتها في مجال الحوكمة والترابط الاجتماعي، عن طريق تطوير واستخدام برمجيات مرخصة ومفتوحة المصدر لإدارة الأعمال من أجل منظمات المنتجين. وقد أسفر هذا عن نظم مدفوعات أكثر كفاءة وعائدات ودخول أعلى من الألبان وكذلك عضوية متزايدة؛
- تعزيز قدرات شبكة منظمات المزارعين الريفيين والمنتجين الزراعيين في غرب أفريقيا في بوركينا فاسو، التي تقدم التدريب في عدد من القضايا المتعلقة بالزراعة، وتدعم إنشاء اتحادات جديدة للمنتجين ومقدمي الخدمات، وتعزز الروابط فيما بين المنظمات الأعضاء وشركائها؛
- تدخلات أخرى أصغر حجما لدعم منظمات المزارعين الوطنية والإقليمية والجمعيات التعاونية في أوغندا، وغانا، وكينيا، وكذلك اتحاد المزارعين في شرق أفريقيا. وساهمت المنظمة بنجاح في تنمية قدرات الإدارة والدعوة وسهلت حضور المزارعين في المنتديات الدولية؛
- وتقديم الدعم لبعض وحدات الأعمال التجارية الزراعية الخاصة، مثل شركة ويجا للتنمية الزراعية في غانا ولجماعات المزارعين مثل إنتاج زبدة الكريتا في بوركينا فاسو. وعززت المنظمة قدراتها التسويقية والتجارية، بما في ذلك عناصر الإدارة التنظيمية.

117- وعموما، وجد التقييم أن المنظمة لا تقدم الكثير من الدعم لمنظمات المنتجين والموزعين الوطنية. وكان في استطاعة المنظمة المشاركة بصورة أكثر استباقية مع هذه المنظمات لتنفيذ المشروعات. وهذا من شأنه أن يترك آثارا عديدة

⁵² حوسبة التعاونيات الزراعية ورابطات المنتجين الناشئة في كينيا (TCP/KEN/2907). وللجسر على مزيد من التفاصيل، انظر الملحق 10- تقدير المستفيدين في كينيا والموقع الشبكي sourceforge.net/projects/coopworks.

على المستوى المجتمعي. وقام فريق التقييم بزيارة عدد من منظمات المنتجين النشطة⁵³ التي لها روابط قوية في المناطق الريفية والتي تدعو إلى وضع سياسات وتقديم خدمات ملائمة للمزارعين. ويبدو أن البعض في وضع أفضل للمساعدة في الارتقاء بالمشروعات التجريبية الناجحة، مع أن معظمها لا يزال بحاجة إلى تنمية إضافية للقدرات ودعم أثناء عملية التنفيذ لمواصلة تنمية قدرتها. ويبدو أن مكاتب المنظمة القطرية لا تقيم علاقات جيدة مع المنظمات خارج الحكومة. ولديها قدرة محدودة على المشاركة حتى على المستوى الحكومي الذي يعد نقطة الدخول الأولية للمنظمة.

الأفراد

118- تهدف الأغلبية الكبيرة من مشروعات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات، كما أوضحت للمحة العامة، إلى تنمية قدرات الأفراد، وخاصة موظفو الحكومة و/أو المزارعون وجماعات المزارعين. ووجد فريق التقييم أن معظم التدريب التقني المصمم لنقل التكنولوجيات وتعزيز الممارسات الزراعية الجيدة كان وثيق الصلة ونفذ بطريقة فعّالة.

119- ووجد التقييم أن نهج مدارس تدريب المزارعين كانت أكثر فعّالية في نقل التكنولوجيات وإنشاء الجماعات. وكان هناك اعتراف واسع النطاق بنموذج مدارس تدريب المزارعين باعتباره ممارسة جيدة، وقد طبق في بلدان كثيرة.

120- ويطبق نهج مدارس تدريب المزارعين بنجاح على نحو متزايد في برامج إعادة التأهيل، وهو ما يساعد شباب المزارعين عن طريق مدرسة تدريب شباب المزارعين الحياتية، كما في أوغندا، وملاوي، وموزامبيق، ومدرسة السودان، وأخيرا مع المجتمعات الريفية الزراعية في المناطق الشمالية شبه القاحلة في إثيوبيا وكينيا. وفي أوغندا، شاركت مدارس تدريب المزارعين أيضا في الاستجابة لتفشي أحد الأمراض النباتية (انظر الإطار 6)، فقدمت حلا سريعا وفعّالا لمشكلة طارئة.

الإطار 6: تنمية القدرات على الاستجابة في حالات الطوارئ

ظهر مرض ذبول الموز في التسعينات من القرن الماضي كمرض مدمر للغذاء الأساسي لكثير من الأوغنديين وكمرض لم يكن له حل مباشر. فقام فريق من الأخصائيين الوطنيين المخلصين في المنظمة الوطنية للبحوث الزراعية، بالتعاون مع المنظمة والأخصائيين الدوليين، بوضع برنامج عملي وفعّال للمكافحة. وكان التحدي في ذلك الوقت يتمثل في تدريب وكلاء الإرشاد والمزارعين على هذه التكنولوجيا الجديدة. واستخدمت المنظمة وعلماء المنظمة الوطنية للبحوث الزراعية مدرسة تدريب المزارعين لنشر المعلومات والترويج لاستخدام وسائل المكافحة الجديدة. واليوم، أصبح مرض ذبول الموز مجرد مشكلة ذات بعد قابل للسيطرة، وأصبحت أساليب المكافحة الجديدة مفهومة وتطبق وتمارس على نطاق واسع. وهذا دليل على نجاح تنمية القدرات والشراكات.

121- وأعرب أصحاب الشأن عن تقديرهم الواسع لمبادرات المنظمة بشأن الزراعة التي تراعي حفظ الموارد باستخدام مدرسة تدريب المزارعين في تنزانيا، وزمبابوي، وكينيا. فهناك مشروع في بوركينافاسو، تضمن ممارسات مبتكرة من

⁵³ مثل رابطة الفائزين بجوائز المزارعين والصيادين في غانا، والاتحاد الوطني للمزارعين في أوغندا، والاتحاد الوطني للمنتجين الزراعيين في كينيا، واتحاد رابطات المصدرين في غانا.

قبيل الأسوار الشجرية، والبقول المحلية، وإعداد مخازن الأعلاف، وقد حقق هذا المشروع عائدات إضافية. وتقوم الآن 12 غرفة زراعية إقليمية وأعضاء من اتحاد المزارعين بالتوسع في المشروع مع شركاء وطنيين ودوليين آخرين، من بينهم معاهد للبحوث مثل المركز العالمي للحراثة الزراعية، ومجلس البحوث والتنمية الزراعية لغرب ووسط أفريقيا، وتحالف الثورة الخضراء في أفريقيا، ومنتدى البحوث الزراعية في أفريقيا ضمن جهات أخرى.

122- وأحاط المقيّمون علما بالمبادرات العديدة التي ركزت على التجهيز الزراعي والتسويق والتي تهدف إلى ربط المزارعين والمنتجين بالأسواق عن طريق توجيه اهتمام أكثر شمولاً إلى سلسلة القيمة. ومن بين تلك المبادرات التي أوضحتها دراسات الحالة القطرية:

- مشروع تنمية إنتاج الحرير الخام وتجهيز الحرير في غانا⁵⁴ الذي وفر مهارات وأساليب جديدة لصغار المزارعين لإنتاج الشرائق ولصناعات الحرير من أجل إنتاج الحرير الخام، وغزل الحرير، وخبوط الحرير. وأقام المشروع أيضاً وصلات للبيع مع أسواق الحرير المحلية والأجنبية؛
- المشروعات الإقليمية للتجارة العضوية والعادلة في بوركينا فاسو، وغانا⁵⁵، التي دربت صغار المنتجين على الحصاد والتفتيش على الزراعة العضوية والتجارة العادلة، وسهلت الشراكات بين جماعات المزارعين والمستوردين؛
- والمشروع التجريبي لشبكة المعارف الريفية لشرق أفريقيا،⁵⁶ الذي أنشأ شركات تسويق وطور معها شبكات وبرامج للتعليم.

123- وعلى الرغم من هذه النتائج المشجعة، وجد التقييم أن التجهيز والتوزيع كانا يفتقدان التركيز اللازم والموارد. فقد أكدت معظم وثائق السياسات الوطنية والمشاركين في الحوار أهمية أن تضع المنظمة في اعتبارها كافة الجوانب على امتداد سلسلة القيمة الكاملة.⁵⁷ وكان هناك طلب قوي على المساعدة في جميع أنحاء أفريقيا وفقاً لما قاله الخبراء التقنيون في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية.

124- وقد أجرى المقيّمون مقابلات مع أشخاص كثيرين، من بينهم النازحون داخليا المهتمون في المقام الأول بالأمن الغذائي والتغذية، والذين أعربوا عن تقديرهم لجهود المنظمة لربط المزارعين بالأسواق. وأشار فريق التقييم إلى حالات مبيعات البطاطا في جنوب السودان ومبيعات صغار الحيوانات في أوغندا باعتبارها من قصص النجاح.

125- وتبين تقديرات المستفيدين بوضوح أن المزارعين يرون أن حياة أو تحسين الأعمال التجارية، والإدارة، والمهارات المالية والمهارات الشخصية المرتبطة بها قد غيرت حياتهم إلى الأفضل. وتؤكد التقديرات على أهمية عناصر من قبيل الثقة، والمهارات التفاوضية، والعمل الجماعي، والجدارة بالنسبة للفعالية.

⁵⁴ TCP/GHA/2902.

⁵⁵ زيادة دخول صغار المزارعين عن طريق صادرات المنتجات المدارية العضوية والتجارة العادلة (GCP/RAF/404/GER).

⁵⁶ GCP/RAF/401/IFA

⁵⁷ انظر الملحق 10، التقارير القطرية.

126- ومع أن كثيرا من مشروعات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا قد عززت قدرات الأفراد، إلا أن التقييم وجد أن معظم الإنجازات محدودة النطاق وغالبا ما تفتقر إلى الكتلة الحرجة اللازمة لإحداث تغيير ملموس. ولم يتم تطوير معظم مبادرات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات والموجهة إلى الأفراد. وعندما عززت المنظمة المؤسسات المحلية، وسهلت حصولها على الموارد، وكررت هذه التجربة على نطاق واسع، كما فعلت في عدد من المشروعات الموجهة للنازحين داخليا في أوغندا، كانت في أغلب الأحيان أكثر فعالية وكان لها تأثير أكثر استدامة. ولكن لم يكن هذا هو النمط مع غالبية تدخلات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات. وحتى فيما يتعلق بمدارس المزارعين الحقلية، وهي واحدة من أكثر التدخلات فعالية في مجال تنمية القدرات، وجد فريق التقييم دلائل على بعض جماعات المزارعين والشبكات التي تم التخلي عنها بمجرد انتهاء المشروع.

لام- الأثر

الخلاصات الشاملة

127- تعترف أوساط التنمية بشكل عام بأنه من الصعب تقدير أثر البرامج، خاصة البرامج التي تركز على تنمية القدرات. فلا يمكن تقدير الأثر إلا بعد فترة طويلة من انتهاء البرنامج، وتتسم المعطيات بالتحدي البالغ لأنه توجد عادة عوامل كثيرة تحدد الأثر بعد انتهاء البرنامج ذاته. فضلا عن هذا، فإن البحوث الأخيرة عن قياس تنمية القدرات توضح الصعوبات المرتبطة بربط الأثر بتدخلات معينة وتقتصر بدلا من ذلك أن تركز الوكالات الإنمائية على العمليات وأن تدرج قياسات المشاركة والنتائج⁵⁸. والأمر الذي يلزم وضعه في الاعتبار هو مدى تعزيز قدرات الأفراد والمنظمات والمجتمع للمساهمة بصورة أكثر فعالية في سبل المعيشة المستدامة وتحسين الأمن الغذائي. وتشمل هذه القدرات في بلدان العالم النامي القدرة على المشاركة في المناقشات، والمطالبة بالموارد، والدخول في شراكة مع الوكالات الإنمائية بدلا من التعامل معها.

128- وقد أوضحت كثيرا من تقارير التقييم التي تضمنها التحليل الوصفي صعوبة تقدير الأثر. فمعظم المشروعات تفتقر إلى تقديرات لاحتياجات القدرة، وقليل منها لديه بيانات أساسية ملائمة أو مؤشرات معيارية لتقدير الأداء. وفي الحالات التي تم فيها تقدير الأثر، لأنه كان يرتبط عادة ارتباطا إيجابيا بالممارسات الجيدة، مثل إدماج تنمية القدرات في مرحلة التخطيط، واتخاذ تدابير لضمان الاستدامة، وإقامة شراكات ناجحة.

129- وقد لاحظ أعضاء فريق التقييم أثناء زيارتهم الميدانية أمثلة على الأثر الإيجابي لأنشطة تنمية القدرات بالنسبة للأفراد، من بينها مشروعات مدارس تدريب المزارعين، ومبادرات الزراعة التي تراعي حفظ الموارد، وشبكات المعلومات الريفية التي تربط المزارعين بالأسواق، ومشروع يركز على حوسبة تعاونيات الألبان في كينيا.

130- وتؤكد دراسات الحالة أحد نتائج تقييم برنامج سبل المعيشة المستدامة من مصايد الأسماك⁵⁹، أي أن الأثر الأوضح لأنشطة تنمية القدرات كان زيادة الإنتاج والدخل للمستفيدين الرئيسيين. وعلى سبيل المثال، فإن إنشاء مدارس تدريب المزارعين في "البرنامج الإقليمي الفرعي للتدريب التشاركي على الإدارة المتكاملة للإنتاج والوقود"⁶⁰ في بوركينافاسو أدى إلى زيادات في إنتاج المحاصيل تتراوح من 20 إلى 200 في المائة.⁶¹ وبالمثل، أدى إدخال تقنيات في غانا لحماية المحاصيل والحد من الأضرار التي تسببها القيلة إلى زيادة الإنتاج الزراعي بنسبة 70 في المائة وكذلك توليد دخل جديد من إضفاء الطابع التجاري على زراعة الفلفل الحار الذي استخدم في إبعاد الحيوانات.⁶²

الإطار 7: أثر تنمية القدرات للمنظمة - مثال من مشروع في أوغندا

لم أعرف قط أن باستطاعتي استخدام المساحات الصغيرة التي لدي في المنزل لزراعة الخضر. وعن طريق التدريب الذي حصلت عليه من المنظمة الإيطالية بالتعاون والتنمية/المنظمة، لن أتخلص بعد الآن من روث الدجاج والماعز والأبقار لأنه يعد غذاء للخضر التي سأزرعها في الحدائق الصغرى. وقلما سأذهب إلى السوق لشراء البصل، والطماطم، والكرنب، والباذنجان لأنني أدركت أن باستطاعتي الاحتفاظ هنا بحديقة صغيرة والمحافظة على رطوبتها بصرف النظر عن الأمطار نظراً لأنه يمكن ري هذه الخضر. ألدو، 60 عاماً، مزارع أوغندي، أحد المستفيدين من دعم سبل المعيشة للرعاة والرعاة الزراعيين في منطقة كاراموجا.

131- وتوضح التقارير الواردة من الجمعية العامة لمشروع الأراضي الأثر الإيجابي من دعم تنمية القدرات:

ساهم كل مشروع، على النحو المخطط في تعزيز منظمات المزارعين والمنظمات غير الحكومية، وسهل الحوار فيما بينها، ووضع هيكلها، وحسن رؤيتها، ومكنها من الدفاع عن مصالحها الخاصة والعمل بصورة فعالة في السياقات الاجتماعية والاقتصادية.⁶³

132- وعلى الرغم من الأداء الجيد بشكل عام، كان لبعض مدارس تدريب المزارعين أثراً أقل من المتوقع لأنها كانت تفتقر إلى الروابط مع نظم الدعم المحلية، والربط الشبكي، والمتابعة. وقد تطرقت تقديرات المستفيدين لهذه النتيجة، وأشارت إلى ضرورة زيادة التركيز على رفع الكفاءة، وإقامة روابط قوية، وإيجاد فهم أفضل للسياقات القطرية من جانب أولئك الذين يصممون وينفذون مشروعات مدارس تدريب المزارعين.⁶⁴

⁵⁹ "هناك دلائل تشير إلى أن تدخلات برنامج سبل المعيشة المستدامة لمصايد الأسماك كان لها أثر على المجتمعات المحلية المستهدفة (مثل المنظمات المحلية) وعلى كثير من الأفراد فيها. ويقال إن هذا هو المستوى الذي كان فيه للبرنامج أوضح الأثر على المستفيدين الرئيسيين."

⁶⁰ GCP/RAF/009/NET.

⁶¹ دليل من تقدير المستفيدين (انظر الملحق 10).

⁶² تأمين سبل معيشة المزارعين والأمن الغذائي حول منطقة الحفظ في كاكوم (TCP/GHA/2905).

⁶³ Evaluation tripartite de l'axe thématique « Approche participative et gestion de terroirs » du Programme de coopération FAO-Belgique pour la période 2004-2007, page 37.

⁶⁴ اقتباس من التقرير القطري لملاوي الذي وجد فريق التقييم أنه أكثر انطباقاً على أماكن أخرى في الإقليم.

133- وتوجد في مجال التعزيز التنظيمي عدة أمثلة ساهمت فيها المنظمة في إقامة مراكز امتياز وطنية مستدامة، مثل جهاز خدمات التفتيش على الصحة النباتية في كينيا، والمختبر البيطري في سبيتا، إثيوبيا. وتعد منظمة مصايد الأسماك لبحرية فيكتوريا مثالا على مساهمة المنظمة في تشكيل منظمات إقليمية مستدامة.

134- ويعد سجل المنظمة مختلطا أيضا فيما يتعلق بوضع السياسات. وعلى الرغم من أن مساعدات المنظمة أدت إلى اعتماد البلدان لسياسات زراعية جديدة أو تطويع السياسات القديمة، إلا أن فريق التقييم وجد دلائل قليلة على أن هذه السياسات قد نفذت. وتشمل الاستثناءات البارزة عمل المنظمة بالنسبة للدستور الغذائي، والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات، وبعض الاتفاقات الدولية المتعلقة بالغايات ومصايد الأسماك. وحيثما وجد الفريق أدلة على الأثر، فقد وجد أيضا تدريبًا متكررًا، وخطوط زمنية طويلة، وتقييمات صحيحة للاحتياجات، وقدرا كبيرا من المتابعة.

ميم- الاستدامة ومتابعة أنشطة تنمية القدرات

الخلاصات الشاملة

135- تبدأ الاستدامة عندما تتم عمليتا التصميم والتنفيذ على النحو الصحيح بحيث تعبران عن الممارسات الفعّالة المذكورة من قبل. وقد وجد فريق التقييم أن مشروعات المنظمة في أفريقيا بشكل عام لا تهتم كثيرا بالاستدامة. وتشمل الأمثلة على ذلك غياب الرؤية بعد المشروع في تصميم التدخلات الخاصة بتنمية القدرات، والاتجاه نحو المشروعات القصيرة الأجل التي تهتم بالنتائج، وقلة الحوافز لموظفي المنظمة والخبراء الاستشاريين والشركاء المنفذين لضمان الاستدامة. وتبين من التقييم الوصفي أن الاستدامة أحرزت تقديرا منخفضا (انظر الشكل 3) ولا تزال من بين أخطر التحديات بالنسبة لتدخلات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات.

136- وكما ذكر بالفعل في أقسام سابقة، قلما تتخذ المشروعات نهجا طويل الأجل، ولا تتصدى دائما لجميع أبعاد تنمية القدرات، ونادرا ما تضع في اعتبارها أن تنمية القدرات عملية متكررة تتطلب تعديلات مستمرة ومتابعة دقيقة. وكانت أنجح التدخلات وأكثرها استدامة هي تلك التي قدمت الدعم المتعدد التخصصات عبر الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات بمرور الوقت؛ ووفرت روابط مستمرة مع الدراية الفنية للمنظمة وأتاحت الوصول إليها؛ وتضمنت أنشطة تعتمد على مؤسسات محلية ووطنية.

الإطار الزمني الأطول، والمتابعة، والمشاركة المستمرة

137- تعد تنمية القدرات عملية مستمرة وقلما تتحقق في إطار مشروع واحد أو في إطار زمني محدد. وتوضح البلدان التي شملتها دراسات الحالة وكثير من التقييمات، بما في ذلك تقييمات عمل المنظمة في مجال الإحصاءات، أهمية النهج الطويل الأجل لتنمية القدرات مع المشاركة المستمرة. وتعرض استدامة مشروعات بناء القدرات للخطر على المدى الطويل بسبب المتابعة المحدودة. ونظرا لطول فترات الاستيعاب المرتبطة بجهود تنمية القدرات، مثل إجراء تعداد

زراعي، فإن الإطار الزمني القصير لمشروعات برنامج التعاون التقني يحد من الاستفادة. ووجد التقييم الذاتي أيضا أن طول المشروع يؤثر على الاستفادة وأن نتائج المشروع تظل قضية هامة في بلدان كثيرة.⁶⁵

الإطار 8: آراء المستفيدين عن الاستفادة

المشروعات التي هي من هذا القبيل تشبه الزواج. فعندما تتزوج، فإنك أحيانا لا تعرف طباغ الطرف الآخر جيدا. ولكن بمرور الوقت، يميل كل منكما إلى فهم الآخر بصورة أفضل. وبالمثل، في هذا المشروع، في الوقت الذي اعتقدنا أن الأمور قد أصبحت مفهومة فإنك تقول "نحن على الطريق". إنكم بهذه الطريقة تتركوننا في حيرة ولا ندري ماذا نفعل!

مزارع في ملاوي⁶⁶

هناك احتمال كبير بأن نصف مزارعنا سوف يعودون إلى الطرق القديمة... إن الأمر يستغرق ثلاثة فصول زراعية وتحتاج المشروعات إلى فترة تقديم، ثم يأتي التنفيذ، وبعده الفطام ثم الانتهاء.

مزارع في تنزانيا⁶⁷

138- واتضح من التقييم الوصفي أن التدريب كان يفتقر عادة إلى المتابعة الصحيحة والدعم الإرشادي لضمان تطبيق المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة في مكان العمل والتعبير عن الأداء المحسن للفرد والمنظمة. واتضح من التقييم الوصفي أن استمرار المشاركة والمتابعة ضروريان عادة لمعالجة المسائل المؤسسية بما في ذلك تلك المرتبطة بالتفويض، والحوافز، والقواعد، والتشريعات، والحياسة، ولتحقيق نتائج مستدامة. وهذه النتائج يؤديها التقييم المتوسط الأجل لبرنامج لتنمية القدرات المؤسسية في السودان:

...ينبغي أن يكون تدريب الأفراد مرتبطا بنواتج وتوقعات خاصة بالأداء داخل الوزارات المعنية، وينبغي إيلاء الاهتمام لدعم المتابعة والتوجيه، ويلزم أن يكون هناك رصد دقيق لأثر الاستثمار في التدريب... وقد استفادت أعداد كبيرة من الموظفين، ولكن يلزم المزيد من المتابعة لمعالجة المسائل المؤسسية والتنظيمية وتقديم الدعم المستمر أثناء الوظيفة حتى يتمكن المدربون من تطبيق مهاراتهم.⁶⁸

139- وتنفذ معظم أنشطة المنظمة الخاصة بتنمية القدرات عن طريق المشروعات. فليس لدى المنظمة القدرة الكافية للعمل خارج أطر المشروعات. وحيثما يوجد دليل على المتابعة اللاحقة للمشروع، وجد التقييم أن هذا غالبا ما يعزى إلى التزام شخصي من جانب موظفي المنظمة الذين سيتعين عليهم في أغلب الأحوال استخدام موارد من مشروعات أخرى. غير أن هناك بعض الأمثلة على أن المنظمة قد شاركت بصورة متنسقة عبر الأبعاد عن طريق سلسلة من المشروعات لسنوات كثيرة من أجل تعزيز منظمات وطنية وإقليمية مثل منظمة مصايد أسماك بحيرة فيكتوريا، ومكتب تنزانيا

65 Auto-Evaluation of FAO Activities in Technical Support Services to Member Nations and the Field Programme (Programme Entity 222S1) and FAO/World Bank/USDA Initiative for Agricultural Statistics in Africa (Programme Entity 222A2), 2006, page 13

66 Beneficiary Assessment Report – Malawi - Project Small-scale Industry Development Enhancing Food Security and Developing Sustainable Rural Livelihoods (GCPS/MLW/030/NOR)- Farmer, Chilembwe Section, Mpilisi EPA.

67 Beneficiary Assessment Report – Tanzania: A Joint UN Response for Northwestern (UNTS/URT/002/HSF) Tanzania - Farmer Field and Life School Beneficiary

68 Sudan Institutional Capacity Programme: Food Security Information for Action (SIFSIA) – OSRO/SUD/620/MUL/EC – Mid-Term Evaluation of the SIFSIA Programme – June 2009, page 14

للإحصاءات، وجهاز خدمات التفتيش على الصحة النباتية في كينيا. ففي الحالات التي تم فيها ذلك، وجد التقييم أنه أسفر في الغالب عن تحسن ملحوظ في أداء المنظمات، وساعد على زيادة الثقة، وفي بعض الأحوال أتاح إمكانية تقديم خدمات لبلدان أفريقية أخرى.

الطابع المؤسسي للنتائج والعمليات

140- وجد فريق التقييم دليلا على الاستدامة في المشروعات التي وضعت استراتيجيات للانسحاب، وعززت ملكية أصحاب الشأن في وقت مبكر، ودعمت الالتزام المؤسسي. فتنمية مهارات الأفراد أو الجماعات لن تؤدي بالضرورة إلى نتائج مستدامة ما لم يتم استخدام هذه المهارات في المنظمات التي تسمح بالتغير المستمر والتكيف، وتقدم الحوافز لاستخدامها. وقد أقامت كثير من أنجح التدخلات الخاصة بتنمية القدرات صلات مع مؤسسات وطنية أو محلية قدمت الدعم المنتظم والحوافز للتغير المستمر. وفيما يلي أمثلة تستحق الذكر عن شراكات شملت مؤسسات حكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص:

- قام المشروع التعاوني لإنتاج الألبان في تولاجا في كينيا⁶⁹ بإشراك شركة للبرمجيات والهواتف المحمولة لتحسين الخدمات المصرفية. واستمرت الشركة في تقديم الدعم بعد انتهاء المشروع؛
- وكانت وحدات إدارة الشاطئ في بحيرة فيكتوريا تقيم صلات وثيقة مع منظمة مصائد أسماك بحيرة فيكتوريا التي زودتها بالدعم المستمر، مع أن المنظمة بحاجة إلى موارد إضافية لتوفير الدعم.

141- وجد التقييم أن معظم هذه الشراكات كانت تمثل خطوة أولى فعّالة، ولكن القليل منها تم إعطاؤه طابعا مؤسسيا بدرجة كافية. وعموما، فإن المنظمة بحاجة إلى ضمان استقرار نتائج وعمليات تنمية القدرات في المؤسسات التي لديها القدرة على دعمها والنهوض بها.

تنمية القدرات على المستوى الميداني/المحلي

142- يدل التركيز المتزايد على لامركزية التنفيذ على الحاجة الملحة إلى سد الثغرات الحرجة في القدرة على المستويات المحلية. فقد وجد فريق التقييم نقضا كبيرا في القدرة المحلية وروابط مؤسسية ضعيفة على المستويات المحلية في البلدان التي قام بزيارتها. ومع أن كثيرا من المشروعات المحلية ساعدت على تشكيل جماعات للمزارعين، فإن كثيرا من هذه الجماعات لا يزال معرضا دون برامج لتعزيز السلطات الحكومية المحلية المسؤولة عن تقديم الخدمات لها. واستمع فريق التقييم إلى نداءات كثيرة تطالب تنمية القدرات بتعزيز المؤسسات المحلية، خاصة فيما يتعلق بنظم الإدارة وتنمية المهارات الشخصية. وكانت هذه المطالب أكثر وضوحا فيما يتعلق بمبادرات محلية معقدة مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

⁶⁹ حوسبة التعاونيات الزراعية ورابطات المنتجين الناشئة في كينيا (TCP/KEN/2907) ولكن كانت هناك مشاكل مع وزارة التعاونيات تتعلق بضعف المتابعة، مما قيد إمكانية التطوير.

143- وتعد تنمية القدرات على المستوى المحلي من أجل إدارة المعلومات وصياغة السياسات وتنفيذها ضرورية لتحقيق استدامة تدخلات المنظمة على المستويات الوطنية. فإذا كانت هناك معلومات رديئة من المستويات المحلية وقدرة غير كافية لتنفيذ السياسات، فليس من المحتمل تحقيق الاستدامة لأفضل الجهود على المستوى الوطني. ووجد التقييم أدلة قليلة على الأثر المتضائل بالنسبة للمستويات المحلية والنتائج من معلومات المنظمة ومبادرات السياسات على المستويات الأعلى. وكان عمل المنظمة في مجال سياسات الأمن الغذائي في زيمبابوي وموزامبيق من الاستثناءات البارزة.

تشجيع الربط الشبكي

144- يلاحظ المقيّمون أن كثيرا من المشروعات الأكثر استدامة والتي تم استعراضها كانت تلك المشروعات التي ارتبطت بصفة مستمرة بشبكات من أجل التطوير المهني المستمر وتوفير الأدوات. ومع أن بعض المشروعات الميدانية قد ساعد على تكرار جماعات المزارعين، وتنويع المحاصيل، وتعزيز التسويق، إلا أن هذه المكاسب كانت محدودة في الغالب إلا إذا حصلت الجماعات على الخدمات والدعم بشكل مستمر. وقدمت المنظمة قليلا من الدعم لتعزيز الجهود التفاوضية للمزارعين من أجل الخدمات وقدمت حوافز ضئيلة لضمان الاستدامة.

145- ومن ناحية أخرى، فإن جهود المنظمة لتسهيل مشاركة الأفريقيين في المنتديات وحلقات العمل الإقليمية الدولية واللقاءات الأخرى لتعزيز معرفتهم وبناء ثقتهم، كانت مهمة لاستدامة القدرة. وأوضح كثير من المستفيدين الفوائد المستمرة من الفرص التي أتاحتها المنظمة لبناء ثقتهم، وتعزيز مهاراتهم في مجال الاتصال والمفاوضات وتبادل الآراء. ومثل هذا الاحتكاك ساعد بعض الأفراد على التأثير في البيئة التمكينية غير الرسمية. وقد اتضح هذا على سبيل المثال في مبادرة حوض نهر النيل وفي التدخلات الخاصة بوقاية النباتات في جميع البلدان التي شملتها دراسات الحالة والتي سبق الإشارة إليها.

تسهيل الالتزام الحكومي

146- تعتمد استدامة المشروعات غالبا على التزام الحكومة المتلقية بالمتابعة وتوفير الموارد الكافية. فقد أوضحت الزيارات القطرية لفريق التقييم الحاجة إلى قدرة أكبر من جانب المسؤولين الحكوميين على تعبئة الموارد المطلوبة لرفع الكفاءة والمتابعة.

147- غير أن فريق التقييم وجد أن تدخلات المنظمة في أفريقيا لم توجه ما يكفي من الاهتمام والموارد لبناء الإرادة السياسية المطلوبة لإحداث التغيير واستمراره. فيلزم المزيد من المشاركة الإيجابية من جانب ممثلي المنظمة مع الحكومات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص لتهيئة البيئة التمكينية المطلوبة، والتي تشمل الدوافع، والحوافز، والإرادة من أجل توسيع القدرات المستدامة بعد تنميتها.

نون- المساواة بين الجنسين

148- يلزم بذل جهود قوية من أجل: تعميم المساواة بين الجنسين بصورة فعّالة في المشروعات الزراعية؛ ومعالجة الكثير من أسباب الفقر وانعدام الأمن الغذائي والتي تتعلق بالمساواة بين الجنسين؛ وضمان مراعاة التحليل الجنساني بشكل واضح في صنع القرار في مجال السياسات. وقد اتخذت المنظمة في المقر الرئيسي خطوات في السنوات الأخيرة لإيلاء مزيد من الاهتمام للمساواة بين الجنسين في استراتيجياتها المؤسسية. وعلى سبيل المثال، تعترف خطة العمل الخاصة بالمساواة بين الجنسين والتنمية للفترة 2002-2007 والفترة 2008-2013 بأهمية تشجيع المساواة بين الجنسين. وإدراج هدف خاص بالمساواة بين الجنسين⁷⁰ ضمن الأهداف الاستراتيجية الأحد عشر للمنظمة كفيل بتمهيد الطريق أمام تعميم المنظور الجنساني. وقد أعدت شعبة القضايا الجنسانية، والتكافؤ، والعمالة في المناطق الريفية مؤخرًا دليلًا عن تعميم المنظور الجنساني ضمن الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة⁷¹، وتعد أفريقيا أحد مجالات الأولوية لتدخلات هذه الشعبة التي تركز على القضايا الجنسانية، إذ تمثل 37 بلداً من بين 50 بلداً تحظى بتركيز الشعبة. وفضلاً عن هذا، دعمت الشعبة، من خلال مكتب المنظمة الإقليمي لأفريقيا، وزارات الزراعة في بلدان أفريقية مختارة لوضع سياسات استراتيجية خاصة بالقضايا الجنسانية والتنمية الزراعية وإعداد وثائق تخطيط لمتابعة مؤتمر بيجين لعام 1995 بشأن المرأة.

الخلاصات الشاملة

149- يتم عمل المنظمة الخاص بتنمية القدرات بالنسبة للقضايا الجنسانية في أفريقيا بصورة أساسية عن طريق: (1) مشروعات ميدانية خاصة تتناول القضايا الجنسانية؛ (2) تقديم الدعم لمعاهد الإحصاءات الوطنية عن جمع وتحليل إحصاءات مصنفة حسب نوع الجنس؛ (3) إدماج الشواغل الجنسانية في سياسات إدارة الأراضي والمياه في البلدان الناطقة بالبرتغالية؛ (4) والتوسع في نشر التدريب على تنمية القدرات القائم على أدوات التحليل الجنساني التي أنتجها برنامج تحليل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمسائل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين. وفضلاً عن ذلك، عملت نظم التنوع البيولوجي الجنساني والمعرفة المحلية لأغراض الأمن الغذائي ومبادرة ديمترا على نطاق البعد الفردي وبعد السياسات/ البيئة التمكينية لتعزيز قدرات المسؤولين الحكوميين والسكان الريفيين بالنسبة للشواغل المتعلقة بالقضايا الجنسانية. وقد نُظمت أنشطة بناء القدرات أيضاً في أفريقيا (وآسيا)، في إطار مشروع التحليل الجنساني في إدارة مياه المزارعين دعماً للبرنامج الخاص للأمن الغذائي.

150- وقد بدأ أن معظم الموظفين الذين أجرى فريق التنسيق مقابلات معهم يدركون الحاجة إلى بحث الأبعاد الجنسانية لعملهم. وقد حاولت مبادرات قليلة في الميدان، مثل مشروعات مدارس تدريب المزارعين، ضمان التمثيل الجنساني في المشروعات. غير أن مشروعات تنمية القدرات في أفريقيا في معظمها توجه اهتماماً شكلياً للقضايا الجنسانية

⁷⁰ المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية.

⁷¹ المساواة بين الجنسين في الزراعة والتنمية الريفية، منظمة الأغذية والزراعة، 2009.

ولا تفهم الأبعاد الجنسانية للتدخلات فهما كاملا.⁷² ولم تسجل الاعتبارات الجنسانية تقديرات مرضية في كثير من التقييمات التي تم تحليلها كجزء من التحليل الوصفي. فقد أكدت تقديرات المستفيدين والمقابلات التي أجراها فريق التقييم في الميدان وجود فهم ضئيل للمساواة بين الجنسين ودورها الهام بالنسبة لنجاح التنمية في أفريقيا. وكان من علامات هذا الفهم الضئيل أن كثيرا من الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات في الميدان كانوا يعتقدون أنهم حققوا توقعات المنظمة فيما يتعلق بالقضايا الجنسانية عن طريق ضمان مشاركة المرأة في أنشطة المشروعات بأعداد متساوية أو قريبة من أعداد الرجال. وكان أولئك المسؤولون عن التدخلات الخاصة بتنمية القدرات، بما في ذلك تلك التدخلات التي نفذت عن طريق العمل المعياري، ينظرون بشكل عام إلى القضايا الجنسانية على أنها مجموعة من الأنشطة القائمة بذاتها وليس على أنها قضية شاملة. وكانت هناك ثمانية نواتج معيارية فقط من النواتج الثلاثين التي تم استعراضها تضمنت إشارات إلى الأبعاد الجنسانية لجوهر الموضوع (انظر القسم ثامنا من هذا التقرير). وكما لوحظ من تقييم النهج التشاركي وإدارة الأراضي⁷³، كان لعدم الاهتمام بالمساواة بين الجنسين نتائج خطيرة أدت إلى ثغرات منهجية وتشغيلية لكل نشاط من الأنشطة.

151- ويدرك شركاء المنظمة وموظفوها أن المنظمة لا تملك الدراية الفنية الحصرية عن القضايا الجنسانية في حد ذاتها، ولكنها تتمتع بميزة نسبية في تعميم المنظور الجنساني في الزراعة، ضمن أشياء أخرى، بإقامة روابط بين وزارة الزراعة وأصحاب الشأن الرئيسيين الآخرين الذين يعملون في القضايا الجنسانية. فالقضايا الجنسانية مجال يتطلب اهتماما ملحا من جانب المنظمة. وعندما لا تتوفر الدراية الفنية الكافية، فإن هناك فرصا لإقامة شراكات كما فعلت المنظمة بنجاح في أوغندا (انظر القسم التالي عن الشراكات). وينبغي للمنظمة أن تفعل المزيد لتوعية موظفيها بمعنى المساواة بين الجنسين، وبأهميتها، وبالطرق العملية لإدماجها في مبادرات تنمية القدرات. وفي سياق مبادرة توحيد الأداء في الأمم المتحدة، يتعين على المنظمة أيضا أن توضح ما تعنيه قيمتها المضافة من حيث تعميم المنظور الجنساني في القطاع الزراعي ومبادرات الأمن الغذائي. ومن المحتمل أن تسهم نتائج وتوصيات المراجعة الجنسانية القادمة المقرر إجراؤها مع صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة في صياغة استراتيجية مؤسسية لتنمية القدرات خاصة بتعميم المنظور الجنساني في أنشطة المنظمة.

152- وإعطاء تعميم المنظور الجنساني طابعا مؤسسيا وتحسين النتائج الجنسانية على نطاق المنظمة، عينت المنظمة جهة تنسيق جنسانية في كل شعبة بالمقر الرئيسي، ونفذت بالتوازي أنشطة خاصة بتنمية القدرات لممثلي المنظمة في أفريقيا، والممثلين المساعدين في غرب أفريقيا، ومنسقي الطوارئ، ومديري المشروعات في الصومال والسودان وكينيا. وتم أيضا تنظيم حلقات عمل في مجال تنمية القدرات عن تعميم المنظور الجنساني في برامج الطوارئ وإعادة التأهيل بالتعاون مع شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في بلدان مختارة في أفريقيا الجنوبية. ونظرا لوجود موظف متفرغ واحد

⁷² على سبيل المثال، تدعى المرأة إلى الاجتماعات عندما تكون لديها مسؤوليات أخرى، كما في مثال التدريب الذي خطط للمرأة في مشروع للصيد في بحيرة فيكتوريا. وقد تصادف التدريب في الوقت الذي تساعد فيه المرأة الرجال على القوارب، ولذلك شاركت أعداد قليلة منهن.

⁷³ Evaluation de l'Axe thématique "Approche participative et gestion des terroirs" du Programme de coopération FAO- Belgique pour la période 2004-07.

بالمكتب الإقليمي لأفريقيا⁷⁴، فقد تقلصت القدرة الميدانية للمنظمة بدرجة محددة للغاية. ومن الواضح أنه يلزم المزيد من الموارد الجنسانية، والمزيد من الشراكات، والمزيد من التدريب على تعميم المنظور الجنساني للموظفين في المقر الرئيسي وفي الميدان من أجل تحقيق هدف المنظمة المتعلق بالمساواة بين الجنسين. وقد أثار التقييم الخارجي المستقل هذه المسألة أيضا.

سين - الشراكات

153- تعد الدراية الفنية للمنظمة مطلوبة لتحسين القدرة في طائفة واسعة من المجالات وعلى نطاق جميع أبعاد تنمية القدرات. وكما أشير بوضوح في مشروع "الاستراتيجية المؤسسية للمنظمة بشأن تنمية القدرات"، من المهم للمنظمة أن تدخل في مزيد من الشراكات لتغطية هذه الطائفة العريضة من أعمال تنمية القدرات بدرجة كافية، وللتركيز في نفس الوقت على المجالات التي تتمتع فيها بميزة نسبية.

154- ولأغراض هذا التقييم، تعني الشراكة "التعاون والتضافر بين المنظمة وأطراف خارجية في عمل مشترك أو منسق لتحقيق غرض مشترك"⁷⁵. والعلاقات التعاقدية من أجل التنفيذ لا تعتبر شراكات حيث أنها لا تتضمن تقاسما كبيرا للموارد. وقد ركز التقييم على شراكات المنظمة من أجل تنمية القدرات على المستويين الإقليمي والقطني. ولا يتناول التقييم القضايا العامة المتعلقة بالشراكات المؤسسية.

الخلاصات الشاملة

155- حيثما أقيمت شراكات في المنظمة، فإنها في أغلب الأحيان تتم نتيجة علاقات فردية وليست مؤسسية. ويتمثل الاستثناء الوحيد في البلدان التي يطبق فيها توحيد الأداء حيث تطالب المنظمة رسميا بإقامة شراكات.

156- وعندما تدخل المنظمة في شراكات، فإنها قد لا تستغل فوائدها بالكامل، ويُعتقد أحيانا أنها لا تقوم بدورها في الشراكة، طبقا للتقارير التي تلقاها فريق التقييم في الميدان. وكثيرا ما وُجه اللوم إلى المنظمة بسبب بطء عملياتها الخاصة بصنع القرار، وكذلك بسبب ترتيباتها المالية والتعاقدية المعقدة وغير الملائمة. واستمع فريق التقييم في حالات قليلة إلى شكاوى من أن المنظمة لم تعترف دائما بقدرات شركائها أو تشركهم في التخطيط وصنع القرار.

157- وتحتاج المنظمة إلى شراكات من أجل الوفاء بالتزاماتها بتنمية القدرة المحلية بموجب إعلان باريس، ولتلبية متطلباتها طبقا للإصلاحات الخاصة بمبادرة توحيد الأداء في الأمم المتحدة، ولتعبئة موارد إضافية.

⁷⁴ عينت المنظمة في أوغندا وملاوي خبيرين استشاريين للعمل في مشروعات خاصة بالمساواة بين الجنسين. وبينما لقي هذا تقديرا كبيرا، إلا أنه يثير شواغل عن الاستدامة.

158- ويقدم التقرير في ما يلي تحليلاً لأنواع الشراكات المعتادة بالنسبة للمنظمة وأعمالها الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا.

المنظمات الحكومية الدولية الأفريقية

159- عملت المنظمة بشكل واسع مع المنظمات الإقليمية والإقليمية الفرعية للتكامل السياسي والاقتصادي في أفريقيا، غير أنها فعلت ذلك عن طريق تقديم الدعم في مجال السياسات والدعم التقني والمالي أكثر منه عن طريق الدخول في شراكة. وفيما يلي بعض الأمثلة:

- تقديم الدعم لأمانة الشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا - نيباد (خدمات استشارية) وتعاون وثيق في إعداد البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا؛
- والتعزيز المؤسسي لهيئة الغابات في أفريقيا الوسطى، وتقديم المساعدة للجنة الإقليمية لمصايد الأسماك لمنطقة خليج غينيا في إعداد خطتها الاستراتيجية وبرنامج عملها؛
- وتقديم الدعم للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا لإنشاء آلية لرصد ومتابعة الأمن الغذائي؛
- وتقديم المساعدة للجماعة الإنمائية للجانب الأفريقي في وضع السياسات وإقامة نظام لإدارة البيانات الخاصة بالبذور.

160- وفي كل مثال من الأمثلة أعلاه، كان دعم المنظمة يوجه في المقام الأول إلى تحقيق النواتج وليس للقيام بعمليات تهدف إلى تحسين القدرة التنظيمية والشراكة.

161- ولاحظ فريق التقييم إقامة علاقات تعاونية ودائمة بدرجة أكبر في المسائل التقنية مع منظمات إقليمية مثل اللجنة الدائمة المشتركة بين الدول لمكافحة الجفاف بمنطقة الساحل، والمرصد الاقتصادي والإحصائي لأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وقدمت المنظمة أيضاً الدعم لتنمية القدرات في مجال التغذية، والاستخدام المأمون لمبيدات الآفات، والإنذار المبكر، ونظم معلومات الأمن الغذائي. وفي إطار برنامج تمويله المفوضية الأوروبية، تعمل المنظمة بصورة تعاونية مع اللجنة الدائمة المشتركة بين الدول لمكافحة الجفاف في منطقة الساحل لوضع أطر إقليمية للأمن الغذائي وللقيام بمهام تقييم مشتركة.

162- وساعدت المنظمة أيضاً في وضع وتعزيز ترتيبات مؤسسية إقليمية للتعامل مع قضايا إدارة الموارد العابرة للحدود. ويعد الدعم الذي تقدمه المنظمة لمبادرة حوض النيل أحد الأمثلة الجيدة.⁷⁶ وقد أسفر هذا الترتيب التعاوني عن إجراء تحليلات ذات نوعية ممتازة ويسهل الوصول إليها، تستعين بها الآن السياسات والبرامج الإقليمية. وقد ساهمت أيضاً في تحسين المهارات التي تستخدم في وضع سياسات وطنية مبتكرة وجيدة الصياغة بشأن المياه في أوغندا.

⁷⁶ توجد أمانة مبادرة حوض النيل في عننتيبي (أوغندا) وتخدم تسعة بلدان نهريه، وهي إثيوبيا، أوغندا، وتنزانيا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ورواندا، والسودان، وكينيا، ومصر. وقد أنشئت الأمانة لتوفير القدرة التحليلية لتنمية موارد مياه النيل، وتخصيصها، وإدارتها، وحمايتها. ويتاح المزيد من التفاصيل في تقرير أوغندا القطري في الملحق 10.

163- وتحتاج كثير من هذه المنظمات الإقليمية، من بينها منظمات ذات تفويضات متداخلة، مثل الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، والاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا إلى دعم تقني وتسهيلي ومالي مستمر من جانب المنظمة. وعلى الرغم من الصعوبات الكامنة في العمل مع المنظمات الإقليمية، لا تزال هناك فرص لإقامة المزيد من الشراكات الحقيقية التي تستفيد بالكامل من القدرة التنظيمية والتفويضات السياسية لهذه المنظمات.

وكالات الأمم المتحدة

164- وجد أعضاء فريق التقييم في البلدان التي قاموا بزيارتها بعض الشراكات الملموسة بين المنظمة ومنظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة، ماعدا في تنزانيا، وبدرجة أقل في أوغندا وملاوي. ففي ملاوي، وجدوا مجالا كبيرا لمزيد من الشراكات في إطار توحيد الأداء في الأمم المتحدة، على الرغم من قدرة المنظمة المحدودة على المشاركة في هذا المجال. ووجد فريق التقييم أن هناك قدرة محدودة فقط في معظم البلدان لكي تمثل فيها المنظمة تمثيلا جيدا في كثير من لجان التنسيق.

165- وترجع جهود المنظمة التعاونية في تنزانيا إلى عام 2005، عندما بدأ مشروع "تعزيز الأمن البشري عن طريق التنمية البشرية المستدامة في شمال غرب تنزانيا". فمنذ ذلك الوقت، عملت المنظمة، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي معا لمعالجة الشواغل المتعلقة بالأمن الغذائي الأسرى، وسبل المعيشة، والفقر بين صغار المزارعين في قرى اللاجئيين، وفي برامج تابعة لمدارس المزارعين الحقلية، وتقديم التدريب لتحسين الأساليب الزراعية والمهارات التنظيمية.

166- وفي سياق توحيد الأداء في الأمم المتحدة - وتعد تنزانيا واحدة من ثمانية بلدان تجريبية⁷⁷ - دخل التعاون مجالا جديدا هاما في الفترة 2007-2008. وتشارك المنظمة الآن، بدرجات متفاوتة، في ستة برامج مشتركة تهتم جميعها بتنمية القدرات. ويعد البرنامج المشترك الأول المعنون "تحقيق الثروة، والعمالة، والتمكين الاقتصادي" من البرامج التي تستحق الذكر بشكل خاص. وعلى الرغم من بعض حالات التأخير في بادئ الأمر، يتفق شركاء الأمم المتحدة المعنيون، وفي مقدمتهم منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ومنظمة العمل الدولية، على أن البرنامج يمثل إمكانية كبيرة لزيادة أوجه التآزر اعتمادا على الميزة النسبية لكل وكالة. ويعترف هؤلاء الشركاء بأن الوكالات لا تزال تعمل بالتوازي وليس معا ولكنها تقول إنه قد تحقق تحسن كبير من وضع إطار مشترك وتقسيم العمل. وقد استفادت المنظمة من هذه التجربة في تخفيض بعض تكاليف معاملاتها، مثل التكاليف المتعلقة بتعبئة الموارد. وكانت التجربة مفيدة أيضا في نواح أخرى، مثل مساعدة المنظمة على العمل على المستويات الوطنية الفرعية، واستكمال المدخلات التقنية للمنظمة ببعض البرمجة الشاملة، والترابط الأفقي على امتداد سلسلة القيمة، وتمكين كل وكالة من التخصص في مجال ميزتها النسبية. غير أن مثل هذه البرمجة المنسقة تتطلب دراية فنية رفيعة المستوى بحالة البلد من أجل المشاركة بصورة كاملة وإقامة شراكات فعّالة. فضلا عن هذا، فإنها تجربة معقدة، حيث توجد دوائر متنوعة للبرمجة، وإجراءات متباينة لصنع القرار على المستوى القطري، ونظم غير متوافقة أحيانا للرصد وتقاسم المعلومات.

⁷⁷ إلى جانب الرأس الأخضر، ورواندا، وموزامبيق في أفريقيا.

167- وفي ملاوي، تشارك المنظمة في مجموعة برامج ضمن إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وترأس المجموعة الخاصة بالنمو الاقتصادي المستدام والأمن الغذائي والتغذوي. وتقوم المنظمة بدور نشط يحظى بتقدير كبير في القضايا الجنسانية وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في شراكة مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، وقد حصلت في عام 2009 لأول مرة على موارد من صندوق الأمم المتحدة الموحد لتشجيع استخدام أشجار الفاكهة في إطار مشروع مشترك مع برنامج الأغذية العالمي. غير أن حالات التأخير في تحويل الأموال يعرقل تنفيذ المشروع بدرجة خطيرة ويضعف من قدرة المنظمة على المشاركة كشريك يعول عليه. وأكدت اللقاءات التي تمت مع الجهات المانحة والشركاء أن لدى المنظمة موارد غير كافية في البلد لكي تشارك بصورة ملائمة في جماعات العمل وإقامة شراكات فعالة لمثل هذه البرامج المشتركة.

168- وفي أوغندا، أعرب أصحاب الشأن عن تقديرهم للتعاون بين المنظمة والوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة والمعنية بمشروع لمكافحة العنف القائم على نوع الجنس. وقد أتاح المشروع للمنظمة جملة أمور من بينها تحديد أثر العنف القائم على نوع الجنس على الأمن الغذائي وسبل المعيشة وتقديم منظور هام لسبل المعيشة إلى مشروع الأمم المتحدة المشترك من أجل تنمية القدرات عن طريق نهج مدارس المزارعين الحقلية ومدارس الشباب القروية لتعليم أساليب الزراعة والحياة.

169- وعموما، تصبح الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة شراكات ضعيفة عندما لا ترتبط بآليات رسمية، مثل توحيد الأداء في الأمم المتحدة والبرامج المشتركة. والتعاون المحدود مع الأمم المتحدة يحد من نطاق تدخلات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات وعملها في المجالات التقنية حيث توجد لدى المنظمة موارد وقدرات غير كافية. وعلى الرغم من قيام الزراعة بدور رئيسي في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وبرامج توحيد الأداء في الأمم المتحدة، يعد ضعف قدرة المنظمة في كثير من البلدان الأفريقية أحد المعوقات الخطيرة. فغالبا ما يمنع المنظمة من المشاركة بصورة كاملة في التخطيط وصنع القرار، كما يمنعها في بعض الأحيان من القيام بدور قيادي عندما يكون ذلك ملائما ومتوقعا.

منظمات البحوث والجامعات الوطنية والإقليمية

170- وجد فريق التقييم أن المنظمة قد ضاعت عليها فرص كثيرة لإقامة شراكة مع المنظمات الجامعية والشبكات الوطنية والإقليمية بشأن المبادرات الخاصة بتنمية القدرات. وقد اتضح هذا من التحليل الوصفي⁷⁸. ومن الزيارات التي تمت إلى مؤسسات مثل منتدى الأبحاث الزراعية في أفريقيا، ورابطة تعزيز البحوث الزراعية في شرق ووسط أفريقيا، والشبكة الأفريقية للتعليم في مجال الحراثة الزراعية والموارد الطبيعية، والمنتدى الجامعي الإقليمي لبناء القدرة في مجال الزراعة. وكان الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات حريصين على إقامة شراكات مع المنظمة في مجالات التدريب،

⁷⁸ أوضح تقييم أنشطة المنظمة في مجال استغلال مصائد الأسماك والانتفاع بها إمكانية الربط الشبكي مع مؤسسات التدريب وبناء القدرات. واقترح التقييم "عملية توأمة" (انظر الحاشية أدناه) يشارك بمقتضاها مركز "رئيسي" من مراكز الامتياز (مؤسسات معترف بها دوليا للتدريب على القدرات) مع مؤسسة أخرى في إطار ترتيب تعاوني طويل الأجل للمشاركة في إعداد مواد تدريب مختارة وتدريب المدربين.

والمدخلات التقنية، والدراسات العليا، والبحوث. ورأى كثيرون أن الشراكات بدورها ستنجح للمنظمة وسائل فعّالة لنشر معارفها واستخدام درايتها الفنية.

171- وهناك فرص أمام المنظمة "للتوأمة"⁷⁹ مع هذه المنظمات ومنظمات أخرى ولمساعدتها في جهودها لربط معاهد البحوث والجامعات بصورة أوثق بالسكان الريفيين وقضايا التنمية. واستطاعت المنظمة أن تساعد أيضا على تطويع المناهج الدراسية، والأساليب التعليمية، والنظم الإعلامية للاستفادة من التكنولوجيات الحديثة ومظاهر التقدم في التعليم.⁸⁰

172- وقد قام المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية بجهد مبتكر لإتاحة الفرص أمام الطلبة والمحاضرين في الأيام المخصصة للراحة لإجراء بحوث في مواضيع ذات أهمية مشتركة. ويتيح هذا التعاون بين المنظمة والطلبة الجامعيين والمحاضرين فرصة رائعة لتنمية قدرات الباحثين الأفريقيين، وتحسين الربط الشبكي، وتطبيق نتائج البحوث الزراعية. وقد أبدى تحالف الثورة الخضراء في أفريقيا اهتماما بالربط الشبكي مع المنظمة في بعض البرامج التي يراها بعد التعليم الجامعي.

173- والجدير بالملاحظة أن نوعية الموارد البشرية في مراكز البحوث والجامعات تتفاوت بدرجة كبيرة على نطاق أفريقيا، حيث توجد أفضل العناصر في الشرق والغرب وأفريقيا الجنوبية. وهذا يعني أن باستطاعة المنظمة القيام بدور هام في تعزيز قدرة البحوث الزراعية في أفريقيا، باستخدام منظمات من مناطق أخرى قدر المستطاع.

المجتمع المدني والقطاع الخاص

174- وجد فريق التقييم أن سجل المنظمة الخاص بالشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص سجل هزيل حيث ينطوي على الكثير من الفرص الضائعة. ويعتقد الفريق أنه ينبغي للمنظمة بحث إقامة مزيد من الشراكات مع منظمات المزارعين ومنظمات المجتمع المدني الأخرى، خاصة في غرب أفريقيا وشرقها، حيث تنمو القدرات وحيث لا يزال الدعم مطلوباً. وقد يتطلب إشراك هذه المنظمات في تقديم الخدمات استثماراً أولياً كبيراً، ولكن مثل هذه المشاركة تنطوي على قدر كبير من الاستفادة. ونظراً لندرة موارد المنظمة داخل البلدان، فإن مثل هذه الشراكات يمكن أن تساعد المنظمة على الوصول إلى المستويات الميدانية والمحلية بصورة أكثر فعالية.

⁷⁹ التوأمة عملية تدركها وتمارسها منظمات المعونة بطرق مختلفة. وعلى سبيل المثال، يعرف البنك الدولي التوأمة بأنها "عملية تجمع بين كيان تنظيمي في بلد نامٍ وكيان مماثل ولكنه أكثر نضوجاً في بلدٍ آخر." [دليل البنك الدولي للمساعدة التقنية، 1993]. ويعترف البنك بهذه الطريقة باعتبارها واحدة من أربع طرق أولية لتقديم المساعدة التقنية، إلى جانب خبراء لفترات طويلة، وخبراء لفترات قصيرة، وتدريب. ويستخدم البنك أسلوب التوأمة لنقل ما يلزم من معارف تشغيلية بين منطقتين اثنتين متشابهتين من حيث الوظيفة والهيكل. وقد استخدمت المفوضية الأوروبية العديد من مشروعات التوأمة منذ عام 1998 لتسهيل عملية الانضمام بالنسبة للبلدان التي ترغب في الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. ويمكن انتداب خبراء من الاتحاد الأوروبي للمشاركة في ترتيب للتوأمة لمدة تصل إلى أكثر من عام ويُتوقع منهم المشاركة في بعثات قصيرة الأجل، وفي التدريب، والدعم التقني.

⁸⁰ تمنح جامعات كثيرة درجات عملية جديدة متعددة التخصصات، مثل درجة الماجستير الإقليمية في طرق البحث التي ينظمها المنتدى الجامعي الإقليمي لبناء القدرات في مجال الزراعة، وجامعة جومو كينياتا الزراعية للتكنولوجيا. وباستطاعة المنظمة تزويد هذه المنظمات بمواد إعلامية، والمساعدة في التدريس، وترتيب حلقات عمل مشتركة أو دورات موحدة، وإشراك الطلبة في العمل الميداني.

175- وقال كثير من أولئك الذين أجريت معهم مقابلات في البلدان التي قام فريق التقييم بزيارتها إن منظمات المجتمع المدني لها شبكات تصل إلى المناطق النائية وتتيح فرصا لربط المزارعين بالأسواق وبالأجهزة الوطنية لتقرير السياسات. فضلا عن هذا، قالوا إن الاتحادات الإقليمية الناشئة لرابطات المزارعين يمكن أن تساعد في نشر مواد المنظمة ومعلوماتها عن التكنولوجيات الملائمة، والممارسات الفعّالة، والاتفاقيات الدولية على المزارعين.

176- كما أن الدخول في شراكات مع منظمات دولية غير حكومية يتيح فرصا أمام المنظمة لتوسيع مجال نشاطها والمشاركة في التعلم المتبادل. ويعد مشروع ديمترا مثلا جيدا للشراكات التي تعزز التبادلات فيما بين عشر منظمات أفريقية.

177- ويبدو أنه كان لدى المنظمة خبرة ضئيلة تتعلق بالقطاع الخاص، ولا سيما شركات الأعمال الصغيرة. ووجد المقيّمون استثناءات قليلة في دراسات الحالة القطرية. ففي غانا، على سبيل المثال، أقامت المنظمة شراكة مع شركة للتجهيز العضوي. وفي شرق أفريقيا، أقامت علاقة مع شبكات المعرفة الريفية التي تربط المزارعين بالتجار الريفيين. غير أن المنظمة في هذا المثال الأخير حققت نجاحا محدودا في تحديد الثغرات في العلاقة بشركات التسويق، مع أن جوانب أخرى من المشروع حققت نجاحا معقولا.

178- غير أنه بخلاف ذلك، لم تتح للتقييم فرصة لمشاهدة أي نموذج للشراكة بين المنظمة والقطاع الخاص. وتوضح البلدان التي شملتها دراسة الحالة في الواقع أن المنظمة تقوم حاليا بمساعدة صغار التجار والمجهزين أكثر مما تقيم شراكات معهم.

النواتج المعيارية للمنظمة فيما يتعلق بتنمية القدرات

179- يتمثل أحد مجالات النشاط الرئيسية للمنظمة في "إتاحة المعلومات" من أجل مساعدة التنمية. وتقوم المنظمة بدور معياري عن طريق وضع المواصفات الدولية، وتعزيز هذه المواصفات، ووضع خطوط توجيهية، واتباع ممارسات فعّالة في المسائل المتعلقة بتفويضها. ويقوم موظفوها الفنيون بجمع وتحليل وتوزيع مجموعة كبيرة من البيانات المعيارية. ومعظم هذا العمل يتجاوز نطاق هذا التقييم. غير أن التقييم أدرج تقديرا للنواتج المعيارية الخاصة بتنمية القدرات من منظور المستخدمين الأفريقيين.⁸¹ ويعتمد هذا القسم أساسا على هذا التقدير ويستكمل هذه المعلومات بنتائج جمعها أثناء الزيارات الميدانية. ويعتمد التقدير، الذي يرد بالكامل في الملحق 8، على عينة من 31 منتجا معياريا لتنمية القدرات، صدرت في الفترة ما بين عامي 2000 و2008. وقد ركز أساسا على قضايا الصلاحية والنوعية والاستخدام.

⁸¹ يوضح التقرير الأولي للتقييم المعيارية الخاصة بتنمية القدرات والتي تناولها على النحو التالي: سيتم فقط بحث تلك النواتج التي طورت أو طورت على المستوى القطري/الإقليمي عن طريق نهج تعليمي (أي أنه لن يتم تقدير وجود مثل هذه المواد على المستوى القطري/الإقليمي). وسيوجه اهتمام خاص للأنشطة والنواتج، بما في ذلك الأنشطة والنواتج العالمية، التي تستهدف بلدان أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وأو تعد مهمة من حيث إمكانية استخدامها وتأثيرها في المنطقة. "[صفحة 2]

عين- النهج

180- تنبع غالبية النواتج المعيارية للمنظمة المتعلقة بتنمية القدرات من مشروعات معتدلة تدعمها الجهات المانحة بمساعدة من خارج الميزانية. ويعتبر بعض هذه المشروعات مبادرات لمرة واحدة مع قليل من المتابعة بعد إصدار المنتج وتوزيعه. غير أن بعض النواتج تعد أكثر برامجية في طبيعتها، من حيث إنها تشكل جزءاً من مبادرة أكثر شمولاً لتنمية القدرات تشمل أحياناً تمويلاً متعدد السنوات وتدخلات متعددة. وعلى سبيل المثال، فإن مبادرة الزراعة المستدامة والتنمية الريفية التي تربط الموارد، والدراسة الفنية، والمعرفة، والتكنولوجيات باحتياجات المجتمعات الريفية والجماعات المحرومة، قد أسفرت عن سلسلة رائعة من الحلول المختصرة والعملية والقائمة على الحاسوب للمشاكل التقنية كجزء من برنامج أكبر للمساعدة التقنية تشارك فيه الحكومات والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات.

181- ويظهر في الكثير من النواتج التقنية للمنظمة خبراء يتحدثون إلى خبراء آخرين أو خبراء يتحدثون إلى مزارعين. ويُفهم من الدروس المستخلصة من أوساط التنمية، وإن كان لها ما يبررها في أغلب الأحيان، أن عكس ميزان القوة بحيث يرد الخبراء على الأسئلة التي توجه إليهم من المزارعين و/أو يتحدث المزارعون مباشرة إلى مزارعين آخرين، يمكن أن يساعد على تحقيق تغيير سلوكي. وقد فعلت المنظمة هذا من خلال نموذجها الخاص بمدارس المزارعين الحقلية في أفريقيا وفي أماكن أخرى، ولكن يلزم تجميع الدروس المستخلصة من هذه المشروعات وتحويلها إلى خطوط توجيهية عامة لإنشاء مدارس المزارعين الحقلية وإعطائها الطابع المؤسسي. ويبدو أن شعبة التغذية وحماية المستهلك تتبع نموجاً تعليمياً مماثلاً في "ممارسات الصحة الجيدة في إعداد وبيع الأغذية المتجولة في أفريقيا"، والتي تؤكد وجود حوار في اتجاهين من بين المدربين والباعة الجائلين كوسيلة لتشجيع التداول الصحي للأغذية.

فاء- الملاءمة للاحتياجات

182- ووجد التقدير أن معظم المواد المنتجة لتنمية القدرات تستند إلى احتياجات حددت في الميدان و/أو في منتديات دولية. ويبدو معظمها، وليس جميعها، ملائماً للأولويات الإنمائية للبلدان المستهدفة. غير أنه لا توجد آليات رسمية في المقر الرئيسي لمواءمة النواتج المعيارية للمنظمة مع أولويات البلدان الأفريقية كما ورد في أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل و/أو في وثائق استراتيجية أخرى. وتؤكد معظم الشعب ضرورة وجود ميداني قوي لفهم الاحتياجات والطلبات وتطوير النواتج ذات الصلة. ويبدو أنه ليست هناك شراكة وثيقة مع منظمات البحوث والجامعات الوطنية لاستكمال التواجد الميداني وتوفير المعرفة المحلية.

183- ووجد التقدير أن المعلومات الموجودة في العديد من النواتج التي تم استعراضها متاحة في مصادر أخرى، من بينها وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة في بعض المناسبات، ووثائق أخرى أنتجتها المنظمة. وتعني الازدواجية أن هناك حاجة إلى مزيد من التعاون على المستويين الداخلي والخارجي على حد سواء. ووجد التقدير أيضاً حالة واحدة حيث كان الحافز للمنتج المعياري يتمثل في المقام الأول في الهدف الأكاديمي الشخصي للموظف وليس في الاستجابة

للاحتياجات ذات الأولوية في بلد ما. ومع أن مثل هذه الحالات تبدو ضئيلة، إلا أنها مدعاة للقلق، نظرا لعدم تلبية الكثير من احتياجات القدرة في الميدان.

184- وكثير من النواتج المعيارية للمنظمة موجهة إلى الخبراء وإلى مؤسسات متخصصة. ويرى التقييم أن هناك ثغرات هامة في القدرة على مستوى المجتمع وداخل الحكومات المحلية في أفريقيا التي لا تتلقى خدمة جيدة من المنظمة. ففي مالي، على سبيل المثال، أفاد الممثلون المحليون بأن الشروط المستخدمة في بعض الأدلة المؤسسية للمنظمة متقدمة للغاية بالنسبة لموظفي الخطوط الأمامية وأن بعض الموضوعات كانت بالغة التعقيد بالنسبة للمدربين. ويبدو أن هناك المزيد من مواد تنمية القدرات التي يلزم تطويعها لتلائم الظروف المحلية وتكرارها بلغات أفريقية محلية، خاصة عندما تكون مستويات محو الأمية منخفضة بين جماعات المزارعين كما في كثير من بلدان أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وفضلا عن هذا، فإن قليلا من مواد المنظمة الخاصة بتنمية القدرات يتناول جانب تنمية المهارات الشخصية، في أمور تتعلق بالثقافة التنظيمية والنظم الرسمية وغير الرسمية للحوافز والمكافآت التي غالبا ما تشكل سلوك الأفراد في المنظمات.

سين- جودة التصميم والإنتاج

185- يتعلق الحصول على المعلومات أولا بقدرة المستخدمين على فهمها، وتطويعها لتلائم الظروف المحلية، وتطبيقها، ويحصل المستخدمون على هذه المعلومات بطرق تناسب سياقاتهم الثقافية والتنظيمية. ومعظم النواتج المعيارية للمنظمة يتم إنتاجها بصورة جيدة على غير العادة من منظور تعليمي. وقد تناولت جميع نواتج التعلم الإلكتروني التي تم استعراضها على سبيل المثال تقديرات ذاتية، ومسارات تعلم فردية، ومواد تعليمية، وقوائم مرجعية، ووصلات مع موارد التعلم ذات الصلة. غير أن بعض النواتج الموضوعية على أقراص مدمجة، مثل سلسلة الوسائط الرقمية للأراضي والمياه، لا تستغل إمكانية التعلم التفاعلي الخاصة بالوسط. وبعض المواد المطبوعة هي مواصفات للذهب. وكانت المواد الخاصة بمكافحة الحرائق، والخطوط التوجيهية والتوعية، والمبادئ والأعمال الاستراتيجية من بين أفضل المواد التي تم استعراضها، وتصلح تقنيات التفاوض والوساطة لإدارة الموارد الطبيعية كنموذج لكيفية تشكيل وتصميم دليل لتنمية القدرات الفعالة.

186- وقد صُمم كثيرا من المواد التي استعرضت لأغراض التقييم بمدخلات من جماعات المستخدمين، وهو ما يعد ممارسة جيدة. وقد استفاد البعض من الاختبار الميداني الدقيق، وهي ممارسة ينبغي للمنظمة تشجيعها بالنسبة لجميع المواد التعليمية. وقد تم إعداد مواد قليلة نسبيا من المواد التي تم تقديرها عن طريق التعاون المشترك بين إدارات المنظمة، وهو ما يؤكد مرة أخرى عدم كفاية النهج المتعدد التخصصات لدى المنظمة للقيام بأعمال تنمية القدرات.

187- وعلى الرغم من أن معظم النواتج المعيارية للمنظمة الخاصة بتنمية القدرات قد صدرت بلغات متعددة، إلا أن الأمر يحتاج إلى موارد لترجمة المزيد منها إلى اللغات المحلية لكي تصل إلى طائفة أوسع من الأفريقيين.

قاف - المساواة بين الجنسين

188 - يعد الاهتمام غير الكافي بالمساواة بين الجنسين نقطة ضعف خطيرة في كثير من النواتج المعيارية للمنظمة الموجهة إلى تنمية القدرات في أفريقيا. وتزود المنظمة المصممين التعليميين لمواد التعلم الإلكتروني بخطوط توجيهية عن المساواة بين الجنسين، ولكنها لا تفعل ذلك مع مؤلفي المواد التعليمية. ولا يتم إجراء تحليل جنساني بصورة متسقة في مرحلة التصميم ويبدو أنه ليس هناك نوع من المراجعة الصارمة للمحتويات والصور لمراعاة الحساسية الجنسانية، وهو ما يتوقع من منظمة ملتزمة بتعميم المنظور الجنساني.

189 - غير أن شعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية التابعة للمنظمة قد طورت بعض الأساليب والأدوات الخاصة بالتحليل الجنساني، وذلك أساساً في إطار برنامج التحليل الاجتماعي والاقتصادي والجنساني وبرنامج سبل المعيشة المستدامة، لإدماج القضايا الاجتماعية والاقتصادية والجنسانية على مختلف المستويات وفي مجالات تقنية متنوعة. وتتاح كتيبات للبرمجة وتدخلات في مجال السياسات على المستويين المؤسسي والميداني (المجتمعات المحلية، والأسر، والأفراد). وتتاح كتيبات أيضاً لقطاعات فرعية تقنية، مثل برامج الإحصاءات⁸²، والتمويل الصغير، والري، والطوارئ، وإعادة التأهيل، وإدارة الثروة الحيوانية، والموارد المنزلية وغير ذلك. وقد دعم مشروع روابط القضايا الجنسانية والتنوع البيولوجي نظم المعارف المحلية بشأن الأمن الغذائي إعداد مواد تدريبية للخريجين من أجل الجامعات، وكتيباً للميسرين عن النهج التشاركية تجاه إدارة المعرفة المحلية والتنوع البيولوجي لأغراض الأمن الغذائي.⁸³

190 - وقد كشفت الزيارات التي قام بها فريق التقييم إلى البلدان التي شملتها دراسات الحالة عن أدلة قليلة على نطاق توزيع واستخدام أدوات تنمية القدرات المذكورة أعلاه والخاصة بالقضايا الجنسانية. ويبدو أنه كان من الممكن بذل مزيد من الجهود بدرجة كبيرة لزيادة الوعي وتعزيز توزيع هذه المواد، كما تبين من المناقشة التي أجريت في وزارة القضايا الجنسانية في أوغندا⁸⁴. فقد كان هذا كفيلاً بأن يدرج اعتبارات المساواة بين الجنسين بصورة أكثر اتساقاً في تخطيط وتنفيذ تنمية القدرات.

راء - الحصول والأشكال

191 - تعد المواد المطبوعة إلى حد كبير الشكل الأكثر شيوعاً بالنسبة للنواتج المعيارية للمنظمة. فالمنظمة توزع نسخاً مطبوعة، غالباً عن طريق مكاتبها الإقليمية ومؤسساتها الشريكة. غير أن الفريق وجد أنها توزع بصورة ضئيلة للغاية في

⁸² شمل التعاون بين شعبة الإحصاء، وشعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية والمكتب الإقليمي لأفريقيا إصدار سلسلة من المطبوعات المشتركة مثل الأدلة والخطوط التوجيهية عن القضايا الجنسانية والإحصاءات.

⁸³ استحدثت المكاتب الإقليمية مؤخراً مجموعة أدوات لجمع وتحليل البيانات المصنفة حسب نوع الجنس بناءً على طلب المفوضية الأفريقية المعنية بالإحصاءات الزراعية.

⁸⁴ موظفون ليسوا على معرفة بمعظم أعمال المنظمة بشأن القضايا الجنسانية.

أفريقيا وأنه يصعب على كثير من المستخدمين المحتملين الحصول عليها. وبدأت المنظمة تتيح نواتجها بشكل متزايد عن طريق الإنترنت وعلى أقراص مدمجة. ومعظم المواد يمكن الحصول عليها بحرية عن طريق الإنترنت، ولكن بعض الأقراص المدمجة، مثل تلك الخاصة ببرنامج الدستور الغذائي وسلسلة الوسائط الرقمية للأراضي والمياه، يجب شراؤها بتكلفة عالية ليست في متناول معظم الأفريقيين.

192- ويعد توزيع النواتج المعيارية للمنظمة والحصول عليها ضعيفا في أفريقيا. وقد ظهرت هذه النتيجة بصورة متكررة في تقديرات المستفيدين والزيارات الميدانية. فكثير من المكتبات المحلية ومكاتب المنظمة ليس لديها كميات كافية من أهم المواد الخاصة بالمنظمة. وقد أعلقت معظم المكتبات الخاصة بالمنظمة في الميدان، وكثيرا ما كان يتعين على الخبراء الاستشاريين المعينين محليا والمتعاقدين إنتاج مواد جديدة دون الرجوع إلى المواد الموجودة. وكان هذا هو الحال على سبيل المثال مع المواد التعليمية الخاصة بالري في زيمبابوي.

193- ومع أن استخدام المنظمة للإنترنت يساعد كثيرا على توسيع نطاق وصول نواتجها، إلا أن الإنترنت لا تخلو من العيوب، خاصة بالنسبة للأفريقيين الذين يعتبر حصولهم على خدمات الإنترنت وعرض النطاق الترددي محدودا في أغلب الأحيان. وقد اتخذ موظفو المنظمة تدابير للتعويض عن قيود وصلات الإنترنت وعرض النطاق الترددي في أفريقيا⁸⁵، فقد أتاحوا كثيرا من المواد المعيارية على أقراص مدمجة بالمجان أو بتكلفة زهيدة وأعدوا مواداً تحتاج إلى الحد الأدنى من عرض النطاق الترددي ويمكن تنزيلها على أجزاء وطباعتها حسب احتياجات المستخدمين. غير أن بعض موظفي المنظمة يقولون إنه حتى الطباعة من الأقراص المدمجة تنطوي على مشاكل في أجزاء من أفريقيا نظرا لنقص المعروض من أجهزة التصوير التي يعول عليها في أغلب الأحيان. ويقول أحد الموظفين في الميدان إن المنظمة بتحويلها عن الشكل المطبوع للمواد قد وفرت تكلفة الحصول على المعرفة بالنسبة لمن هم أكثر احتياجا وأقل قدرة على تحملها.

194- ولا تزال صعوبة الحصول على النواتج قائمة حتى عندما يكون لدى المستخدمين وصلات عالية السرعة وموثوقة للإنترنت والكثير من عرض النطاق الترددي. وعلى سبيل المثال، يوجد حجم كبير من المعلومات على الموقع الشبكي للمنظمة بحيث يصعب على المستخدمين الوصول إلى المعلومات التي يبحثون عنها. فليست هناك خريطة للموقع يمكن الوصول إليها من الصفحة الرئيسية للمنظمة كما أن بعض أدوات البحث الخاصة بالمنظمة، مثل البوابة الخاصة ببناء القدرات، لا تعرض الكثير من أهم النواتج المعيارية للمنظمة.

195- وهناك شاغل عام، ينطبق على المنظمة وعلى كثير من المنظمات الأخرى التي تعرض موادها المكتوبة على الإنترنت، وهو أنها لا تطوِّعها لتناسب استخدام الإنترنت، مما يدفع كثيرا من القراء إلى تنزيل وطباعة المواد المطلوبة للدراسة دون الاتصال بالحاسوب.

⁸⁵ لا تزال قضايا الربط بالإنترنت تمثل حاجزا هاما أمام 93 في المائة من الأفريقيين الذين لا يحصلون على خدمات الإنترنت (www.internetworldstats.com، 6 يونيو/حزيران 2009).

196- ويتجه موظفو المنظمة بشكل متزايد إلى التعلم عن بُعد والتعلم الإلكتروني بالنسبة لتنمية القدرات. ومن بين الدورات المتاحة للتعلم الذاتي تلك الخاصة بسلسلة IMark، وسلسلة معلومات الأمن الغذائي من أجل العمل، وسلسلة الدستور الغذائي عن التعلم الإلكتروني. ويبدو أن سلسلة IMark، التي تضم 135 ألف مستخدم مسجل على نطاق العالم، مجدية من حيث التكلفة بشكل خاص. غير أنه يبدو أنه كان هناك قدر ضئيل من التكامل بين أنشطة التعلم الإلكتروني الخاصة بالمنظمة. فهي مكلفة في إعدادها وإدارتها، ويلزم تقييمها بصورة وثيقة لتقدير فعاليتها كتدخل خاص بتنمية القدرات في أفريقيا. ويبدو أن هناك نقطة ضعف عامة في كثير من دورات التعلم الإلكتروني الخاصة بالمنظمة وهي أن قليلا منها يعتمد على معلمين و/أو جماعات تعلم من القرناء المحليين، وهو ما يفسر السبب في أن كثيرا ممن التحقوا بهذه الدورات لم يكملوها.

197 - وتستخدم المنظمة بعض الأشكال "القديمة" استخداما محدودا، مثل الإذاعة، ولا يزال يتعين عليها استخدام التكنولوجيات الرقمية الجديدة مثل التصوير الآني والذي قد يتعذر استخدامه أيضا في بيئات معينة. وكانت هناك مطالبة أثناء الزيارات الميدانية بتنظيم دورات تدريب متنقلة على استخدام التصوير بالفيديو على غرار الأمسيات السينمائية المتنقلة من الطراز القديم.

شين- بوابة بناء القدرات

198- تعد بوابة بناء القدرات التابعة للمنظمة بوابة تؤدي إلى موارد المنظمة الخاصة بتنمية القدرات. فهي تتيح الحصول على مواد التعلم المنشورة الخاصة بالمنظمة، وعلى سلسلة من الممارسات الجيدة ودراسات الحالة ضمن سلسلة الممارسات الجيدة لبناء القدرات ودراسات الحالة⁸⁶، وعلى خدمات التعلم الخاصة بالمنظمة. وهي تتضمن أيضا وصلات مع موارد التعلم الإلكتروني الخاصة بالمنظمة. وعلى الرغم من إمكانية هذه البوابة كمصدر مريح لجميع نواتج المنظمة الخاصة بتنمية القدرات، فإنها لا تزال قيد التطوير، وتحتاج إلى قدر كبير من العمل للوفاء بولايتها. وعلى سبيل المثال، فإن أداة البحث في البوابة لا تعمل بصورة جيدة ويوجد الكثير من أفضل موارد المنظمة الخاصة بتنمية القدرات على مواقع منفصلة، مما يقتضي من المستخدمين النقر على الفارة عدة مرات للوصول إلى المعلومات التي يبحثون عنها. ولكي تصبح هذه البوابة منفذا أكثر شمولا وجهود البحث أقل استهلاكاً للوقت، ينبغي ربط هذا الموقع الشبكي بمستودع الوثائق في مكتبة David Lubin التابعة للمنظمة.

199- ويمكن أن تستفيد البوابة من إقامة روابط مع بعض من أفضل مراكز البحوث والشبكات الدولية عن تنمية القدرات، مثل بحوث المركز الأوروبي لإدارة سياسات التنمية (www.ecdpm.org)، وشبكة القدرة (www.capacity.org/). ويمكن أيضا تعزيز البوابة عن طريق إقامة شراكات مع منظمات وشبكات تنمية القدرات الأفريقية، مثل منتدى الأبحاث الزراعية في أفريقيا، ورابطة تعزيز البحوث الزراعية في شرق ووسط أفريقيا، والشبكة

⁸⁶ تتاح السلسلة على بوابة بناء القدرات. وهي تعد جهدا مشتركا بين الإدارات لتوثيق الممارسات الجيدة للمنظمة عن تنمية القدرات وتحليل عوامل النجاح الحاسمة.

الأفريقية للتعليم في مجال الحراجة الزراعية والموارد الطبيعية، ومنتدى الجامعات الإقليمية لبناء القدرات في مجال الزراعة.

تاء- استخدام النواتج المعيارية لتنمية القدرات

200- من الصعب تحديد فائدة وأثر النواتج المعيارية للمنظمة الخاصة بتنمية القدرات لأن لدى المنظمة بيانات ضئيلة عن الاستخدام ولا تفعل الكثير لتقييمه. وقد اتضح من زيارات فريق التقييم إلى البلدان التي شملتها دراسة الحالة أن توزيع واستيعاب نواتج المنظمة يعد ضعيفا. فقد عرف قليل من المشاركين في الحوار كيفية الحصول على مواد المنظمة، وقضى عدد أقل بعض الوقت في البحث عن المعلومات. وفي حالات أخرى، قد يكون استخدام مواد المنظمة محدودا لأسباب تتعلق بالبيئة التمكينية، مثل الحوافز المحدودة، وعدم إصدار الشهادات المرتبطة بالدورات التدريبية، وخاصة الافتقار إلى المتابعة من جانب المنظمة.

201- ومن ناحية أخرى، فإن ارتفاع التكلفة، ورداءة الوصلات، وانخفاض عرض النطاق الترددي، كل هذا يحد من إمكانية الاستيعاب. غير أن عددا أكبر من أصحاب الشأن يمكنهم الحصول بشكل متزايد على خدمات البريد الإلكتروني. وقد أفاد معظم المشاركين في الحوار بأنهم سيرحبون بأن يكونوا جزءاً من قائمة عناوين بريدية تقدم خلاصات وملفات أخرى للقراءة دون اتصال بالحاسوب. وأبدت عدة منظمات للبحوث وجامعات وإدارات حكومية استعدادها لتحديد مشاركين في القوائم المستهدفة واستضافة مثل هذه الخدمات أو تسهيلها⁸⁷. وأفاد معظمهم بأن أفضل استخدام للمواد يتم عند عرض النواتج في حلقات العمل مع إجراء اتصالات منتظمة والتحديث بعد ذلك.

202- وعلى الرغم من أن عدد النواتج التي تم فحصها كان ضئيلا، إلا أن التقييم جمع ما يكفي من الأدلة لكي يخلص إلى أن نوعية نواتج المنظمة تتفاوت بدرجة كبيرة. فالبعض يحدد معيار الذهب؛ والبعض الآخر يترك مجالا للتحسين، وغالبا فيما يتعلق بإدماج الشواغل الجنسانية. وحجم المواد التي أنتجت على مدى السنوات السبع أو الثماني الماضية ربما يتجاوز حجم جميع المواد التي أنتجتها منظمات الأمم المتحدة الأخرى. وفي حين أن هذا الأمر يستحق الثناء، إلا أن التقييم يقترح ضرورة زيادة التركيز على التوزيع واتساق النوعية. فليس هناك معنى لإصدار مواد يتعذر الحصول عليها بشكل مادي أو إدراكي.

203- وهناك ثغرات رئيسية في توزيع واستيعاب النواتج المعيارية الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا. فالمنظمة تعتمد كثيرا على توزيع الإنترنت، في حين أن الحصول على خدمات الإنترنت وعرض النطاق الترددي يمثلان مشكلة في معظم أنحاء أفريقيا. ويلزم أن تضع المنظمة في اعتبارها واقع السياق الأفريقي. وهي بحاجة إلى استخدام وسائل أخرى للتوزيع واستثمار المزيد في تنمية القدرات بشكل مباشر على أرض الواقع مع مختلف الشركاء الذين لديهم مجال اتصال أوسع من خلال عضويتهم. ويعد توزيع المواد المطبوعة مكلفا، ولكن باستطاعة طائفة من الشركاء المحليين الملائمين تخفيض هذه التكلفة بدرجة كبيرة.

⁸⁷ ذكرت قائمة FANPANR للعناوين البريدية الخاصة بتغيير المناخ باعتبارها أحد الأمثلة الرائعة.

قدرة المنظمة على تنمية القدرات

ثاء- الخلاصات الشاملة

204- وجد التقييم أن لدى المنظمة قدرة غير كافية في أفريقيا للمشاركة بصورة مجدية في القرارات المتزايدة ذات التوجه القطري بشأن تنمية القدرات.

205- ووجد التقييم أن القيود على القدرة تنشأ من عدد من العوامل، من بينها ما يلي:

- الطلب المتزايد على المكاتب القطرية لتنسيق المساعدة الإنمائية ودعم الدور القيادي للحكومات⁸⁸؛
- وفهم تنمية القدرات بصورة مختلفة على نطاق المنظمة ودور المنظمة فيها؛
- وعدم كفاية الترتيبات المؤسسية والإدارية، بما في ذلك عدم كفاية التنسيق الأفقي والرأسي داخل المنظمة وصعوبة الحصول على الدراية الفنية ونواتج المعرفة الخاصة بالمنظمة؛
- وعدم كفاية الموارد البشرية لتلبية المطالب وضعف القدرات التشغيلية، خاصة في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية؛
- وعدم ملاءمة الأطر الزمنية واللوائح التي تنظم المشروعات.

حاء- فهم تنمية القدرات ودور المنظمة فيها

206- تعد تنمية القدرات وظيفية أساسية من وظائف المنظمة، غير أن المناقشات التي أجريت مع المشاركين في الحوار أوضحت أن تنمية القدرات لم تدمج بعد بصورة جيدة في جميع أعمالها؛ كما أن جميع أعمالها لا تعتبرها وظيفية أساسية. فإعلان باريس وبرنامج عمل أكرا يطالبان جميع الوكالات الإنمائية بتسهيل العمليات التي تقودها البلدان وتعزيز القدرات المحلية. وهذا يتطلب تغييرا في فهم المنظمة لتنمية القدرات ونهجها تجاهها. فقد وجد فريق التقييم أن عددا قليلا من موظفي المنظمة يتعاملون مع تنمية القدرات كمفهوم متعدد الأبعاد. وقد أشار التحليل الوصفي إلى اتجاه من جانب الكثيرين للمساواة بين تنمية القدرات وتحسين المهارات، باستثناء السياق التنظيمي الأوسع والبيئة التمكينية. وقد أبرز تقييم أخير نتائج هذا الفهم الضيق على النحو التالي:

[...] أنجز عدد من الجهود التدريبية في فراغ إذ إن المدربين لم يعودوا إلى مكان عملهم الذي يمكنهم أن يستخدموا فيه مهاراتهم الجديدة. وقد استغرق الأمر بعض الوقت للاعتراف بأهمية بناء القدرات (من حيث التدريب والتجهيزات) على مستوى الدولة، ولكن التصحيحات الضرورية قد أجريت الآن.⁸⁹

⁸⁸ كما ذكر في القسم الخاص بالبيئة المتغيرة، توجد مجموعات كثيرة وجماعات عمل من المتوقع أن تشارك فيها المنظمة، وعدد آخر من المتوقع أن تقوم فيها المنظمة بدور قيادي.

⁸⁹ التقييم المتوسط الأجل لبرنامج القدرة المؤسسية في السودان: معلومات الأمن الغذائي لأغراض العمل - OSRO/SUD/620/MUL - (SIFSIA) - يونيو/حزيران 2009.

207- وقد بدت أيضا هذه الحالة من عدم الوضوح عما تعنيه تنمية القدرات عن طريق الاستخدام غير المتسق لمصطلحات تنمية القدرات في الوثائق والتقارير. ففي بعض الحالات، كان موظفو المنظمة يخلطون بين تنمية القدرات والتدريب.

208- وتتعترف الاستراتيجية الجديدة للمنظمة عن تنمية القدرات بأن المنظمة تحتاج إلى العمل بصورة أكثر منهجية على نطاق الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات. وتحتاج المنظمة أيضا إلى إعطاء منظور أوضح لموظفيها عن كيفية تحسين المهارات الشخصية، وتعزيز الفعالية التنظيمية، والتأثير في البيئة التمكينية. وهي بحاجة إلى توضيح أنه ليس مطلوباً من الموظفين التقنيين أن يصبحوا خبراء في هذه المجالات، وإنما أن يفهموا كيف يمكن تنمية هذه المهارات عن طريق النهج المستخدم، وإقامة شبكات لتحقيق أفضل النتائج عندما يكون ذلك مناسباً.

209- وترسم الاستراتيجية الجديدة طريقاً نحو المستقبل ولكنها بحاجة إلى أن تفسر بوضوح لغير المتخصصين في تنمية القدرات وأن تنشر على نطاق المنظمة. وقد أكدت اللقاءات التي أجريت لأغراض التقييم أنه ينبغي للمنظمة إشراك موظفي المقر الرئيسي والميدان بصورة أكثر منهجية في تحسين الاستراتيجية ونشرها على نطاق واسع. وتعد المشاورات الجارية من جانب فرع الاتصال وبناء القدرات التابع للمنظمة خطوة في الاتجاه الصحيح ولكن ينبغي مواصلة لضمان ملكية الاستراتيجية واستخدامها.

210- وطلب كثير من المشاركين في الحوار بأن توضح المنظمة نهجها تجاه تنمية القدرات وأن تعمل على تزويد موظفي المنظمة، خاصة أولئك العاملين في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية، بأدوات جديدة واتجاه واضح عن كيفية إدراج تنمية القدرات في برامجها.

211- ووجد فريق التقييم أن موظفي المنظمة لم يحصلوا على تقدير كبير لعملهم في مجال تنمية القدرات. وفضلاً عن هذا، أعرب البعض عن قلقهم فيما يتعلق بالطريقة التي ستعمل بها تنمية القدرات وكيفية إدماجها في إطار المنظمة الجديد القائم على النتائج. ونظراً لأن تنمية القدرات عملية مستمرة ولا تحقق على الفور سوى نتائج قليلة قابلة للقياس، فإن هناك خوفاً من تهميش العمل الخاص بتنمية القدرات إذا لم توضع هذه الجوانب الخاصة بتنمية القدرات في الاعتبار.

212- ومن بين الأوصاف الوظيفية لأربعين وظيفة استعرضها فريق التقييم، تضمن 19 وصفاً فقط تنمية القدرات من بين واجبات الموظفين التقنيين. ولم يشر أي منها، باستثناء الوصف الوظيفي لمسؤولي الاستثمار في المكاتب الإقليمية الفرعية، إلى خبرة تنمية القدرات كمعيار للاختيار. كذلك بدأ أن الخبرة في تنمية القدرات لم تكن تشكل عنصراً أساسياً في اختصاصات الخبراء الاستشاريين.

ذال- الترتيبات المؤسسية والإدارية لتنمية القدرات

213- تقف المكاتب القطرية التابعة للمنظمة في الخط الأول لعمل المنظمة في مجال تنمية القدرات. وتعد المكاتب الإقليمية الفرعية المركز الأول لتقديم الدعم للمكاتب القطرية للقيام بتنمية القدرات بكفاءة وفعالية.

214- ويعد تعزيز اللامركزية عنصرا رئيسيا من عناصر إصلاح المنظمة.⁹⁰ وقد بدأ المكتب الإقليمي لأفريقيا، الذي يعمل مع المكاتب الإقليمية الفرعية، في تحمل مسؤوليات جديدة بصورة تدريجية. وسيُتوقع من المكاتب الميدانية القيام بدور أكبر في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات على المستويين المؤسسي والاستراتيجي ودعم تطوير أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل وتحديد أولويات الأقاليم الفرعية.

215- وقام فريق التقييم بزيارة المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية التابعة للمنظمة في أفريقيا وحاول تقدير قدرتها على أداء أدوارها المحسنة على ضوء الخلفية المذكورة أعلاه.

المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية

216- عانى المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا خلال فترة التقييم إما من عدم وجود قيادة لهما أو من التغيير السريع في القيادات. فلم يعين رئيسا هذين المكتبتين إلا في عام 2009. ومع وجود ثمان وظائف شاغرة، قد يكون من الصعب على المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا تلبية المطالب المتزايدة. ولاحظ التقييم في هذين المكتبتين تركيزا ضئيلا على تنمية القدرات ومشاكل تتعلق بمعنويات الموظفين ودوافعهم وظروف العمل. وبدا أن هناك ترابطا ضئيلا فيما بين فرق العمل وكان الموظفون مسؤولين بصورة فردية عن تحقيق أهداف عملهم. وبدا أنه لم يكن هناك التزام بتنمية القدرات أو فهم للدور الهام الذي يقوم به الموظفون التقنيون في هذا الصدد. ومع بعض الاستثناءات الواضحة، كان هذان المكتبتان يعتبران أن دورهما في المقام الأول هو الاستجابة للطلبات الواردة من البلدان لتقديم مشورة تقنية محددة.

217- أما البنية التحتية المادية للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية فإنها لا تساعد على العمل الجماعي. وبدا أن أيا من المكتب القطري في غانا أو المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا لم يستفد من وجوده ضمن المكتب الإقليمي لأفريقيا. وكان هناك احتكاك ضئيل بين المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا والموظفين التقنيين الإقليميين، مع بعض الاستثناءات. وبدا أن معظم الموظفين التقنيين الإقليميين أكثر انشغالا بمبادرات خارج غانا وخارج المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا. وتساءل فريق التقييم عما إذا كان من الأنسب للمكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا أن يكون في داكار، إلى جانب الكثير من مكاتب الأمم المتحدة والمكاتب الإقليمية الأخرى.

⁹⁰ تم مؤخرا فقط إنشاء المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية، والمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى، والمكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا ولم تستكمل هيئة موظفيها.

218- وشعر كثير من الموظفين التقنيين أنهم منفصلون عن شعبهم التقنية في المقر الرئيسي. وكانت هناك استثناءات واضحة، بما في ذلك شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات التي شاركت بنشاط مع موظفيها الميدانيين في وضع استراتيجيتها الخاصة بتنمية القدرات، والتماس مدخلاتهم، وتزويدهم بمعلومات منتظمة ومستقاة عن المسائل التقنية والإدارية. وفي المكاتب الإقليمية ومعظم المكاتب الإقليمية الفرعية، قلما يحصل الموظفون الجدد على التوجيه، كما أن الروابط مع المقر الرئيسي غير واضحة وتعتمد في معظمها على العلاقات الشخصية. وأفاد أحد الموظفين التقنيين بأنه احتفظ بروابطه مع المقر الرئيسي عن طريق تصميم مشروعات لتغطية تكاليف الدراية الفنية لموظفي المقر الرئيسي. وقد ظهر ضعف الروابط، وخاصة عدم وجود جهات تنسيق واضحة، عندما أفاد بعض موظفي برنامج الطوارئ بأن لديهم عدد قليل من نقاط الوصول إلى الدراية الفنية للمنظمة ونواتج المعرفة لدرجة أنهم غالباً ما يتجهون إلى وكالات أخرى طلباً للمساعدة. وهذا يوضح أيضاً مشاكل الحصول على الدراية الفنية والمعرفة والتي أثارها أصحاب الشأن غير المرتبطين بالمنظمة. وشعر الموظفون الإقليميون والإقليميون الفرعيون بأنهم معزولون عن التطورات الجديدة في مجالات عملهم وعن الاستفادة من الفرص المتاحة لموظفي المقر الرئيسي. ورأى البعض أنه ليست لديه خبرة وتدريب كافيين على القضايا الناشئة والشاملة.

219- ووجد التقييم أن مجموعة المهارات التقنية في المكاتب الإقليمية الفرعية لا تتناسب مع الموارد المتاحة ومع الاحتياجات. وقد عبر بعض مديري المكاتب الإقليمية الفرعية عن هذا القلق. وعلى سبيل المثال، يحتاج المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى إلى مزيد من الدعم في القضايا المتعلقة بالحراثة والبيئة مع دعم أقل بالنسبة للثروة الحيوانية؛ وأشار المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية إلى ضرورة التركيز على السياسات والأمن الغذائي. ولاحظ فريق التقييم أن خطة العمل الفورية تنص على إجراء استعراض للجولة الأولى من مجموعة المهارات في سياق برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. ورأى الموظفون أنه من المهم توفير المزيد من فرص الحصول على المهارات المتعلقة بالنهج المتعددة التخصصات والشاملة، مع مزيد من التركيز على المهارات الشاملة والناشئة. وكانت هناك حاجة واضحة إلى تدريب الموظفين على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات. ورأى البعض أن من المهم للموظفين التقنيين الحصول على المزيد من الخبرة الميدانية وتعريفهم بأهمية تقدير احتياجات القدرة عند تقديم المساعدة التقنية.

220- أما على المستويين الإقليمي الفرعي والقطري، فإن الأمر يحتاج إلى مزيد من الاتصال الأوثق بين برامج الطوارئ والبرامج العادية، خاصة في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية. وقد بذل جهد طيب في إطار توحيد الأداء في المنظمة في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية - حيث تعاون البرنامج العادي ووحدة الطوارئ في تقديم الخدمات. ووجد التقييم أن المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية قد أنشئ على أساس نهج الفريق المتعدد التخصصات، وأن المديرين كانوا يتخذون خطوات إيجابية، كتلك التي اتخذت في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى لتحفيز موظفيهم وتدريبهم.

221- ووجد التقييم اعترافاً ضئيلاً بالدور الهام لنشر المعرفة كجزء من تنمية القدرات. فقد شارك المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية وحده بصورة جادة في الجهود المبذولة لتأمين دوره القيادي في إتاحة النواتج المعيارية للمنظمة

على نطاق واسع وتسهيل الحصول عليها. وهذا ينطبق أيضا على المستوى القطري باستثناء زمبابوي⁹¹. ويبدو أن معظم المكاتب لم تكن لديها استراتيجية للاتصال وأغلق الكثير منها مكاتبه⁹².

المكاتب القطرية

222- وجد التقييم قدرة غير كافية لتلبية الاحتياجات المطلوبة من المنظمة، حتى في البلدان التي يوجد فيها تمثيل قوي، كما في تنزانيا. وهذه تعد عقبة رئيسية في المكاتب التي يتعين فيها على وكالات الأمم المتحدة العمل مع الحكومات في جهد مشترك.

223- ويوجد لدى المكاتب القطرية للمنظمة قدرة غير كافية لكي تشارك الموارد البشرية بصورة فعّالة في حوار موسع عن السياسات. وفي حين تعتمد البلدان على قدرة المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية، لاحظ كثير من الموظفين في المكاتب القطرية أن الدراية الفنية لم تكن متاحة دائما. وأكدوا على ضرورة إتاحة خبراء رئيسيين من المنظمة على المستوى القطري للمشاركة في حوار السياسات.

224- ولاحظ التقييم أن إمكانية القيام بهذا الدور أصبحت أفضل في تلك البلدان التي يوجد فيها برنامج نشط للطوارئ يوفر موارد بشرية ومالية إضافية. وقد حظي دور التنسيق القوي لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في زمبابوي باعتراف واسع النطاق فيما بين مجتمع المانحين والشركاء في التنمية. وهو مثال رائع على الطريقة التي تستطيع بها المنظمة توفير الفرص للمشاركة الفعّالة وتحسين القدرة في البيئة التمكينية على تقديم الخدمات في ظل ظروف صعبة. وفي زمبابوي، تقوم المنظمة بربط شبكي نشط ودور قيادي في تعزيز قدرة المجتمع المدني، والخدمة العامة والقطاع الخاص عن طريق جماعة العمل الزراعية. وفي أوغندا، تتعاون شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وممثل المنظمة بصورة وثيقة، وتنشط المنظمة في القيام بدورها في قيادة مجموعة الأمن الغذائي والعمل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء، وتحظى بالاحترام لهذا الدور. ولكن، كما لاحظ المكتب والشركاء في التنمية، تواجه المنظمة قيودا تتمثل في الافتقار إلى القدرة على تمثيل المنظمة بالكامل في كل منتدى هام.

225- وحتى في الحالات التي تنشط فيها المنظمة، يعتقد الشركاء أن لدى ممثل المنظمة سلطة محدودة لصنع القرار. وفي بعض البلدان، حيث يكون ممثل المنظمة مشغولا للغاية أو ليست لديه الخبرة المطلوبة⁹³ لتولي القيادة، فإن مساعد ممثل المنظمة لا يكون في بعض الأحوال الشخص المناسب للقيام بهذا الدور.

⁹¹ في زمبابوي، كانت الرسالة الإخبارية الشهرية التي وزعتها المنظمة على نطاق واسع آلية رائعة لإثارة الاهتمام بالنواتج المعيارية الجديدة.

⁹² كانت هناك وثائق قليلة متاحة بعد عام 2003 في أي من المكاتب التي تمت زيارتها باستثناء المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية. وفي

الحالات التي نقلت فيها المكتبة إلى مؤسسة حكومية أو جامعة، لم يبذل أي جهد لضمان استمرار تدفق المعلومات والقدرة على إدارتها.

⁹³ فهم جيد للمنظمة ولأفريقيا.

226- ولاحظ فريق التقييم أن المنظمة تنقصها القدرة في جميع البلدان التي تمت زيارتها. ففي بعض البلدان، تمثل المنظمة تمثيلا هامشيا فقط في مجموعات الجهات المانحة المتعددة ولا تقوم بدور قيادي كما ينبغي.⁹⁴ ونظرا للاتجاه المتزايد لاتخاذ القرارات داخل البلد، فإن هذا يحتمل أن تكون له مضاعفات سلبية.

ضاد - طرائق المشروع

227- يتم القيام بمعظم أنشطة تنمية القدرات على المستوى القطري عن طريق المشروعات.

228- وكما لوحظ قبل ذلك، فإن الإطار الزمني للمشروعات يكون في العادة قصيرا للغاية بحيث لا يتسنى تحقيق أهداف تنمية القدرات. فعدم كفاية الوقت المتاح للمشروعات، خاصة إذا تسببت اللوجستيات في التأخير، كان أحد القضايا التي أثرت أكثر من غيرها من جانب شركاء التنفيذ والمستفيدين (الملحق 11). وتتأثر القدرة على القيام بتنمية القدرات بدرجة خطيرة عندما لا يكون هناك وقت كافٍ للمشروعات. وتعد عملية المشاركة مهمة بشكل خاص من أجل فعالية واستدامة التدخلات. وأولئك الذين يعدون مقترحات المشروعات كثيرا ما يبالغون فيما يمكن تحقيقه بشكل معقول في الوقت المخصص من أجل استيفاء معايير القبول. وغالبا ما يتوقف تنفيذ المشروع بسبب حالات التأخير في الإجراءات المالية والإدارية، مما يساهم في تقليص الوقت المتاح للتنفيذ. ولا يمكن القيام بتنمية القدرات بصورة متسعة. فهي تتطلب عملا تشاركيا يستغرق وقتا طويلا.

229- وتمثل بعض القيود الإدارية على مشروعات برنامج التعاون التقني مشاكل بالنسبة لتنمية القدرات. والأمر الذي يثير قلقا خاصا يتمثل في قيود برنامج التعاون التقني التي تحد من المتابعة. وكما أشير من قبل، كانت المتابعة غير الكافية في الغالب أحد الأسباب الرئيسية للنتائج الضعيفة أو عدم الاستدامة. وفضلا عن هذا، فإن الحد الأقصى المشترك بالنسبة لجميع مشروعات برنامج التعاون التقني لا يسمح بمعرفة الفوارق فيما يتعلق بحجم البلد، وعدد سكانه، وبنيته التحتية، وظروفه المؤسسية، وكلها تؤثر على تصميم المشروع وعمليات التنفيذ.⁹⁵

230- أما شركاء التنفيذ الذين يعملون بموجب خطابات اتفاق قصيرة الأجل فيواجهون صعوبة خاصة فيما يتعلق بمبادرات تنمية القدرات. فمن المستحيل الاحتفاظ بالموظفين عندما يكون هناك على سبيل المثال تأخير يتراوح من شهرين إلى خمسة أشهر في الحصول على الاتفاقات اللاحقة. وقد شكوا الشركاء في أوغندا من هذا التنظيم وآثاره الضارة.

231- ووجد المقيّمون أن تنمية القدرات بوصفها أحد عناصر مشروعات برنامج التعاون التقني كثيرا ما تقتصر على تدريب الأفراد وإهمال الأبعاد الأخرى للقدرة التي لا تقل أهمية أو قد تكون أكثر أهمية.

⁹⁴ واجهت ملاوي تحديا في هذا الصدد بشكل خاص، ونظرا لمشاركتها التجريبية في مبادرة توحيد الأداء في الأمم المتحدة، والتواجد القوي للجهات المانحة في البلد، وافتقار البلد إلى القدرة، أصبح عدم تواجد المنظمة واضحا بشكل خاص.

⁹⁵ أشير إلى أن الحد الأقصى هو نفسه بالنسبة لنيجيريا وجزر الرأس الأخضر.

الاستنتاجات

لمحة عامة

232- تناول التقييم موضوع تنمية القدرات، وهو موضوع يتصدر جدول أعمال أفريقيا ويحظى باعتراف على نطاق واسع باعتباره مهما بصورة حاسمة لتحقيق الأهداف العالمية الثلاثة والأهداف الإنمائية للألفية. وقد بدأ التقييم باختصاصات طموحة - وهي تقدير أداء المنظمة في أفريقيا فيما يتعلق بصلاحيات مبادراتها الخاصة بتنمية القدرات، وكفاءتها، وفعاليتها، واستدامتها، والرد على عدد من الأسئلة المعقدة فيما يتعلق بنهج المنظمة تجاه تنمية القدرات. ومع أن التقييم لا يمكن أن يكون قاطعا في كافة جوانب تفويضه، إلا أنه جمع معلومات كافية للتوصل إلى استنتاجات بشأن أداء المنظمة في أفريقيا واقتراح سبل توجيه عمل المنظمة في المستقبل بشأن تنمية القدرات.

233- ووجد التقييم أن أداء المنظمة الخاص بتنمية القدرات في أفريقيا كان مختلطا. فمعظم التدخلات وثيقة الصلة، وكان كثير منها فعّالا، ولكن بعضها كان مستداما. وعموما، كانت ذات نوعية عالية واستغلت المزايا النسبية للمنظمة فيما يتعلق بكفاءتها التقنية ودورها كوسيط نزيه. وفي حين أن التقييم قد وثق بعض التقارير عن حالات التأخير في التشغيل، كانت مبادرات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا، في مجموعها، تتسم بالكفاءة بدرجة معقولة.

234- وأشار التقييم إلى عدد من النجاحات، خاصة حيث عملت المنظمة بصورة مستمرة وبمرور الوقت وعلى نطاق جميع الأبعاد الثلاثة، وبصورة أوضح في وقاية النباتات، والإحصاءات، وبشكل متزايد في الأمراض الحيوانية العابرة للحدود. وقد ساعد هذا العمل المستمر لفترة طويلة، وعبر الأبعاد، على بناء كتلة حرجة من المهارات، والذاكرة المؤسسية، والسياسات، والقواعد، والقيم، والهياكل لدعم العمل. وحققت المنظمة أيضا نجاحا حظي باعتراف واسع النطاق بإدماج تنمية القدرات في مشروعاتها التجريبية حيث اختبرت تكنولوجيات جديدة باستخدام نهج فعّالة لتنمية القدرات مثل مدارس المزارعين الحقلية. وفي بعض البلدان، أظهرت المنظمة قيادة قوية في السياسات الزراعية الوطنية والبرامج الإنمائية كجهة مسهّلة بين الحكومة، والجهات المانحة، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني. وكانت هناك أيضا بعض الأمثلة الجيدة على المساعدة في مجال السياسات والتي عززت من القدرة على تحليل السياسات وتنفيذها بصورة فعّالة ومستدامة في بوركينا فاسو، وموزامبيق، وزامبيا ضمن بلدان أخرى.

235- غير أنه على الرغم من الكثير من التدخلات الفعّالة ذات الصلة، وجد التقييم أن أنشطة المنظمة الخاصة بتنمية القدرات أنشطة غير مستدامة في معظمها. فقد وُجه اهتمام ضئيل للغاية إلى الاستدامة وُوجه اهتمام أكبر إلى النتائج والمخرجات الفورية. ويتضح هذا من الأطر الزمنية للمشروعات وطرائقها؛ وعدم فهم موظفي المنظمة لأهمية هذه العملية بالنسبة لتنمية القدرات؛ وعدم التركيز على الطابع المؤسسي لأنشطة بناء القدرات وبناء الإرادة السياسية لمواصلتها؛ وكذلك الحوافز المحدودة وفرص المتابعة والرصد والتقييم من جانب موظفي المنظمة.

236- ومع أن التقييم قد أشار إلى بعض الأمثلة الممتازة على مبادرات المنظمة الخاصة بتنمية القدرات على مستوى المنظمات والسياسات/البيئة التمكينية، إلا أن معظم جهودها كانت موجهة نحو الأفراد، على عكس الدروس

المستخلصة من أوساط التنمية، والتي تؤكد على ضرورة الاهتمام بجميع المستويات الثلاثة، وخاصة النظم الرسمية وغير الرسمية، والقواعد، والقيم التي تشكل سلوك الأفراد والمنظمات. واتساقا مع هذا، خلُص التقييم إلى أن معظم أعمال المنظمة الأكثر فعالية والخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا قد أنجزت عندما استمرت تدخلات المنظمة لفترة طويلة من الزمن وعلى نطاق الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات.

237- وتنتج المنظمة الكثير من المعارف القيمة والوثيقة الصلة بوصفها مساهما هاما في تنمية القدرات ولكن استيعاب هذه المعارف واستخدامها في أفريقيا يعد محدودا. فأفريقيا تعاني من قيود البنية التحتية الهزيلة في مجال الاتصالات، وهو ما يعني أنه يلزم توجيه استثمارات إضافية، أو إقامة شراكات لضمان الوصول إلى النواتج المعيارية للمنظمة على نطاق واسع. وقد يشمل هذا أيضا الإنتاج الانتقائي للمواد لضمان إتاحة الموارد للتوزيع الفعال. فليس هناك معنى لإنتاج مواد لا تصل إلى جمهورها المستهدف.

238- ووجد التقييم أن المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية بحاجة إلى تعزيز قدراتها، وإلى المزيد من الموارد والوصول بشكل أفضل إلى الدراية الفنية في المقر الرئيسي من أجل قيادة تنمية القدرات في أفريقيا. وعلى المستوى القطري، تفتقر المنظمة إلى القدرة على القيام بدورها المتوقع في الكثير من اللجان التي أنشئت لتحديد الأولويات، وتنسيق نشاط الجهات المانحة، وتسهيل التفاعلات بين الحكومة والجهات المانحة ومع أصحاب الشأن الآخرين. ويرى التقييم أن المنظمة ستفقد كلا من الصلاحية والفرص ما لم تتمكن من تعزيز قدرتها الفعالة في أفريقيا بدرجة كبيرة.

239- ولمواجهة معوقات القدرة على تنفيذ المشروعات وتلبية الاحتياجات الناشئة للنظم اللامركزية، تحتاج المنظمة إلى تعزيز القدرة المحلية، وتشجيعها لإقامة شراكات أكثر فعالية. كما أن تحديد الأولويات بالنسبة لتنمية القدرات ضمن إطار استراتيجي مثل أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل ينبغي أن يضع في اعتباره السياق الخاص بالبلد، والميزة النسبية الخاصة بالمنظمة لتلبية الاحتياجات الوطنية، والقدرة على إقامة شراكات مع الوكالات المحلية والإقليمية والدولية.

240- فضلا عن هذا، توجد لدى المنظمة موارد محدودة ويلزم أن تضع في اعتبارها عناصر التكلفة عند اتخاذ نهج أكثر استدامة وفعالية تجاه تنمية القدرات. فإذا كانت الوظيفة الأساسية للمنظمة هي تعزيز قدرة أفريقيا على تحسين سبل المعيشة المستدامة، فإنه من المهم أن تحظى تنمية القدرات بالاعتراف اللائق في الميزانيات، وبرامج عمل الموظفين، والتقدير. وعندما لا تتوافر موارد إضافية، يرى التقييم أنه قد يكون من الضروري للمنظمة أن تخفض عدد مشروعاتها وبرامجها لكي تضمن أن لديها الموارد البشرية والمالية اللازمة للقيام بتدخلات مستدامة خاصة بتنمية القدرات في المجالات المختارة. وتستطيع المنظمة أن تعمل أيضا بدرجة كبيرة من خلال شراكات لتقاسم بعض التكاليف المترتبة على التنفيذ وزيادة نطاق تأثيرها. ويمكنها أن تواصل الابتعاد عن التنفيذ المباشر وتتجه إلى مزيد من التسهيل والتوجيه للمنفذين المحليين. وتقع المنظمة تحت ضغط متزايد للتعامل مع مجالات جديدة، وكثير منها مجالات شاملة تتطلب نهجا متعددة التخصصات وشاملة بدرجة كبيرة. وبالنسبة لبعض هذه المجالات، يمكن إعادة توجيه الموظفين الحاليين (مثل تغيير المناخ، وإيجارات الأراضي، والمهارات الشخصية وغيرها)؛ وبالنسبة للبعض الآخر، سيحتاج الأمر إلى بعض الاستثمارات الإضافية والشراكات (التصدي لسلسلة القيمة الكاملة، والعلاقة بين الجنسين وغير ذلك)، كما أنه بالنسبة

لمجالات ثالثة، يعد العمل بصورة وثيقة مع الشركاء الخيار الأنسب (مهارات الإدارة والمحاسبة، وتنمية القدرات على الخطوط الأمامية وغير ذلك).

241- وأظهر التقييم أن الطرائق الأنجح للتدخل الخاص بتنمية القدرات توجد حيثما ينصب التركيز على الطريقة التي شاركت بها المنظمة وليس على تحقيق النتائج. وقد حلل التقييم العوامل التي أدت إلى تنمية القدرات بصورة مستدامة وفعّالة وإلى تغيير المناخ بالنسبة للتنمية. وقد سلط الضوء على التحديات التي تواجه المنظمة نتيجة لبرنامج عمل أكرا، وزيادة التعاون القطري، وصنع القرار من جانب الجهات المانحة، وكذلك دلالات اللامركزية المتزايدة والاتصالات. ويلزم أن تتعامل المنظمة مع هذه الأمور بروية عند اتخاذ قرارات بشأن تخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات، وتحفيز الموظفين حتى يمكنها أن تصبح في مركز الصدارة لتعزيز القدرة من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

242- ولتحقيق الكتلة الحرجة اللازمة لتعزيز قدرة المنظمات والمؤسسات الأفريقية على إقامة نظم أكثر فعالية للإدارة الزراعية وإدارة الموارد الطبيعية تساير التغييرات السريعة في التكنولوجيا، وتغيير المناخ، وتقلبات الأسواق الدولية، يتعين على المنظمة، إلى جانب الوكالات الإنمائية الأخرى، أن تستثمر المزيد وأن تغير نهجها إزاء تنمية القدرات وأن تكون مسؤولة عنها.

استنتاجات محددة تؤدي إلى التوصيات

تعميم تنمية القدرات (التوصيتان 1 و 2)

243- تعد تنمية القدرات وظيفة أساسية من وظائف المنظمة، وتعتبر العائق الرئيسي أمام التنمية الفعّالة في أفريقيا من جانب المجتمع الدولي. ويشمل الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019 تنمية القدرات باعتبارها وظيفة أساسية، كما أن بعض النتائج التنظيمية الموضحة في الأهداف الاستراتيجية تتضمن أيضا تنمية القدرات. ويرى التقييم أن تنمية القدرات تحتاج إلى تركيز أكبر في الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وينبغي صياغة عنوان الوظيفة الأساسية (هـ) ليوضح أن تنمية القدرات هي أكثر من مجرد نقل التكنولوجيا. فضلا عن هذا، ينبغي أن تكون تنمية القدرات مفصلة بشكل أكثر وضوحا في النتائج التنظيمية لجميع الأهداف الاستراتيجية. ويشير التقييم إلى ضرورة قيام المنظمة بمعالجة التناقضات المحتملة في نظام الأداء القائم على النتائج والذي يركز بدرجة كبيرة على المخرجات في إطار زمني محدد، في حين أن تنمية القدرات عملية تنطوي على مشاركة بمرور الوقت. ويرى التقييم أنه يلزم إيلاء المزيد من الاعتراف بأهمية إدراج تعزيز القدرات في جميع أعمال المنظمة في أفريقيا. ونظرا لأهمية تنمية القدرات، قد يكون من الملائم استعراض ما إذا كانت لجنة البرنامج التابعة للمنظمة، والمؤتمرات الإقليمية، والأجهزة الرئاسية في المنظمة تشارك بالقدر الكافي في القيام بالمراقبة السياسية على برنامج المنظمة الخاص بتنمية القدرات.

244- فضلا عن هذا، من المهم وجود فهم مشترك لما تعنيه تنمية القدرات. ووجد التقييم أنه ليست هناك رؤية مشتركة وتعريف لتنمية القدرات داخل المنظمة. وتتناول الاستراتيجية الجديدة للمنظمة الخاصة ببناء القدرات القضايا

الرئيسية. غير أنها ستقتضي القيام بقدر كبير من العمل لزيادة الوعي وتنفيذ التدابير المطلوبة لضمان إدماج تنمية القدرات في عمل المنظمة على نطاق أفريقيا.

245- ونظرا للتفسيرات المختلفة لما تعنيه تنمية القدرات عبر المنظمة، والمنظورات المختلفة عن دور المنظمة في تنمية القدرات، من المهم أن يكون هناك تقاسم ونقاش وفهم مشترك ومقبول للاستراتيجية الجديدة لتنمية القدرات. ووجد التقييم أن كثيرا من الموظفين يعترفون بأهمية تنمية القدرات باعتبارها أساسية بالنسبة لتفويض المنظمة، أما بالنسبة لمعظم الموظفين، فإن هذا يعني تنمية القدرات الفردية عن طريق التدريب. ويلزم إيجاد فهم أفضل لما تشكله الممارسة الجيدة لتنمية القدرات، وكيفية تحسين المهارات الشخصية، والتعزيز التنظيمي، وكيفية التأثير في البيئة التمكينية.

246- وعموما، فإنه يلزم أن تحسن المنظمة من صورة وفهم تنمية القدرات داخلها. ويلزم أن تكون تنمية القدرات مركز اهتمام معظم، إن لم يكن جميع أنشطة المنظمة، بما في ذلك جمع وتوفير المعلومات، ودعم الصكوك الدولية، والقواعد والمعايير، والمشورة في مجال السياسات، والدعوة، وتشكيل نواتج المعرفة ونشرها، وتطوير التكنولوجيا ونقلها، والربط الشبكي. وهذا لا يعني أنه ينبغي لجميع الأنشطة أن تتضمن عنصرا خاصا بالتدريب، بل أن تضع جميع الأنشطة والنواتج في اعتبارها المشاركة بطريقة تعزز قدرة العملاء على أحسن وجه. وعلى المستوى القطري، فإنه يلزم إدماج تنمية القدرات بشكل واضح في أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل حتى يكون هناك نهج أكثر اتساقا وصلاحيات وتنسيقا تجاه تنمية القدرات في كل بلد.

فعالية المبادرات واستدامتها (التوصيات 2 و3 و4)

247- يوضح هذا التقييم أن المنظمة بحاجة إلى مواصلة التركيز على الطرائق التشاركية لتنمية القدرات. وتؤكد الدروس المستخلصة من هذا التقييم أنه يلزم إدماج المبادئ التالية بصورة أكثر اتساقا في نهج المنظمة تجاه تنمية القدرات. ففي ما يتعلق بتدريب الأفراد، إشراك منظمات أصحاب العمل في وقت مبكر في تصميم المشروع لضمان وجود استراتيجيات لاستخدام المهارات الجديدة للمتدربين؛ واستخدام نهج تشاركي مع المستفيدين لكي يشاركوا بصورة إيجابية في التصميم والتنفيذ؛ والتفاعل المستمر مع الوكالات المنفذة وضمان مشاركة ملائمة من جانب أصحاب الشأن طوال العملية؛ واستخدام منفذين محليين قدر الإمكان (مع أن هذا قد يتطلب في البداية موارد إضافية)؛ والتعلم عن طريق العمل؛ والتسهيل والرصد بدلا من مجرد نقل المهارات؛ والتركيز على المهارات الشخصية عن طريق إتاحة الفرص للمشاركة في المشروعات وتحمل مسؤوليتها؛ وإتاحة الفرص لتبادل الآراء وتطوير الشبكات؛ وأخيرا، وهو الأهم، متابعة التدخلات عن طريق المشاركة المستمرة، والدعم، وإيجاد نقاط اتصال نشطة.

248- وقد تبين أن كل هذا يسهم في تنمية القدرات بصورة أكثر فعالية واستدامة. ويلزم أن يعترف موظفو المنظمة بأهمية العملية وليس بالنتائج عند تعزيز القدرة، وأن يكونوا مستعدين لاستثمار نسبة كبيرة من الموارد في العملية. ويلزم تشجيعهم وتحفيزهم لإدماج هذه الممارسات الجيدة وغيرها من الممارسات الأخرى المعترف بها بصورة أكثر منهجية في

نُهجهم. وفي الوقت نفسه، فإنه يلزم تشجيعهم لتكوين شراكات مع وكالات أخرى من أجل التصدي للمجالات التي لا يتمتعون فيها بميزة نسبية كبيرة.

249- وقد لاحظ التقييم أيضا وجود عيوب مشتركة تعرقل الفعالية، وهي تحديداً: التقديرات الضعيفة للاحتياجات الخاصة بتنمية القدرات؛ وعدم وجود خط أساس وبيانات للرصد؛ ومحدودية الوصول/الرجوع إلى كثير من النواتج المعيارية الممتازة للمنظمة؛ وضعف إدماج الاعتبارات الجنسانية؛ وعدم كفاية الاهتمام بتوثيق ونشر التدخلات والدروس الناجحة.

250- ووجد التقييم أيضا تحديات عديدة تواجه المنظمة في تحقيق المزيد من المبادرات المستدامة لتنمية القدرات. ويتعلق أكثر هذه التحديات شيوعا بما يلي: عدم وجود حوافز للموظفين لتصميم مشروعات باستخدام طرائق تركز على عملية التعلم وتنمية القدرات، وهي عملية تستغرق وقتا طويلا حتى بالنسبة للتخطيط من جانب موظفي المنظمة؛ والأطر الزمنية للمشروعات التي لا تراعي الطبيعة المستمرة لتنمية القدرات بشكل فعال؛ والإجراءات الإدارية البطيئة للمشروعات؛ وصعوبات التغلب على ضعف ملكية تدخلات تنمية القدرات على المستوى المحلي و/أو الافتقار إلى الإرادة السياسية على المستوى الوطني؛ وعدم المتابعة المستمرة والدقيقة لضمان الاستفادة من القدرات بعد تطويرها، وإعطائها طابعا مؤسسيا، والارتقاء بها واستدامتها.

251- ويتطلب التصدي لعدم كفاية الطرائق الحالية للمشروعات (خاصة في إطار برنامج التعاون التقني) لضمان العمل على المدى الطويل وبشكل مستدام في مجال تنمية القدرات، إعادة هيكلة وإصلاح برنامج التعاون التقني ومعايير لجنة استعراض البرامج والمشروعات⁹⁶. ويتطلب التصدي للقضايا الأخرى تزويد الموظفين بتوجيهات عن كيفية المشاركة في أنشطة المشروعات بطرق تشجع فعالية واستدامة تنمية القدرات، وبدوافع/حوافز لمتابعة أنشطتها.

الشراكات (التوصية 5)

252- لاحظ التقييم أن بيئة تنمية القدرات في أفريقيا بيئة دينامية ومتنوعة، في حين كان نهج المنظمة تجاه تنمية القدرات نهجا نمطيا ووصفيا بشكل واضح في أغلب الأحيان. ونظرا لظهور أفراد ومنظمات أكثر مهارة في أفريقيا، فإنه يلزم تحويل دور المنظمة من تنفيذ تنمية القدرات بنفسها بصورة مباشرة إلى دعم تنمية القدرات في شراكة مع آخرين، كما جاء في الاستراتيجية الجديدة لتنمية القدرات. ومما يدل على الحاجة إلى نهج معزز للشراكات وجود الكثير من الطلبات الجديدة للقدرة في أفريقيا، مثل تلك المتعلقة بالإدارة، والتسويق، والدعوة. وهناك أيضا طلبات على القدرة ظهرت على المستويات الوطنية الفرعية، بسبب اللامركزية الحكومية، وفي مجالات تؤثر على الزراعة والأمن الغذائي، ولكن لا يوجد لدى المنظمة بشأنها تفويض أو قدرة على تولي زمام القيادة.

⁹⁶ لجنة استعراض البرامج والمشروعات في المنظمة.

253- وهناك مظهر آخر للتغيير وهو الطريقة التي تؤدي بها منظمات التنمية أعمالها. ونظرا لأنه يجري تخطيط المزيد والمزيد من تنمية القدرات وتنسيقها في إطار آليات متعددة المانحين ومبادرة توحيد الأداء في الأمم المتحدة، فإن المنظمة ستواجه بعض الخيارات الصعبة بسبب قدرتها المحدودة في كثير من البلدان الأفريقية. وكما تقترح الاستراتيجية الجديدة لتنمية القدرات، فإنه سيلزم تعزيز قدراتها، وإيجاد وسائل تستند إلى مزاياها النسبية الواضحة، وبذل جهد متضافر لإقامة شراكات مع آخرين.

254- وقدم التقييم دليلا على الحاجة إلى شراكات من أجل تنمية القدرات، وكفاءة هذه الشراكات. وتحتاج المنظمة إلى إقامة شراكة مع المنظمات الإقليمية لتفعيل برنامجها ومساعدتها على تنمية قدراتها. وتتطلب إقامة الشراكات في البداية تكاليف معاملات مرتفعة قد يتردد الموظفون في استثمارها في بادئ الأمر لأنهم يقعون تحت ضغط تحقيق النتائج في المدى القصير. غير أن هذه التكاليف تعد استثمارا في تنمية القدرات بالنسبة لأفريقيا وفي شراكات أكثر فعالية في المستقبل من أجل المنظمة.

255- ولمواجهة القيود الشديدة على القدرة على المستوى المحلي، واستكمال عمل المنظمة بنهج شامل، وتنفيذ السياسات في بلدان تطبق اللامركزية، ونظرا لأن لدى المنظمة قدرة محدودة على المشاركة في الخطوط الأمامية، فإن تعزيز قدرة الشركاء المنفذين المحليين يعد مهما بشكل خاص.

256- وتعمل المنظمة حاليا مع عدد من الشركات الخاصة والمنظمات غير الحكومية لتنفيذ المشروعات، وتستخدم خبراء استشاريين محليين. ووجد التقييم أن الاتصال الأوثق، والرصد، والتحرك نحو إقامة المزيد من الشراكات من شأنه أن يساعد على مواصلة تعزيز القدرة المحلية. وكان يوجد في بعض البلدان مجموعة من الرابطات الوطنية للمزارعين، أو للسلع الأساسية، أو للتجار، أو للمصدرين لديها مجال واسع للنشاط والقدرة والرغبة في إقامة شراكة مع المنظمة. ويرى التقييم أنه ينبغي للمنظمة استطلاع هذا المجال بصورة أكثر نشاطا.

257- ويؤيد التقييم توصية التقييم الخارجي المستقل بإقامة مزيد من التعاون الأوثق من جانب المنظمة مع الجامعات ومعاهد البحوث الوطنية والإقليمية. وينبغي للمنظمة أن تتحرى كيفية الدخول في شراكات مع هذه المؤسسات بصورة أكثر فعالية. وهناك فرص هامة يمكن استغلالها مثل الاعتماد بصورة جزئية على الكليات للعمل في مشروعات ولجان تتولاها المنظمة لإتاحة الوصول إلى هذه الموارد البشرية بصورة منظمة وموثوق بها ومؤسسية أكثر من النظام الحالي للخبرات الاستشارية المخصصة. ويمكن لهذه المؤسسات أيضا، إلى جانب مختلف منظمات المجتمع المدني (بما في ذلك الرابطات الوطنية للمزارعين) أن تصبح من الشركاء المقيدين في توزيع النواتج المعيارية للمنظمة، وتستطيع المنظمة تنظيم محاضرات يلقيها موظفون تقنيون زائرون في الجامعات.

تنمية القدرة على تحليل السياسات وصياغتها وتنفيذها (التوصية 6)

258- تبين أن المنظمة كانت فعالة في مساعدة البلدان على صياغة السياسات ولكنها كانت أقل نجاحا في تعزيز القدرات المحلية على تحليل السياسات وصياغتها. فمن المهم أن تتضمن المساعدة في مجال السياسات تنمية القدرات

على وجه التحديد باعتبارها هدفها الرئيسي لضمان أن تصبح البلدان أكثر فعالية عند وضع سياساتها الخاصة. وكانت هناك أيضا حاجة واضحة بشكل خاص إلى قيام المنظمة بتوفير المزيد من تنمية القدرات من أجل تنفيذ السياسات. وهذا يشمل المزيد من التفاعل على الخطوط الأمامية حيث تكون القدرات ضعيفة وتستدعي تحديد/حصر جميع أصحاب الشأن المعنيين بالتنفيذ (واحتياجاتهم في مجال تنمية القدرات).

259- وتشارك المنظمة في ضمان أن تتصدى السياسات للأهداف الإنمائية للألفية وتحسن سبل المعيشة المستدامة. ووجد التقييم أن معظم مساعدات المنظمة في مجال السياسات تضع ذلك في اعتبارها مع تركيزها على سياسات الأمن الغذائي. وفي الوقت نفسه، ينبغي للمنظمة مساعدة البلدان على توقع التغيير وتحليل آثار الاتجاهات الجديدة. وأدرك التقييم أن المنظمة تحتاج أيضا في هذه الظروف المتغيرة إلى تنمية القدرة على صياغة السياسات عبر سلسلة القيمة، والتخفيف من آثار تغير المناخ، والري (مع سياسات مستدامة ووثيقة الصلة بأصحاب الحيازات الصغيرة)، ومساعدة البلدان على وضع العوامل الخارجية والمجتمعات المحلية في الاعتبار عند تحديد إجراءات الأراضي.

توثيق الابتكارات الناجحة ونشر نواتج المعرفة بشكل أفضل (التوصيتين 7 و8)

260- وجهت الوكالات الخارجية دعوات على نطاق واسع لتوثيق تجربة مدارس المزارعين الحقلية مما دفع التقييم إلى استنتاج أنه من المهم بالنسبة للمنظمة توثيق التدخلات الناجحة. فإذا أُريد تطوير مبادرات من جانب وكالات أخرى، فإنه من المهم بشكل خاص شرح المبادئ بوضوح في مجموعة من الخطوط التوجيهية العامة لتلافي تشويه المفهوم. وينبغي لهذه الخطوط التوجيهية توضيح المبادئ من خلال أمثلة تبين مجال الانطباق العريض وأهمية المرونة. ومن الأمثلة الأخرى نظام المعلومات الإحصائية القطرية للأغذية والزراعة، وشبكة المعارف الريفية، وحوسبة التعاونيات، والزراعة التي تراعي حفظ الموارد، ورسم الخرائط، والتقنيات التحليلية التي استحدثت لمبادرة حوض النيل. ووجد التقييم أيضا أن التعرف على قصص النجاح مهم لبناء الإرادة السياسية، ويساعد المستفيدين بصورة غير مباشرة في الحصول على مزيد من التمويل، ويزيد من فرص الشراكات والتطوير.

261- ولاحظ التقييم وجود عيوب خطيرة فيما يتعلق بالحصول على النواتج المعيارية للمنظمة واستخدامها في أفريقيا. ويلزم وضع استراتيجية أكثر فعالية للنشر والاتصال لضمان التركيز بدرجة أكبر على إتاحة النواتج المعيارية لطائفة واسعة من أصحاب الشأن الأفريقيين. وتبذل المنظمة حاليا جهدا محدودا لتتبع القراء والاستخدام. واستثمار أموال كثيرة لإصدار نواتج معيارية يعد إسرافا ما لم تصل هذه النواتج إلى الجمهور المستهدف. وتحتاج المنظمة أيضا إلى ضمان استخدام نواتجها المعرفية فيما تقوم به من تدخلات، وحلقات عمل، وتدريب عن طريق تزويد الخبراء الاستشاريين بوسائل الوصول إليها.

262- وفي حين يعد نشر المعرفة مكلفا، إلا أنه لا يقل أهمية عن توليد النواتج المعيارية. ولتخفيض بعض تكاليف التوزيع، يلزم أن تقيم المنظمة شراكات مع الجامعات، والحكومات، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، ومراكز البحوث والتوثيق التي يمكن أن توفر نسخا مطبوعة وإلكترونية من نواتجها المعيارية. ويمكنها أن تعمل أيضا مع تلك الوكالات لاستخدام قوائم العناوين البريدية لتزويد الأعضاء بمعلومات عن المواد الجديدة وإتاحة الخيارات

لطلب نسخ عن طريق البريد الإلكتروني الذي يتيح إجراء تسجيلات دون اتصال بالحاسوب بالنسبة لأولئك الذين تتوافر لديهم خدمات محدودة للإنترنت.

زيادة الاستثمار في قدرة المنظمة في أفريقيا (التوصية 9)

263- وجد التقييم أنه كان هناك نقص كبير في القدرة في معظم المكاتب القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية. وأشار التقييم إلى أن نقص الموارد البشرية والمالية، والسلطة المحدودة للمسؤولين الميدانيين يعرقلان قدرتهم على تنمية القدرة في أفريقيا بشكل فعال. ولاحظ التقييم أن هناك حاجة عاجلة لضمان تعزيز موظفي المنظمة في أفريقيا من الناحية العددية، وربطهم بالمقر الرئيسي بصورة أفضل، وتحفيزهم وإعدادهم، وأن يحصلوا على تدريب منتظم وإعادة تأهيلهم للتفوق في مجالاتهم الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا. وبالإضافة إلى الاستثمار في التدريب، والتحفيز، وتعزيز الروابط مع المقر الرئيسي، وجد التقييم أن فهم معوقات القدرة في المكاتب الإقليمية الفرعية ينبغي وضعه في الاعتبار عند تكليف الموظفين التقنيين. وكانت هناك دعوة لضمان تزويد كل مكتب بموظف أو أكثر من الموظفين التقنيين ذوي المهارات في النهج الشاملة والمتعددة التخصصات للمساعدة في تطوير الفرق المتعددة التخصصات.

264- وفي المكاتب القطرية، تعد القدرة مختلطة كما أوضحت الخلاصات، ولكن في جميع الحالات لم تكن المهارات والموارد كافية للدور الهام الذي تقوم به المنظمة في تنمية القدرات وهو معالجة قضايا الفقر والتنمية الزراعية الشائكة. وهناك طلبات كثيرة في بعض البلدان من الحكومات والشركاء في التنمية بأن تقوم المنظمة بدور أكبر في تسهيل جماعات العمل التنسيقية. وقد نجحت المنظمة في المشاركة بنشاط في بعضها، خاصة عندما يكون لدى مكاتب المنظمة قوة بشرية إضافية وحوافز وموارد تقترب بالعمل في حالات الطوارئ. ويلزم أن تدرك المنظمة هذه الحالة وأن تضع استراتيجية تراعي قيود الموارد المالية والبشرية وأن تضمن للمنظمة، في بعض البلدان على الأقل، الرؤية وفرص التمويل التي توفرها المشاركة المستمرة.

265- وتعد تنمية القدرات عملية مستمرة، وستكون المكاتب القطرية مطالبة بالمساعدة في المشاركة المستمرة في المشروعات مع المنظمة حتى بعد استكمال المشروع. وسيلزم أن تكون نشطة في إقامة وصلات بين أصحاب الشأن والدراية الفنية للمنظمة وسيلزم إشراكها في توقع التغييرات المطلوبة في تنمية القدرات بالنسبة لذلك البلد. وهذا يعني أنه لكي تكون المكاتب القطرية فعالة فإنه يلزم تعزيزها بدرجة كبيرة. وتعد الموارد محدودة، ولذلك قد يكون من المناسب تركيز الموارد البشرية والمالية بدرجة أكبر في عدد أقل من البلدان.

266- وهناك اقتراح مؤداه أن تكون المنظمة انتقائية في تعزيز المكتب القطري الأكثر احتياجاً إليها فيما يتعلق بالأمن الغذائي ومؤشرات الفقر، وحيث تقوم الزراعة والحراثة ومصايد الأسماك بدور هام في الاقتصاد. وعلاوة على ذلك، يلزم أن تضع المنظمة في اعتبارها الفرص والمسؤوليات في البلدان التي تعمل في إطار مبادرة توحيد الأداء في الأمم المتحدة.

267- ويلزم ضمان ألا تؤدي استراتيجيات استكمال الموارد البشرية على المستوى القطري إلى إضعاف القدرة المحلية. ويعد نهج المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية باستخدام وطنيين منتدبين للتعامل في المقام الأول مع قضايا داخل البلد المضيف، وتخصيص وقت محدود للقضايا الإقليمية استراتيجية جيدة لتعزيز قدرة البلد المضيف، والمكتب الإقليمي

الفرعي لأفريقيا الشرقية، والأفراد المعنيين. ومن المهم أيضا أن يفهم جميع المتطوعين التكميليين السياق الذي يعملون فيه. ولم يجد التقييم سوى مشاركة محدودة وغير ناجحة نسبيا بين بلدان الجنوب. ووجد التقييم إمكانية لتحسين الموارد البشرية داخل البلدان والإقليم عن طريق مشاركة أوثق للمنظمة مع الجامعات ومعاهد البحوث الوطنية والإقليمية، كما ذكر في إطار الشراكات.

268- وكان هناك الكثير من التعليقات المستقاة من خلال الخطط الوطنية والمقابلات بالنسبة للمنظمة للقيام بالمزيد من تنمية القدرات في مجالات التسويق والقيمة المضافة والتجارة. وتركز البلدان على الطابع التجاري. ويلزم أن تبحث المنظمة ميزتها النسبية وأولوياتها، وأن تضع استراتيجية مع الشركاء تتصدى للاحتياجات الناشئة في البلدان الأفريقية في مجال تنمية القدرات.

269- وأخيرا، من المهم إشراك المكاتب الأفريقية بصورة مباشرة في تحديد الأولويات بالنسبة لتنمية القدرات. ويُقترح أن تقوم المؤتمرات الإقليمية بدور في بحث أولويات تنمية القدرات وبناء توافق بشأنها. ويمكن أن يضاف ذلك إلى المناقشات القطرية وأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي ستتواءم أيضا مع عملية إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في البلد. وعند ذلك يمكن أن تشارك المؤتمرات الإقليمية بدرجة أكبر في توفير رقابة لبرنامج المنظمة بشأن تنمية القدرات.

270- وتعد التوصيات التالية توصيات تطلعية وتهدف إلى مساعدة المنظمة على تحقيق استراتيجيتها الجديدة الخاصة بتنمية القدرات. ويقصد بهذه التوصيات أيضا استكمال برنامج العمل المؤسسي للفترة 2009-2011 على النحو المقترح في استراتيجية المنظمة الجديدة لتنمية القدرات وتساير الاتجاه العام لبرنامج الإصلاح القائم على خطة العمل الفورية.

التوصيات

ألف- تعميم تنمية القدرات

271- **التوصية 1:** يوصى بأن تتخذ جماعة العمل المشتركة بين الإدارات والمعنية ببناء القدرات اتخاذ خطوات تكفل حصول موظفي المنظمة والشركاء على فهم مشترك لتنمية القدرات ودور المنظمة فيها. وهذا سيتطلب جملة أمور من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات للقيام بما يلي:

- توضيح ما تعنيه تنمية القدرات للموظفين على نطاق المنظمة والنهج الذي ستتبعه المنظمة في تنميتها ورصدها، وتقييمها؛
- وإعادة تقدير دور لجنة البرنامج، والمؤتمرات الإقليمية، والأجهزة الرئاسية للمنظمة في توفير الرقابة السياسية على برنامج تنمية القدرات؛
- ونشر الاستراتيجية المؤسسية على نطاق واسع داخل المنظمة؛

- وتقديم ملخصات قصيرة وخالية من المصطلحات غير المفهومة توضح المبادئ الرئيسية وأمثلة عن كيفية تطبيقها في الأبعاد الثلاثة لتنمية القدرات، وخاصة فيما يتعلق بتحسين المهارات الشخصية، وتعزيز المنظمات، وتحسين البيئة التمكينية، والمساهمة في تحسين القدرات الوظيفية؛
- وتوفير التدريب على تنمية القدرات لجميع الموظفين، خاصة أولئك الموجودون على الخطوط الأمامية في المكاتب الميدانية؛
- ووضع استراتيجيات في جميع القطاعات لتنمية القدرات استنادا إلى تقديرات الاحتياجات التي تشمل خطوطا توجيهية قابلة للتنفيذ.

272- التوصية 2: يوصى بأن تدرج الإدارة العليا، بتوجيه من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات، تنمية القدرات في التفويضات، وبرامج العمل، والأوصاف الوظيفية لجميع موظفي البرامج ذات الصلة.

273- يقترح لتنفيذ هذه التوصية ما يلي:

- إدراج تنمية القدرات بصورة منهجية في واجبات جميع الموظفين التقنيين ذوي الصلة على نطاق المنظمة. فينبغي إدراج تنمية القدرات في برامج عملهم وتقييمات أدائهم؛
- والحد الأدنى للخبرة الميدانية في مجال تنمية القدرات والتدريب لتقديم خدمات تنمية القدرات كشرط لشغل وظائف في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية؛
- وتقديم حوافز لتشجيع الموظفين على المشاركة في تنمية القدرات والتعلم منها من خلال الدعوة وإدراج تنمية القدرات ضمن المسؤوليات وبرامج العمل وتقييمات الأداء؛
- وشرط تخصيص الموظفين وقتا لمتابعة مبادرات تنمية القدرات بعد انتهاء المشروع من أجل إضفاء الصفة المؤسسية على منافعه والارتقاء به كلما أمكن؛
- وإقامة وتعزيز شبكات ونقاط اتصال في مجال تنمية القدرات حتى يتسنى لموظفي المنظمة في الميدان وأصحاب الشأن الآخرين الحصول بسهولة على الدراية الفنية للمنظمة ومعارفها في مجال تنمية القدرات.

باء- استدامة وفعالية مبادرات المنظمة في مجال تنمية القدرات

274- التوصية 3: يوصى بأن تستعرض الإدارة العليا، بتوجيه من جماعة العمل المشتركة بين الإدارات، وتنقح، حسب الضرورة نظم المنظمة لتحسين فعالية واستدامة مبادرات تنمية القدرات.

275- مع مراعاة الحاجة إلى المرونة نظرا لاختلاف كل حالة من حالات تنمية القدرات، فإن هذه التوصية ستقتضي:

- ضمان وجود الموارد الصحيحة - من أفراد وتمويل ودعم إداري - قدر المستطاع للسماح بالمشاركة في تنمية القدرات لفترات طويلة من الزمن إلى أن تتخذ التغييرات المطلوبة طابعا مؤسسيا ويتم تطوير المبادرات التجريبية الناجحة؛

- وضمان أن تكون طرائق عمل المنظمة ومشروعاتها مرنة بما يكفي للسماح بإبراز تجربة البرمجة المستمرة لتنمية القدرات ورصدها والتعلم منها؛ ويمكن أن يشمل هذا إعادة هيكلة حدود برنامج التعاون التقني وطرائقه ومعاييره - مثل رفع الحد الأقصى للتمويل اللازم لأعمال تنمية القدرات في البلدان الأكبر حجماً؛ وتغيير قواعد برنامج التعاون التقني حتى يمكن استخدام مشروعاته لأغراض المتابعة، وضمان وجود متابعة ملائمة لجميع مشروعات برنامج التعاون التقني؛
- وضمان تطبيق ممارسات الرصد والتقييم والإبلاغ السليمة بطريقة تمكنها من أن تصبح جزءاً من تنمية القدرات وتشجع على اتباع نهج للإدارة التكوينية وأسلوب التجريب؛
- واستعراض الإطار القائم على النتائج، مع مراعاة الطبيعة الطويلة الأجل لتنمية القدرات والحاجة إلى توفير عملية مستمرة.⁹⁷

276- التوصية 4: يوصى بأن تضع جماعة العمل المشتركة بين الإدارات خطوطاً توجيهية تنفذها الإدارة العليا للمشروعات والبرامج التي تركز على الممارسات الفعّالة لتنمية القدرات، مثل النهج التشاركية التي تعزز الملكية والاستدامة والشراكات.

277- ينبغي أن تتضمن الخطوط التوجيهية، على سبيل المثال، العناصر الحاسمة التالية:

- إجراء تقديرات لاحتياجات القدرة كخطوة أولى في تصميم المشروع؛
- وفهم السياق التنظيمي والمؤسسي، بما في ذلك العوامل المختلفة في البيئة التمكينية التي قد تؤثر في سلوك الفرد والمنظمة؛
- ومراعاة الجوانب الجنسانية بصورة منهجية في جميع مراحل تصميم المشروعات والبرامج وتنفيذها، على ألا يقتصر ذلك على المشاركة المتساوية للمرأة في أنشطة المشروع؛
- وتشجيع المستفيدين وأصحاب الشأن الآخرين على المشاركة في تصميم وتنفيذ المشروعات، خاصة تلك الوكالات المسؤولة عن دعم المشروع بعد انتهائه؛
- وتشجيع النهج المتعددة التخصصات والمنسقة داخلياً تجاه تصميم وتنفيذ مشروعات وبرامج تنمية القدرات؛
- واستخدام استراتيجيات للتنفيذ تستعين بالخبراء المحليين والمؤسسات المحلية بصورة منهجية إلى أقصى حد، مثل رابطات المزارعين، والجامعات، ومعاهد البحوث؛⁹⁸
- وإيجاد استراتيجيات للإرشاد والرصد والتقييم والانسحاب تضع في اعتبارها الطبيعة المتكررة لتنمية القدرات الناجحة.

⁹⁷ توجد في الوثيقة المعنونة "تحسين نتائج التعلم لأغراض بناء القدرات" بعض المقترحات المفيدة لمزيد من نظم التقدير ذات الصلة بتنمية القدرات <http://capacitydevelopment.ning.com/page/presentations-from-june-2009>

⁹⁸ تحتاج المنظمة إلى بناء قاعدة بياناتها الخاصة بالمؤسسات والأفراد ذوي الصلة والعمل مع أولئك الذين لديهم بعض المهارات والقدرة على أن يصبحوا شركاء فعّالين.

278- التوصية 5: يوصى بأن تكفل الإدارة العليا للمنظمة قيام الموظفين، وخاصة أولئك العاملين في المكاتب الميدانية وممثلو المنظمة، بتوجيه مزيد من الاهتمام إلى الشراكات في أنشطتهم الخاصة بتنمية القدرات في أفريقيا.

279- يمكن أن يتضمن تنفيذ التوصية ما يلي:

- معرفة تكاليف المعاملات الخاصة بإقامة هذه الشراكات وإدراجها في الميزانية؛
- وضع خطوط توجيهية لتزويد الموظفين بمزيد من المعلومات عن الفرص والآليات الخاصة بإقامة الشراكات؛
- وإجراء تقديرات إقليمية فرعية وقطرية لفرص إقامة الشراكات على جميع المستويات.

جيم- تنمية القدرة على تحليل السياسات وصياغتها وتنفيذها

280- على الرغم من أن المنظمة كانت فعّالة بشكل عام في مساعدة البلدان الأفريقية على صياغة السياسات، إلا أنها كانت أقل نجاحاً في تعزيز القدرات المحلية على تحليل السياسات وتنفيذها.

281- التوصية 6: يوصى بأن يوجه موظفو المنظمة مزيداً من الاهتمام إلى تسهيل تنمية القدرة الوطنية على تحليل السياسات وتنفيذها.

282- يمكن أن يتضمن تنفيذ هذه التوصية ما يلي:

- ضمان إشراك النظراء بصورة أوثق في صياغة السياسات وتزويدهم بالفرص لتحسين المهارات التحليلية. وينبغي أن تكون تنمية القدرات ضمن اختصاصات أي خبراء استشاريين يتم تعيينهم لتقديم الدعم للبلدان في مجال السياسات لضمان ألا يركزوا اهتمامهم فقط على إصدار النواتج الخاصة بالسياسات؛
- وضمان أن تشمل جميع المساعدات في مجال السياسات متابعة كافية وتتضمن الدعوة للتنفيذ وتنمية القدرة على وضع خطط تشغيلية لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات؛
- وإيجاد سبل، بما في ذلك عن طريق إقامة شراكات مع العناصر الفاعلة المحلية، لدعم تنمية القدرات على المستوى الوطني الفرعي في بلدان تطبق اللامركزية؛
- وتسهيل إيجاد آليات للموظفين القطريين والإقليميين وفي المقر الرئيسي لتحديد الاحتياجات الناشئة في مجال السياسات وترقيتها.

دال- توثيق وتشجيع الابتكارات الناجحة

283- التوصية 7: يوصى موظفو المنظمة بإعطاء الأولوية لتوثيق ونشر المبادرات الناجحة والأساليب والنواتج المعيارية الخاصة بتنمية القدرات، والعمل على تحسينها.

284- ينبغي أن يتضمن تنفيذ هذه التوصية ما يلي:

- التوسع في توثيق دراسات الحالة الناجحة وعرضها ونشرها على الشركاء في التنمية، والوكالات الحكومية، والمنظمات الوطنية للمنتجين والموزعين، والجامعات ومنظمات البحوث، والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني؛
- وتوثيق ونشر المبادئ الأساسية لنهج تنمية القدرات في المنظمة، خاصة تلك التي تتولاها، أو يمكن أن تتولاها وكالات أخرى على نطاق واسع. وينبغي إتاحة خطوط توجيهية عامة بأشكال مختلفة تناسب الجمهور؛ وإجراء استعراض مستقل لمدارس المزارعين الحقلية التي أصبحت سمة مميزة لنواتج المنظمة الخاصة بتنمية القدرات بغية إقامة مركز امتياز لدعم مبادرات مدارس المزارعين الحقلية وتأمين مستوياتها الرفيعة؛
- وتشجيع المزيد من التعلم التعاوني المشترك بين الإدارات والمشاركة الإيجابية في الشبكات الإقليمية والدولية الخاصة بتنمية القدرات.

هاء- الحصول على المعرفة كعنصر رئيسي للقدره

285- التوصية 8: يوصى بأن تتخذ الإدارة العليا للمنظمة خطوات فورية لتحسين توزيع واستخدام نواتج المنظمة من أجل تنمية القدرات في أفريقيا.

286- تشمل الخطوات المحتملة:

- وضع خطط لنشر وتوزيع النواتج الرئيسية المصممة لتناسب السياقات الأفريقية المختلفة؛
- والتغلب على مشاكل الاتصال في أنحاء كثيرة من أفريقيا أو التعويض عنها عن طريق توفير وصلات بديلة باستخدام نطاق عريض منخفض ونشر المواد بواسطة الأقراص المدمجة أو في شكل مطبوع؛
- وضمان قيام جميع الشعب ومركز التوزيع الرئيسي بتزويد الشركاء ومراكز التوثيق في أفريقيا بالمواد؛
- والتتبع المنهجي لتوزيع المواد واستخدامها؛
- وإتاحة النواتج المعيارية للمنظمة لأصحاب الشأن، بما في ذلك المنظمات الخارجية، والخبراء الاستشاريون، ومقدمو الخدمات؛
- وتعزيز خدمات المكتبة في المكاتب الميدانية، بما في ذلك إنشاء مكتبات في جميع المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية وفي المكاتب القطرية بالمشاركة مع مؤسسات مثل معاهد البحوث والجامعات التي توجد لديها قدرات في مجال التوزيع؛
- وتعزيز الشبكات التي ستساعد في توزيع ونشر نواتج المنظمة.

واو- زيادة الاستثمار في قدرة المنظمة في أفريقيا

287- 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.

288- يمكن أن يشمل تنفيذ هذه التوصية ما يلي:

- تقديراً لاحتياجات القدرة في كل إقليم بالمؤتمرات الإقليمية ثم في الأقاليم الفرعية، للمساعدة على وضع استراتيجية مناسبة محلياً وإطاراً للأولويات القطرية المتوسطة الأجل والمساعدة على تخصيص مجموعة المهارات الصحيحة لكل مكتب؛
- وضمان ربط الموارد البشرية والمالية الضرورية بلامركزية عملية الموافقة على برنامج التعاون التقني لتمكين المكاتب الأفريقية من إدراك الشواغل الخاصة بتنمية القدرات؛
- وإقامة المزيد من الشراكات المنهجية مع المؤسسات الإقليمية والمحلية في مجال تنمية القدرات، مثل مؤسسات البحوث والجامعات لسد الثغرات، واستكمال الدراية الفنية المتاحة في المكاتب الميدانية ومواصلة تعزيز القدرة على إقامة الشراكات؛
- واستخدام نموذج البلد المضيف للمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية فيما يتعلق بالموظفين المنتدبين: وهو نهج يعتمد أساساً على الاستعانة بموظفين في البلد المضيف حتى لا تستنفد المنظمة مهاراتها الشحيحة في البلد المضيف، وتستفيد من الموارد البشرية الإضافية؛
- والاختيار المتأني في حالة المبادلات فيما بين بلدان الجنوب واستخدام متطوعين لضمان أن تعبر خبراتهم ومهاراتهم عن معرفة دقيقة بالسياق الأفريقي وكذلك بعض المعرفة والخبرة في مجال تنمية القدرات؛
- ووضع خطة لزيادة قدرة موظفي المنظمة الميدانيين. وينبغي أن يشمل هذا التوجيه، والتدريب، وإعادة التكاليف، والتعرف على أنشطة المقر الرئيسي والاتجاهات الحالية في مجالات الموظفين، وحوافز ودوافع لضمان أن تحظى تنمية القدرات باهتمام أكبر في عملهم. وينبغي إقامة جهة تنسيق قوية خاصة بتنمية القدرات في المقر الرئيسي.