



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  
Alimentación y la  
Agricultura

A

## لجنة البرنامج

الدورة الرابعة عشرة بعد المائة
روما 11 – 15 نوفمبر/تشرين الثاني 2013
تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة في أفريقيا
موجز

يمكن توجيه الاستفسارات بشأن المحتوى الموضوعي لهذه الوثيقة إلى:

السيد Daniel Gustafson

نائب المدير العام (العمليات)

مدير مكتب التقييم بالوكالة

الهاتف: (06) 570-56320



mi073a

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



## تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة في أفريقيا

تقرير التقييم النهائي – موجز

## منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

مكتب التقييم

هذا التقرير متاح بصيغة إلكترونية على العنوان التالي: <http://www.fao.org/evaluation>

إن الأوصاف المستخدمة في هذه المواد الإعلامية وطريقة عرضها لا تعبر عن أي رأي خاص لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) في ما يتعلق بالوضع القانوني أو التنموي لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو في ما يتعلق بسلطاتها أو بتعيين حدودها وتخومها. ولا تعبر الإشارة إلى شركات محددة أو منتجات بعض المصنعين، سواء أكانت مرخصة أم لا، عن دعم أو توصية من جانب منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة أو تفضيلها على مثيلاتها مما لم يرد ذكره. وتمثل وجهات النظر الواردة في هذه المواد الإعلامية الرؤية الشخصية للمؤلف (المؤلفين)، ولا تعكس بأي حال وجهات نظر المنظمة.

© FAO 2013

وتشجع المنظمة على استخدام وإعادة إنتاج ونشر النصوص، والمنتجات الإعلامية، والبيانات المتوفرة عليه. ويمكن نسخ المحتوى، وطبعه، وتحميله بغرض الدراسات الخاصة، والأبحاث، والأهداف التعليمية، والاستخدام في منتجات أو خدمات غير تجارية إلا في حال تمت الإشارة إلى خلاف ذلك، وشرط الإشارة إلى أن المنظمة هي المصدر، واحترام حقوق النشر، وعدم افتراض موافقة المنظمة على آراء المستخدمين، وعلى المنتجات، أو الخدمات بأي شكل من الأشكال.

وينبغي توجيه طلبات الترجمة وحقوق التصرف وإعادة البيع والاستخدامات التجارية الأخرى إلى العنوان التالي: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org)

للمزيد من المعلومات بشأن هذا التقرير يرجى الاتصال على العنوان التالي:

مدير مكتب التقييم

Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153

روما، إيطاليا

البريد الإلكتروني: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)

### الأفكار التطلعية الرئيسية

- المكاتب القطرية هي المفتاح لنجاح المنظمة
- وجود فرق فنية متعددة التخصصات تتمتع بقوة أكبر وقائمة أكثر على الطلب
- تكثيف الدعم الإداري والتشغيلي على المستوى الإقليمي والإشراف على المكاتب القطرية
- التسخير الكامل لإمكانات التمويل من خارج الميزانية
- الحوار المركز بشأن السياسات
- تعزيز الدعم للمؤسسات الأفريقية

### 1- معلومات أساسية

م1- على مر العقدين الماضيين تقريبا، شرعت المنظمة في عملية تطبيق اللامركزية بهدف تعظيم أثر المنظمة على المستوى القطري. وقد بدأت المرحلة الأولى في عام 1994 مع تعزيز المكاتب الإقليمية وإنشاء مكاتب إقليمية فرعية جديدة حول العالم تضمنت مكتبا إقليميا فرعيا في زمبابوي. أما المرحلة الثانية التي انطلقت في عام 2005 فقد تضمنت زيادة عدد المكاتب الإقليمية الفرعية وكذلك الانتقال التدريجي لعدد من المهام والمسؤوليات إلى المكاتب الميدانية. وفي أفريقيا تم إنشاء ثلاثة مكاتب إقليمية فرعية إضافية في كل من الغابون وغانا وإثيوبيا في عام 2007، ما جعل الهيكل الرسمي في الإقليم متمثلا في 4 مكاتب إقليمية فرعية ومكتب إقليمي واحد. كما جرى الانتقال التدريجي للمهام والمسؤوليات الإضافية على صعيد تحديد الأولويات؛ وتخطيط الموارد البشرية وتخصيصها؛ وإدارة الموارد البشرية والمكاتب؛ وعمليات البرنامج الميدانية والدعم الفني وحشد الموارد، بين عامي 2008 و2012، مع حدوث معظم التغييرات في عام 2010.

م2- تسلمت لجنة البرنامج للمنظمة في دورتها السادسة بعد المائة في أبريل/نيسان 2011 التقرير بشأن تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة في الشرق الأدنى ورد الإدارة عليه. وقد أثنت لجنة البرنامج على جودة التقرير واعتبرت أنه مهم وأوصت بوجود إجراء تقييمات مشابهة له في سائر الأقاليم. وبناء عليه، طلبت لجنة البرنامج من مكتب التقييم إجراء تقييم للهيكل الميدانية للمنظمة في أفريقيا ابتداء من عام 2012. وتشمل الهياكل الميدانية في أفريقيا تلك التي تركز على أنشطة التنمية (كالمكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية) وأيضا تلك التي تركز على الأنشطة في حالات الطوارئ (مكاتب الطوارئ الإقليمية الفرعية).

م3- إن الهدف الرئيسي من هذا التقييم هو تزويد الأجهزة الرئاسية والإدارة العليا في المنظمة بتقييم مستقل وقائم على الأدلة لقدرة الهياكل الميدانية على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي في أفريقيا من حيث تقديمها للخدمات بكفاءة وفعالية إلى البلدان الأعضاء، وذلك من خلال تحليل الأدوار والمهام والأعمال التي تقوم بها تلك الهياكل الميدانية. وقد انطوى ذلك التقييم بالضرورة على النظر في الهياكل على المستوى الأعلى (المقر الرئيسي ومركز

الخدمات المشتركة) وعلى وجه الخصوص الهياكل على المستويات الأدنى (المكاتب القطرية) بما أنها تشكل الروابط الأساسية لتقديم الخدمات إلى البلدان الأعضاء. وبما أن عملية تطبيق اللامركزية في المنظمة لا تزال متواصلة فإن التقييم قد سعى إلى أن يكون تطلعيًا وتقويميًا. وعلى الرغم من اتخاذ عدد من القرارات خلال عام 2012 والنصف الأول من عام 2013 فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات الميدانية، من المتوقع أن تصدر توصيات التقييم في الوقت المناسب من أجل المساهمة في عملية صنع قرارات الأجهزة الرئاسية حول شؤون تطبيق اللامركزية ومساعدة المكاتب الميدانية على تحسين أدائها.

## 2- عملية التقييم

م4- اعتمد التقييم نهجًا قائمًا على نظرية جرى تطويره على أساس وثائق مؤسسية، دعماً لتحديد النواتج والمحصلات المتوقعة من تطبيق اللامركزية (ترد نظرية التغيير في الملحق 1 من هذه الوثيقة). وفي حين أن التقييم قد درس العديد من جوانب تطبيق اللامركزية للمنظمة، إلا أنه ركز على معالجة الأسئلة الرئيسية التالية للتقييم:

- 1- هل اتخذت المنظمة الخطوات اللازمة لتنفيذ سياسة اللامركزية بشكل فعال؟
- 2- هل أثرت تلك التغييرات في أهمية المنظمة وقدرتها على تقديم الخدمات للبلدان الأعضاء مباشرة ومن خلال الشراكات؟
- 3- في ضوء الخبرة المكتسبة حتى الآن، هل يعتبر نموذج اللامركزية للمنظمة ملائمًا؟

م5- قام مكتب التقييم بتشكيل فريق مستقل مؤلف من ستة خبراء في أواخر عام 2012 لكي ينفذوا التقييم. وقد شمل التقييم استعراضًا موسعًا وتحليلًا للوثائق والبيانات الثانوية. وقد نفذت المرحلة الميدانية للتقييم بدءًا من ديسمبر/كانون الأول 2012 وحتى مارس/آذار عام 2013، وقد شملت زيارات إلى المقر الرئيسي للمنظمة والمكتب الإقليمي لأفريقيا وجميع المكاتب الإقليمية الفرعية ومكاتب الطوارئ الإقليمية الفرعية وعشرة بلدان مختارة في الإقليم. وبشكل عام، أجرت البعثة أكثر من 500 مقابلة مع موظفي المنظمة وشركائها في أفريقيا تم استكمالها بواسطة ردود أدلى بها 366 موظفًا فرديًا على استطلاعات للرأي.

م6- وفي أعقاب مرحلة جمع البيانات، أجرى فريق التقييم عدداً من التحليلات وعقد عدة اجتماعات للمتابعة مع موظفي المنظمة وممثلين عن حكومات في الإقليم بشأن القضايا التي نشأت عن التقييم، بما في ذلك الاستنتاجات الأولية والتوصيات. واحتُتمت المشاورات بتقديم عرض حول التقييم للجنة البرنامج (في نوفمبر/تشرين الثاني 2013). ومن المقرر تقديم عروض أخرى إلى اجتماع فريق الإدارة الإقليمي للمنظمة (ديسمبر/كانون الأول 2013) وإلى المؤتمر الإقليمي لأفريقيا (تونس، مارس/آذار 2014).

## 3- النتائج الرئيسية

### 1-3 تنفيذ خطة اللامركزية للمنظمة

م7- أدت نظرية التغيير التي انتهجها فريق التقييم إلى تبيان ستة أنواع من التدابير التي اتخذتها المنظمة من أجل تكوين قدرة أكبر لدى مكاتبها الميدانية من أجل زيادة تأثيرها على المستوى القطري. وتلك التدابير هي: (1) التغييرات في الهيكل التنظيمي؛ (2) زيادة المسؤولية وتفويض الصلاحيات؛ (3) التوفيق بين أعداد الموظفين ومزيج المهارات وبين الزيادة في المسؤوليات؛ (4) الخبرة الفنية المتعددة التخصصات المتاحة؛ (5) التوفيق بين الموارد المالية والمسؤوليات الجديدة؛ (6) الآليات ونظم الدعم القوية. وقد اكتشف التقييم حدوث تغييرات أساسية في الهيكل التنظيمي مع إنشاء 3 مكاتب إقليمية فرعية في الإقليم وزيادة منح المسؤوليات وتفويض الصلاحيات ولا سيما منذ عام 2010. ولكن في حالات كثيرة، اقتصر التفويضات على نقل أجواء "الأمر والمراقبة" التي كانت قائمة في ما مضى بين المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي إلى المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية، بدلا من خلق بيئة أكثر تمكينا ضمن الإقليم. ووجد التقييم أيضا أن الأدوار الجديدة والمسؤوليات المنقولة لم تكن محددة بوضوح بين المكاتب الميدانية، وأن هناك ازدواجية في المسؤوليات في بعض الحالات.

م8- ووجد التقييم أيضا عدم تطابق بين المسؤوليات المفوضة إلى المكاتب الميدانية وبين الموارد المقدمة إليها لممارسة تلك المسؤوليات. أما من حيث الموظفين، فقد انخفض عدد الوظائف الفنية بنسبة 12 في المائة وهي موزعة على خمسة مكاتب مختلفة مسؤولة عن الدعم الفني (المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكاتب الإقليمية الفرعية الأربعة). وقد زاد عدد الموظفين في الفئات الفنية في المكاتب القطرية جرّاء القرار بترقية الوظائف الفنية والإدارية العليا، من مستوى الخدمات العامة إلى المستوى الفني، مع أنه في كثير من الحالات كانت تلك المستويات الجديدة للوظائف تعكس القدرات القائمة أكثر مما هي تعزيزا بحد ذاته. وفي حين أن المبلغ الإجمالي لصافي الاعتمادات المخصصة للمكاتب الميدانية الأفريقية قد ازداد، يبدو أنه ناتج عن ارتفاع التكاليف بدلا من كونه زيادة صافية فعلية. وكنسبة من إجمالي صافي الاعتمادات، زادت مخصصات المكاتب الميدانية الأفريقية بنسبة 2 في المائة فقط خلال هذه الفترة. وفي الوقت نفسه، حصلت زيادة في النسبة بين الموارد من الموظفين والموارد من غير الموظفين. فيبدو أن قابلية التبادل بين الموارد من الموظفين والموارد من غير الموظفين، وتدني إتاحة الموارد من غير الموظفين، قد دفعت بالمكاتب إلى "إدارة" الوظائف الشاغرة بحيث استخدمت الموارد الإضافية من غير الموظفين من أجل تغطية التكاليف الأخرى للمكاتب. ويبرز ذلك في معدل شغور الوظائف البالغ 20 في المائة في المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكاتب الإقليمية الفرعية على امتداد فترة التقييم الذي بلغ ذروته مع 27 في المائة سنة 2012. وقد تم اعتماد النظم المؤسسية التي لحظتها خطة العمل الفورية في المكاتب الميدانية، ولكن لم يترتب عنها أي تأثير يذكر حتى الآن، مع أن النظام العالمي لإدارة الموارد يعتبر واعدة بحال تم توفير الدعم المناسب لإنفاذه. وقد ازداد التدريب بشكل ملفت في السنوات الأخيرة، غير أن الدورات التدريبية تميل إلى الارتباط باعتماد التكنولوجيات والعمليات الحديثة بدلا من ضمان الكفاءة المتواصلة في كافة جوانب عمل المنظمة. وعلى وجه الخصوص اتسم التدريب على المهام الأساسية، مثل صياغة البرامج وإنفاذها بما في ذلك الرصد والتقييم والاتصال وحشد الموارد، بعدم كفايته. ومع تطبيق لامركزية الاستجابة لحالات الطوارئ على المكاتب الميدانية في نهاية فترة التقييم، تم تحديد احتياجات بناء القدرات لهذه الغاية، ولكن لا توجد حتى الآن سوى خطوات محدودة لتلبية تلك الاحتياجات.

### 2-3 تأثير اللامركزية على عمل المنظمة في الإقليم

م9- حلل التقييم المجالات الرئيسية لعمل المنظمة في أفريقيا لتقدير ما إذا كانت التغييرات التي تم تنفيذها في عملية اللامركزية قد أثرت في قدرة المنظمة على تقديم الخدمات للبلدان الأعضاء. ويرد فيما يلي ملخص عن النتائج التي تم التوصل إليها بالنسبة إلى كل من المجالات.

#### 1-2-3 تحديد الأولويات والتخطيط

م10- أدت عملية تطبيق اللامركزية إلى زيادة المسؤولية والسلطة من حيث تحديد الأولويات وتخطيط البرامج على كافة مستويات المكاتب الميدانية. وعلى الصعيد القطري، شكلت أطر البرمجة القطرية خطوة إيجابية في إرساء الأسس لعمل المنظمة على المستوى القطري ضمن إطار قائم على النتائج. وقد كانت المنظمة شريكاً فاعلة في البرمجة والتخطيط لفرقة الأمم المتحدة القطرية، من خلال إطار الأمم المتحدة للمساعدات الانمائية، وقد أقامت في معظم البلدان رابطاً فعلياً مع هذا الإطار ومع إطار البرمجة القطرية. وقد استثمر موظفو المكتب القطري للمنظمة الكثير من الوقت في صياغة كل من الإطارين المذكورين. وأشار فريق التقييم إلى أن الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة قد حرض على المزيد من التخفيض في تكاليف المعاملات المرتبطة بعمليات تحديد الأولويات والتخطيط، مع ضمان استيفاء الاشتراطات المؤسسية لكل من الوكالات في الوقت عينه. وقد تكون هذه فرصة لتعزيز المكاسب على مستوى الكفاءة بالنسبة للمنظمة.

م11- أدى إنشاء المكاتب الإقليمية الفرعية ذات الالتزامات الرسمية بأداء مهام إقليمية على الصعيد الإقليمي الفرعي إلى تكوين طبقة جديدة من المكاتب الميدانية في أفريقيا من أجل تحديد الأولويات والبرمجة. وقد وجد فريق التقييم أن أعمال تحديد الأولويات التي تخص إقليمياً فرعياً ما بدون الإشارة إلى شريك محدد، هي ذات طابع عمومي ولا تضيف الكثير إلى عمل المنظمة، كما أنها مكلفة أيضاً. وقد تحسنت عملية تحديد الأولويات الإقليمية بشكل كبير مع تعيين الممثل الإقليمي كمسؤول عن تحديد الأولويات الإقليمية. أما إدماج المؤتمر الإقليمي لأفريقيا في هيكل حوكمة المنظمة مع مسؤولية استعراض الأولويات الإقليمية للمنظمة ونقل مقرراتها بشأنها إلى المجلس، فقد شكل منتدى مهما للحوار الإقليمي ولبناء التوافق. والآن، بعد إنشاء أطر البرمجة القطرية والإطار الاستراتيجي الجديد، فإن الممثل الإقليمي، بدعم من موظفي المكتب الإقليمي لأفريقيا، أصبح في وضع جيد لتيسير "الصلة الواضحة" بين الأولويات القطرية والأهداف العالمية. وهذه فرصة للمزيد من الوضوح والكفاءة في تحديد الأولويات والتخطيط في المنظمة، الأمر الذي ما كان ممكناً لولا تدابير اللامركزية القائمة حالياً.

#### 2-2-3 البرنامج الميداني للمنظمة في أفريقيا

م12- تقدم المنظمة المساعدة للبلدان الأعضاء على شكل مشورة فنية ومشورة بشأن السياسات وتنمية القدرات، وذلك إلى حد كبير من خلال مجموعة من المشاريع الممولة من البرنامج العادي (برامج التعاون الفني) والمشاريع الممولة من خارج الميزانية بواسطة التبرعات (الطوعية). وبين عامي 2005 و2012، قدمت المنظمة أكثر من 2 مليار دولار

أمريكي كمساعدات للبلدان في الإقليم الأفريقي من خلال أكثر من 2 500 مشروع تديرها المكاتب القطرية والإقليمية والإقليمية الفرعية وإدارات المقر الرئيسي. أما مبلغ الموارد المالية التي تم حشدتها من خلال التبرعات فيضاهي 6 مرات صافي اعتمادات المنظمة الخاصة بأفريقيا وهو في تزايد وقد بلغ نسبة قاربت 1 على 8 في فترة السنتين 2010/2011. وفي حين فاق برنامج الحد من مخاطر الكوارث/إدارة مخاطر الكوارث حجم برنامج التنمية بثلاث مرات تقريبا في نهاية فترة التقييم، فقد نما هذان النوعان من البرامج، وذلك بنسبة 160 في المائة تقريبا في حالة برنامج الاستجابة لحالات الطوارئ وبنسبة 39 في المائة في حالة برنامج التنمية.

م13- أما بالنسبة إلى برنامج التنمية، فقد زاد انتقال المسؤوليات المتعلقة بصياغة البرامج وإنفاذها ورصدها إلى المكاتب الميدانية في أفريقيا. وبحلول نهاية فترة التقييم، كان رؤساء المكاتب الميدانية يملكون صلاحية صياغة مشروع ما وإرشاده عبر عملية التقييم، ولدى نيته التصريح، الموافقة عليه وتوجيه عملية الإنفاذ بصفتهم أصحاب الميزانية. وقد بقي الدعم الفني من صلاحيات الموظف الفني الرئيسي الذي يكون موجودا إما في المكتب الميداني وإما في المقر الرئيسي والمسؤول عن تطبيق المعايير الفنية للمنظمة وسياساتها خلال دورة المشروع، والذي يعتبر بمثابة "الملاذ الأول" بالنسبة إلى الدعم الفني للمشروع. كما تم تعيين وحدة فنية رئيسية لممارسة الرقابة الفنية العامة على امتداد دورة المشروع. وقد كان ارتفاع مستويات شراء السلع والخدمات في المكاتب الميدانية بمثابة تحسين كبير أتاح إنفاذا أكثر فعالية. غير أن التقييم قد وجد عددا من أوجه عدم الكفاءة في دورة البرنامج فيما يخص برامج التعاون الفني والمشاريع الممولة من التبرعات وذلك نتيجة مشاركة عدة مكاتب ووحدات مختلفة للمنظمة في كل من الموجز الإجرائي ومنح التصاريح الفنية. ويستغرق تقييم المشروع والموافقة عليه ما بين 4 و6 أشهر تقريبا بالنسبة إلى مشاريع التعاون الفني ويمكن لهذه المدة أن تكون أطول. أما المشاريع الممولة من خارج الميزانية فتستغرق هذه المدة على أقل تقدير. ويعتبر شركاء المنظمة أن العملية المعقدة والتأخيرات الناتجة عنها غير متكافئة مع صغر حجم المشروع (فقيمة مشاريع التعاون الفني لا تتعدى النصف مليون دولار أمريكي لا بل تقل عن هذا المبلغ بكثير في أحيان كثيرة). وهناك مجال للتبسيط وللمزيد من تفويض المسؤوليات في عمليات تصميم المشاريع وتقييمها من أجل زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة فورا لطلبات البلدان الأعضاء. ولكن هناك ثغرة في مهارات صياغة المشاريع وتقييمها لدى كل من الموظفين الفنيين في الفرق المتعددة التخصصات في الإقليم والعاملين في المكاتب القطرية، وتستوجب معالجتها لزيادة جودة وثائق المشروع قبل دخولها عملية التقييم.

#### *الدعم الفني للمشاريع الإنمائية*

م14- كانت إحدى السمات الأساسية لعملية تطبيق اللامركزية منذ بدايتها، تتمثل في وضع الخبراء الفنيين على مقربة من البلدان الأعضاء من أجل تقديم دعم عالي الجودة ومتكرر. وقد تم تعيين المكاتب الإقليمية الفرعية في أفريقيا بصفتها "الملاذ الأول" للمساهمة الفنية لصالح المكاتب القطرية منذ تأسيسها في عام 2007. ومنذ عام 2010، بدأت المكاتب الإقليمية الفرعية والموظفون الفنيون ببطء بممارسة دور متزايد كوحدات فنية رئيسية وموظفين فنيين رئيسيين. ولكن التقييم اكتشف في كثير من الحالات أن الفرق متعددة التخصصات في تلك المكاتب تقوم فقط بزيارة أو زيارتين في السنة لغايات الدعم الفني، وذلك للأسباب التالية:

- (1) هناك عدد قليل نسبيا من الوظائف الفنية في كل مكتب إقليمي فرعي: ففي الفترة 2012-2013 كانت هناك 31 وظيفة فنية مكتبية في المكاتب الإقليمية الفرعية الأربعة، توزعت بين ست وظائف للمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى، وتسع وظائف في كل من المكاتب الإقليمية الفرعية لشرق وجنوب أفريقيا. وقد تفاقم هذا الرقم المتدني نسبيا جراء نسبة شعور متوسطة بلغت 19 في المائة في المكاتب الإقليمية الفرعية خلال فترة التقييم ووصلت إلى ذروتها مع نسبة 32 في المائة في عام 2012.
- (2) إن مجموعة المهارات لدى الفرق الفنية في المكاتب الإقليمية الفرعية لا تتطابق دائما مع احتياجات البلد سواء أكان ذلك من حيث مجالات الخبرة الفنية أم من حيث القدرات ضمن المجال لتنفيذ أعمال متعلقة بالسياسات على مستويات الهياكل العليا. ولم يجد التقييم أي دليل على استشارة المستخدمين الأولين للدعم الفني، أي ممثلي المنظمة، بشأن المهارات الواجب توافرها لدى الفرق، كما أنه لا يجري تعديل مزيج المهارات بناء على أي أساس آخر. وقد وجد الفريق أن هذه ثغرة خطيرة فيما يتعلق بالمساءلة ضمن شبكة المكاتب الميدانية.
- (3) كثرة الطلبات على وقت الفريق المتعدد التخصصات: فقد وجد فريق التقييم أدلة على أن الدعم المقدم للمشاريع القطرية قد تراجع بنسبة 40 في المائة بين عامي 2008 و2012 في حين ازداد حضور حلقات العمل والدعم المقدم للبرامج الإقليمية الفرعية.
- (4) إن المسؤوليات الإدارية ودعم المسؤوليات التمثيلية للمنسق الإقليمي الفرعي والمشاركة في التخطيط على المستوى الإقليمي الفرعي، كلها مهام قد خفضت من الوقت المتاح للفرق المتعددة التخصصات لتقديم الدعم الفني على المستوى القطري.

م15- وقد وجد فريق التقييم انعدام كفاءة في الحفاظ على تلك المكاتب الصغيرة للدعم الفني وأيضا قلة فعالية في تقديم الدعم الفني للبرامج القطرية. وقد قدّم الموظفون الفنيون الإقليميون المساندة الفنية إلى المشاريع القطرية ولكن ذلك لم يؤد إلى فرق ملحوظ في معالجة "ثغرة المساندة" غير أنه قد حال دون تركيزهم على العمل المعياري.

م16- ويدرك فريق التقييم أيضا أنه من المرجح جدا أن تتخطى الحاجة إلى المساندة الفنية قدرة الفريق المتعدد التخصصات حتى ولو تم إشغال كل الوظائف الفنية وحتى لو كان الموظفون أكثر تفرغا. ولكن هناك عددا من الخبراء الفنيين الوطنيين والدوليين الذين يملكون عقودا قصيرة الأجل مع المنظمة في الإقليم والذين يتمتعون بمؤهلات جيدة والمهتمين بأداء مهام قصيرة المدة للمساندة الفنية إما في بلدان إقامتهم وإما في أماكن أخرى. وقد اكتشفت التقييمات السابقة هذا المورد وأوصت بالاستفادة منه بصورة أكبر مع أنه لم يُحرز تقدم يذكر على هذا الصعيد. ويبدو أن هناك ثلاثة عوائق تحول دون استخدام هؤلاء الأفراد بشكل أفضل ألا وهي: عدم رغبة شريك الموارد في السماح باستخدام الموظفين بهذه الطريقة؛ والتصور بأن عقود المنظمة لا تسمح للموظفين الوطنيين المتعاقدين لمدة قصيرة بالعمل خارج بلدهم؛ ومواقف وممارسات الموظفين الدائمين الممولين من الميزانية التي شكلت عقبة أمام العمل التعاوني عبر مختلف الجنسيات والأوضاع التعاقدية. ومع ذلك يعتبر فريق التقييم أنه بالوسع تخطي تلك المعوقات.

### مشاريع التنمية الإقليمية والإقليمية الفرعية

م17- هناك أعداد كبيرة ومتزايدة من المشاريع الإقليمية الفرعية والإقليمية التي تقوم بها المكاتب الإقليمية الفرعية والمكتب الإقليمي لأفريقيا والشعب في المقر الرئيسي. أما أكثر من نصف المشاريع التي يديرها المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكاتب الإقليمية الفرعية فقد ركزت على دعم العمل في مجال السياسات و/أو معالجة المشاكل العابرة للحدود و/أو تقديم المساعدة الفنية للجماعات الاقتصادية الإقليمية/الإقليمية الفرعية - مثل الاتحاد الأفريقي والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية، والجماعة الانمائية للجنوب الأفريقي واللجنة الدائمة المشتركة بين الدول المعنية بمكافحة الجفاف في منطقة الساحل. وقد أعرب ممثلون عن الجماعات الاقتصادية الإقليمية الذين اجتمع بهم فريق التقييم خلال زيارته ضمن الإقليم عن تقديرهم الكبير للنتائج المحرزة من خلال تلك المشاريع لجهة المشورة بشأن السياسات. وأعربوا عن تمنياتهم بمواصلة الشراكة مع المنظمة ولا سيما فيما يتعلق بقضايا التكامل مثل سياسات التجارة الزراعية وإدارة الموارد الطبيعية.

م18- وهناك نوع ثان من المشاريع الإقليمية/الإقليمية الفرعية الذي يتناول مسائل مشتركة بين مجموعة من البلدان، مثل إدارة المصايد أو التجارة عبر الحدود أو الآفات والأمراض العابرة للحدود. وفي حين أن هناك منافع واضحة من معالجة هذه القضايا في مجموعة من البلدان المعنية، فإن التقدير "القاتر" لأهمية هذه المشاريع من قبل المكاتب القطرية يشير إلى أنها لا تفي تحديداً بالاحتياجات المعينة للبلدان. وهذه الثغرة القائمة بين المشاريع الموجودة في مجال معين والتي لا تلبى فعلاً الاحتياجات الوطنية المحددة، تعتبر من المآزق التي تتسم بها المشاريع التي تدار بأكملها ما فوق المستوى الوطني. وقد تبين أن طرائق تنفيذ هذا النوع من المشاريع الإقليمية/الإقليمية الفرعية التي تلحظ مزيجاً من الرقابة والدعم الفني والتنسيق من قبل وحدة مركزية إلى جانب المسؤولية داخل البلد عن المكونات الوطنية، تؤدي إلى نتائج أكثر فعالية - وذلك من خلال الالتزام الأكبر والمعرفة الأفضل للمشروع من قبل موظفي المنظمة القطريين والتآزر الناتجة عن ذلك مع المشاريع الوطنية الأخرى.

### عمل المنظمة للحد من مخاطر الكوارث وإدارة مخاطر الكوارث في أفريقيا

م19- تعتبر أفريقيا أكبر متلق للتمويلات الخاصة بالشأن الإنساني في العالم، وقد تلقى قطاع الزراعة نسبة متزايدة من هذا التمويل على مر السنوات العشر الماضية. وخلال فترة التقييم، كانت برمجة الإغاثة والإنعاش في حالات الطوارئ للمنظمة تخضع بنسبة كبيرة إلى إدارة شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في روما، فيما يتعلق بالتدخلات الرامية إلى التخفيف من التداعيات الحادة والمتوسطة الأجل للنزاعات وموجات الجفاف والفيضانات والأمراض. أما تطبيق اللامركزية على برنامج الاستجابة لحالات الطوارئ فقيّد النظر منذ تقييم عمليات المنظمة في حالات الطوارئ في عام 2009. وقد تم وضع جدول زمني عام 2012 من أجل نقل المسؤولية من شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل إلى ممثلات المنظمة بالنسبة إلى عمليات الاستجابة من المستوى 1 و2. كما يجب تعزيز المكتب الإقليمي ليدعم المكاتب القطرية في هذا الدور الجديد. وفي حين أن تطبيق اللامركزية على الاستجابة للطوارئ قد حصل في مرحلة متأخرة جداً من فترة التقييم، فستكون له تداعيات مهمة على حضور المنظمة في الإقليم في السنوات المقبلة. وفيما يتعلق بهذه

العمليات، وجد فريق التقييم فرصاً وتحديات على حد سواء. وقد قام الكثير من المكاتب القطرية التي زارها الفريق بالإدماج الناجح لموظفي المشاريع الكبيرة الخاصة بالطوارئ والموظفين الدائمين الممولين من الميزانية تحت قيادة ممثل المنظمة، مع اضطلاع المنسق السابق للاستجابات للطوارئ بدور الموظف الأقدم المسؤول عن صياغة البرامج وحشد الموارد تحت إشراف ممثل المنظمة. وبالاعتماد على نقاط القوة لدى الموظفين والخبرة بالبرنامج في كل من الفريقين، تقوم تلك المكاتب القطرية بتطوير برامج مصممة لردم الهوة بين الاستجابة للكارثة وبين وضع البرنامج وذلك من خلال تعزيز قدرة المجتمعات المحلية على التكيف مع الكوارث ونظم استخدام الأراضي التي من شأنها تخفيف أثر الصدمات المناخية في المستقبل. ولكن في بعض البلدان اصطدمت عملية التكامل بتحديات كبيرة مع بروز الاختلافات في النهج وطريقة العمل والوضع التعاقدى ومستوى الأجور.

م20- تؤدي مكاتب الطوارئ الإقليمية الفرعية دوراً هاماً على صعيد المعلومات والتحليل والدعوة، وهي قد أقامت شراكات متينة مع الجهات الفاعلة الأخرى في المجال الإنساني من الأمم المتحدة ومن غير الأمم المتحدة بما في ذلك الجماعات الاقتصادية الإقليمية. غير أن فريق التقييم يعترف بأن تلك المكاتب "الاستشعارية" تمول بالكامل بواسطة مشاريع من خارج الميزانية وبأنها قد لا تدوم - الأمر الذي يدعو إلى النظر في كيفية مأسسة مهارات الحد من مخاطر الكوارث وإدارة مخاطر الكوارث، على المدى القصير والمتوسط، ضمن التشكيلة العامة للملاك.

### 3-2-3 العمل المعياري وإدارة المعارف

م21- وجد التقييم أن العمل المعياري للمنظمة لا يزال يلقى التقدير الكبير من قبل شركائها في الإقليم وأن هناك أمثلة عدة على عمل معياري تنجزه المكاتب الميدانية في مختلف المجالات المشمولة بولاية المنظمة. أما معظم العمل المعياري الذي تؤديه المكاتب الميدانية فهو ثمرة مبادرة فردية للمسؤولين الفنيين الذين يكون اختيارهم للمنتجات الواجب تطويرها مرهوناً بالدرجة الأولى بالموارد المتاحة من خارج الميزانية وبمجال خبرتهم الشخصية. ولكن لا يبدو أن هناك تنسيقاً عاماً للتطوير المعياري للمنتجات ضمن شبكة المكاتب الميدانية في أفريقيا، الأمر الذي يقلل من تأثير المنظمة في هذا المجال الهام.

م22- تعتبر شبكات المعارف التي تتيح التدفق الحر للأفكار بين الزملاء على مستويات المنظمة كافةً ضرورية لتوليد المعرفة وللدعم الفني المتقدم. وحتى الآن لم يتم إيلاء ما يكفي من التركيز لهذه المسؤولية المهمة إذ يتم الاتكال على جهات الاتصال غير الرسمية من أجل تبادل المعارف، الأمر الذي يشكل عثرة للعديد من موظفي المنظمة الأصغر سناً وللموظفين الوطنيين الذين لم يتم تعيينهم في المقر الرئيسي.

### 3-2-4 القضايا المشتركة بين القطاعات: الشؤون الجنسانية والاتصالات

م23- لم يخلص التقييم إلى أدلة واضحة بشأن التأثير الإيجابي للامركزية على العمل في المجال الجنساني ضمن الإقليم. فلا يزال منصب الموظف المسؤول عن القضايا الجنسانية في المكتب الإقليمي لأفريقيا شاغراً منذ يناير/كانون الثاني 2012، في حين من المهم إشغال هذا المنصب في أقرب وقت ممكن لتوجيه العمل في جميع أنحاء الإقليم. وقد

وجد التقييم أن هناك حاجة إلى أن يشمل التدريب جميع الموظفين المساهمين في تطوير البرامج، وليس فقط جهات الاتصال المعنية بالشأن الجنساني. وهناك مجال واسع للابتكار من قبل المكاتب الميدانية في المجال الجنساني ولكن على ممثلي المنظمة على وجه الخصوص أن يتولوا زمام المبادرة.

م24- بالنسبة إلى التوازن بين الجنسين في المكاتب الميدانية فقد سجّلت زيادة متواضعة في نسبة النساء مقارنة بالرجال في الوظائف الفنية في المكتب الإقليمي لأفريقيا وفي المكاتب الإقليمية الفرعية، إذ ارتفعت من 22 إلى 33 في المائة. ولكن لم تسجل أية زيادة ملحوظة في عدد الإناث في المكاتب القطرية: ففي عام 2005 كانت هناك 5 نساء، أما في عام 2012 فقد أصبح عددهن 6 (من أصل 36).

م25- وقد وجد التقييم مجالا واسعا للتحسين فيما يتعلق بتخطيط الاتصال وإنفاذه في الإقليم على الرغم من أن وجود فرق الاستجابة للطوارئ في بعض البلدان قد حسّن القدرات في هذا المجال. وبما أن حشد الموارد يعتبر جزءا لا يتجزأ من عمل المنظمة ضمن المكاتب الميدانية فإن كلا من مهارات التواصل الشخصية والمواد الكفيلة بأن تمثل أعمال المنظمة بالصورة المناسبة، ستكون ذات أهمية حيوية. وهناك حاجة إلى دعم أفضل في مجال الاتصال.

### 3-2-5 الإدارة

م26- تُعرّف الإدارة بموجب هذا التقييم على أنها مجموعة مهام المكاتب الميدانية (كإدارة الموارد البشرية والمالية والإدارة، وحشد الموارد، والإدارة القائمة على النتائج) التي تخلق بيئة مؤاتية للتنفيذ الناجح لبرنامج عمل المنظمة من قبل تلك المكاتب. وكانت نتائج التقييم لكل مجال من هذه المجالات كالتالي:

### إدارة الموارد البشرية

م27- التوظيف: إن استمرار معدلات الشعور المرتفعة قد عرقل قدرة المكاتب الميدانية على ممارسة الأدوار المتوقعة منها في نموذج اللامركزية للمنظمة. وتفيد بعض الأدلة تعمّد إبقاء بعض الوظائف شاغرا من أجل استخدام الأموال الخاصة بها لتغطية تكاليف غير الموظفين، ما يوحي بأن الموارد من غير الموظفين التي يلحظها البرنامج العادي، ليست كافية لتلبية الاحتياجات. ومن ناحية أخرى، يمكن لإجراءات التوظيف للمنظمة المتعلقة بالموظفين الدوليين أن تستغرق الكثير من الوقت. فقد وقع فريق التقييم على حالات لم يعد فيها المرشح للوظيفة متفرغا لها عندما استكملت المنظمة عملية تقييمه وأصبحت مستعدة لتعرض عليه الوظيفة.

م28- ظروف العمل: عادةً ما يعيّن موظفو المنظمة الوطنيون في الأقاليم بدرجات أقل من نظرائهم في وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وثمة حالة موازية تتعلق بتمثلي المنظمة: فإن مستويات مناصبهم هي في المتوسط من بين أدنى المستويات في منظومة الأمم المتحدة، وحتى عندما يوجد منصب برتبة أعلى، لا تتم ترقية ممثلي المنظمة إلى تلك الرتبة. وقد تكون لتلك الممارسات تأثيرات سلبية على معنويات الموظفين ودوافعهم. كما تتسم المكاتب الميدانية للمنظمة باعتمادها الكبير على الموارد البشرية من غير الموظفين من أجل أداء الوظائف الرئيسية، ولا سيما المكاتب القطرية منها.

وتكون الترتيبات التعاقدية للموارد البشرية من غير الموظفين مخصصة الطابع، بحيث يستمر العديد من الموظفين في العمل لسنوات بموجب عقود تتراوح مدتها بين شهر واحد و3 أشهر. وعلى الرغم من أن عدد أولئك الموظفين ذوي العقود القصيرة الأجل يفوق عدد موظفي الميزانية العادية ويقدمون خدمات حيوية للمنظمة على أساس منتظم، فليس هناك نظام على مستوى المنظمة لتقييم أدائهم وغالبا ما يتم التغاضي عنهم فيما يتعلق بفرص التطوير المهني/التدريب.

م29- مسؤوليات الموظفين والقيادة: إن الاضطلاع بالمسؤوليات المتعددة لإدارة المكاتب الإقليمية الفرعية وللممثل القطري يفوق القدرة المعقولة حتى لدى الموظفين الأكثر حماسة الذين يقومون بدور المنسقين على مستوى الإقليم الفرعي. وقد كان هذا الأمر من عوامل ضعف أداء كل من المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكاتب الإقليمية الفرعية. ويرحب التقييم بالخطوات التي اتخذت لانتقاء المرشحين لوظيفة ممثلي المنظمة، لا سيما فيما يتعلق بالقدرة الإدارية والقيادية، ولاعتبار الخبرة السابقة في عمل المنظمة من المؤهلات المهمة. وفي حين أنه لا يزال من السابق لأوانه تقييم نجاح هذا النهج الجديد القائم على الكفاءة، تشير الأدلة غير الرسمية إلى تحسن نوعية ممثلي المنظمة. وقد تم تفويض مهمة الإشراف على ممثلي المنظمة، من المكاتب القطرية إلى منسقي الأقاليم الفرعية، غير أن التقييم يعتبر أن هذا الأمر غير جائز نظرا إلى معرفة المنسقين الجزئية بأداء ممثلي المنظمة ومستوى خبرتهم الخاصة. إما الإشراف المباشر من قبل الممثل الإقليمي بدعم من الموظفين فكفيل بتمكين إشراف أكثر شمولا وزيادة المعرفة بأنواع الدعم التي يحتاجون إليها من المكتب الإقليمي لأفريقيا، كما يعكس على نحو أفضل الأهمية المحورية لوظيفة ممثل المنظمة بالنسبة إلى عمل المنظمة.

م30- تطوير الموظفين وتدريبهم: لكي تحقق المكاتب القطرية نتائج أكثر وأفضل سيتوجب إيلاء المزيد من الأهمية إلى التوظيف وإدارة الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين الدوليين والوطنيين على حد سواء. وفي حين جرى تقييم شامل للاحتياجات التدريبية لدى المكاتب الميدانية في أفريقيا فهو لم يترجم بعد إلى برنامج تدريبي ملموس. وهذا الأمر يؤثر سلبا على أداء المنظمة. ويمكن استخدام كامل تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر التي يقدمها التمويل من خارج الميزانية من أجل تعزيز قدرة المكاتب على تطبيق برنامج المنظمة.

م31- التنقل: إن تنقل الموظفين مهم بالنسبة للمنظمة لتعزيز قدرات هؤلاء الموظفين بفضل اطلاعهم على مجموعة متنوعة من الخبرات الفنية، الأمر الذي يعزز بدوره قدرة المنظمة بشكل عام. ولكن لسوء الحظ، كان تنقل موظفي المنظمة نحو الإقليم وضمن حدوده قليلا جدا. لذا هناك حاجة إلى وضع سياسة بخصوص التنقل كفيلة بتسريع التناوب داخل المنظمة.

م32- معنويات الموظفين وتغيير الثقافة: تعتبر ثقافة العمل في المكاتب الميدانية من العوامل الهامة المحددة للإنجاز الناجح لأي من تدابير اللامركزية. وقد وجد فريق التقييم أن نظرة العاملين إلى تغيير الثقافة قد ساءت بشكل عام أو بقيت على حالها خلال السنوات الأخيرة. لذا هناك حاجة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لبناء فرق العمل والتمكين في إطار فرق المكاتب، ولا سيما في هذا الوقت الحرج، في المكاتب التي تدمج بين برامج الطوارئ وبرامج التنمية.

م33- بصورة عامة، وجد فريق التقييم أن القدرات في مجال المالية والإدارة (باستثناء المشتريات) لم تتعزز بشكل كاف خلال الفترات المالية الأربع الماضية بما يجعلها قادرة على تحمل مسؤوليات جديدة وضمان الرقابة والإشراف الكافيين. وعلى الصعيد القطري، يتألف الملاك الإداري عادة من ثلاثة موظفين وطنيين بمن فيهم مساعد لإدارة ممثلية المنظمة وكاتبين إداريين، يضاف إليهم حيثما كان ذلك ممكنا موظفون ممولون من موارد خارج الميزانية. وتعتبر أرباح الدعم الإداري والتشغيلي مصدرا تكميليا ضروريا للدخل بالنسبة للمكاتب الميدانية، ولكنها تستخدم بشكل غير فعال والسبب الرئيسي هو أن المبلغ المتاح يعرض بطريقة معقدة للغاية، ولأنه يتعذر تجميع أرباح الدعم الإداري والتشغيلي لأعمال أكبر تمتد على فترة المشروع الذي تجنى في إطاره. وهذا الأمر يضر باستخدامها حتى مع عقود الموظفين المتوسطة الأجل أو أشكال الدعم الكبير الأخرى لعمليات المكاتب من أجل تغطية التكاليف غير المباشرة.

م34- دور المكتب الإقليمي في الإدارة والمالية: يملك المكتب الإقليمي الآن العديد من المسؤوليات الهامة المفوضة إليه للإشراف والدعم في جميع الجوانب البرنامجية والإدارية لعمل المنظمة في الإقليم. وقد خلص التقييم إلى أن أداء المكتب الإقليمي لأفريقيا في تلك الأدوار الجديدة كان مختلطا. فإن تأثير أدوات النظم الجديدة (النظام العالمي لإدارة الموارد) والمسؤوليات والقدرات الإضافية المرتبطة بتطبيق اللامركزية على المسؤوليات لعمليات إعادة التأهيل في حالات الطوارئ ليست واضحة بعد. ويشارك المكتب الإقليمي لأفريقيا على نحو متزايد في توفير التدريب المؤسسي ولكنه لا يملك قدرات محددة في هذا المجال. أما وحدة الإدارة القائمة على النتائج المنشأة حديثا فلديها القدرة على توفير الدعم المنشود إلى المكاتب القطرية ولكن القدرات الموجودة ضمن المكتب الإقليمي لأفريقيا تمول من خلال المشاريع، ما يجعل مستقبلها غير مؤكد. وبالنسبة إلى هذه الوظائف وإلى مهام الدعم الإداري المرتبطة بدعوة الأجهزة الفنية والرئاسية الإقليمية، وجد التقييم أن هناك حاجة إلى وظائف محددة. فمن الأهمية بمكان أن يعمل المكتب الإقليمي بكفاءة وبفعالية بحيث يمكن لكل مكتب من مكاتب المنظمة في الإقليم أن يحذو حذوه.

م35- حشد الموارد: منذ عام 2010، أصبحت جميع المكاتب الميدانية مسؤولة عن حشد الموارد، ولكن خبرة المكاتب الميدانية في تتبع ودعم جهود حشد الموارد محدودة. وفي الوقت الحاضر، تنحصر كامل قدرات حشد الموارد في أفريقيا تقريبا في برامج الاستجابة لحالات الطوارئ وبالموظفين المرتبطين بها الممولين من شعبة عملية الطوارئ وإعادة التأهيل. أما الإنجاز الهام في عام 2012 فكان إنشاء حساب الأمانات الأفريقي للأمن الغذائي نتيجة لجهود الممثل الإقليمي. وحتى الآن تعهدت غينيا الاستوائية بدفع مبلغ 30 مليون دولار أمريكي، والغابون بدفع 10 ملايين دولار أمريكي كما وعدت أنغولا وبلدان أفريقية أخرى بتخصيص موارد للحساب. وسوف يخضع الحساب لإدارة المنظمة وسوف يدعم المبادرات التي تقودها أفريقيا وتشرف عليها مثل البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، من أجل تعزيز الإنتاجية الزراعية في الإقليم. وقد كان مرفق البيئة العالمية مصدرا متواضعا للتمويل خلال فترة التقييم. وهناك الكثير من الأمور الأخرى التي يمكن فعلها نظرا إلى المزايا النسبية للمنظمة من الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والغابات ومصايد الأسماك، وإدارة مخاطر الكوارث وإدارة التخفيف من وطأة تغير المناخ والتكيف معه. غير أن المنظمة تواجه صعوبات من حيث قدرتها على الاستفادة من هذه الفرصة. وقد رحب التقييم ببنية شعبة مركز الاستثمار على إجراء استعراض لحوكمة مرفق البيئة العالمية في المنظمة وتقديم مقترحات لدعم القدرة على تعزيز الشراكة بين المنظمة والمرفق.

### الإدارة القائمة على النتائج

م36- في حين تحتوي المشاريع على أطر للنتائج، فهذه الأخيرة لا ترتبط بالضرورة في هذه المرحلة بإطار النتائج ضمن أطر البرمجة القطرية. ويستوجب نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم من المكاتب الإقليمية الفرعية والمكتب الإقليمي لأفريقيا أن تفصل مساهماتها في الإطار الاستراتيجي للمنظمة، ولكن من الصعب جدا استخدام التقارير الناتجة عن ذلك لغايات تقييم الأداء. ومع اعتماد الإطار الاستراتيجي المنقح للفترة 2010-2019 سيكون من المهم محاولة ترشيد الإدارة القائمة على النتائج من أجل تأسيس بنية قوية ولكن خفيفة للإدارة القائمة على النتائج للمنظمة، بحيث تكون سهلة الاستخدام وتولد معلومات يمكن استخدامها لكل من الرصد والإبلاغ.

### 6-2-3 تقديم الدعم إلى الهيئات الرئاسية للمنظمة

م37- المؤتمر الإقليمي لأفريقيا: إن اعتبار المؤتمر الإقليمي لأفريقيا كجزء لا يتجزأ من الهيكل الإداري للمنظمة هو نتيجة توجه المنظمة نحو المزيد من اللامركزية، الأمر الذي تحقق على نحو فعال. وقد أعربت البلدان الأعضاء عن تقديرها لقيام المكتب الإقليمي لأفريقيا بدعم المؤتمر بدوره كأمانة، واعتبرت الاجتماعات مفيدة لمناقشة القضايا البرنامجية والسياسية الرئيسية. ووجد التقييم أن دورات المؤتمر يمكن أن تتيح مجالا أكبر لمناقشة البنود التي تهم أفريقيا في الوقت الراهن، بما في ذلك قضايا السياسة الرفيعة المستوى.

م38- الأجهزة الدستورية: تنشط في الإقليم الأفريقي الأجهزة الدستورية التالية: اللجنة الأفريقية للإحصاءات الزراعية؛ واللجنة الأفريقية للغابات والحياة البرية؛ ولجنة المصايد الداخلية وتربية الأحياء المائية في أفريقيا؛ ولجنة مصايد أسماك شرق وسط الأطلسي؛ ولجنة جنوب غرب المحيط الهندي لمصايد الأسماك. وفي حين أن دعم الأمانة الرسمي لهذه الهيئات هو من مسؤولية المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية (في حالة لجنة جنوب غرب المحيط الهندي لمصايد الأسماك) هناك أيضا علاقة قوية بينهما وبين الأجهزة العالمية ذات الصلة التي تعتبر هيئات فرعية لمجلس المنظمة. وهذه العلاقة محببة جدا من أجل الحفاظ على الروابط بالخبرة الإقليمية وإتاحة تجميع المعلومات العالمية على كل من المستويين. ولكن هناك حاجة إلى توضيح العلاقة بين الأجهزة الإقليمية والمؤتمر من أجل تعزيز البنية المؤسسية الإقليمية. وقد وجد التقييم أن المنظمة قد قدمت دعما جيدا إلى الأجهزة الدستورية من خلال موظفيها الفنيين. وعلى الموظفين الفنيين في المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية الحفاظ على صلتهم الفنية بتلك الأجهزة الدستورية، ولكن التقييم لاحظ أن هذا العمل لا ينتقص من واجباتهم الفنية الأخرى، ويتضمن وظائف خارج تخصصهم الفني - مثل الخدمات اللوجستية وتنظيم الاجتماعات. وكما هي الحال والمؤتمر الإقليمي لأفريقيا، يمكن أن يتطلب ذلك التزاما كبيرا من حيث الوقت. وفي تلك الحالات التي تكون فيها الوظيفة الفنية ذات الصلة بالجهاز الدستوري شاغرة، من المهم للمنظمة أن توفر ترتيبات مؤقتة للأمانة وأن تتخذ الخطوات اللازمة لشغل الوظيفة في أقرب وقت ممكن.

### 7-2-3 الشراكات في أفريقيا

م39- تتيح الشراكات للمنظمة أن تمارس ولايتها في بيئة سريعة التطور يتزايد فيها عدد الجهات الفاعلة في مجالات عمل المنظمة، مع المزايا النسبية المحددة من حيث المعرفة والمكانة داخل البيئة المحلية والخبرة الفنية والوصول إلى الموارد. ويرد فيما يلي وصف لنجاح المنظمة في تعزيز علاقاتها مع شركائها الرئيسيين من خلال اللامركزية.

م40- الاتحاد الأفريقي. خلال السنوات الأخيرة، وتماشيا مع توصيات المؤتمر الإقليمي لأفريقيا ركز التعاون بين المنظمة والاتحاد الأفريقي في المقام الأول على تعزيز القدرات وعلى الدعم المباشر لمديرية الاتحاد الأفريقي للاقتصاد الريفي والزراعة ووكالة التخطيط والتنسيق التابعة للشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا/البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا. ومن خلال العمل في إطار آلية التنسيق الإقليمي، وبصفتها منسقة ورئيسة مشاركة لمجموعة الدول المعنية بالزراعة والأمن الغذائي والتنمية الريفية، حشدت المنظمة مزيدا من الدعم لجدول أعمال البرنامج الشامل. وبما أن مبادرة البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا تسير حاليا نحو مرحلة التنفيذ لدى الكثير من البلدان، سوف تكون مشاركة المنظمة أكثر أهمية فضل وجودها على المستوى القطري. وقد يتطلب ذلك خطوات لزيادة القدرة على المستويين القطري وشبه الإقليمي في مجال تحليل السياسات وتقديم الدعم لتخطيط الاستثمار. ومن المرجح أيضا أن يؤدي تعيين موظف رفيع المستوى في المكتب الإقليمي الفرعي في أديس أبابا وجعله مسؤولا عن الاتصال بالاتحاد الأفريقي، إلى استجابة أكثر تنظيما للمنظمة، وهو أمر يرحّب به التقييم.

م41- الجماعات الاقتصادية الإقليمية: ركزت المنظمة عملها المتعلق بالجماعات الاقتصادية الإقليمية على الجماعات المعترف بها من قبل الاتحاد الأفريقي بوصفها عناصر رئيسية للتكامل الاقتصادي في القارة. وتلك الجماعات هي: الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، والسوق المشتركة لشرق وجنوب أفريقيا، والجماعة الاقتصادية لدول وسط أفريقيا، والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية. أما تعزيز المكتب الإقليمي لأفريقيا وإنشاء المكاتب الإقليمية الفرعية الجديدة في غانا واليابون وإثيوبيا كجزء من عملية تطبيق اللامركزية، فقد أثمر نتائج إيجابية في تعزيز الشراكات مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية وكذلك مع الاتحاد الأفريقي واللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة لأفريقيا. وقد وجدت بعثة التقييم في مناقشاتها الميدانية تقديرا عاليا من جانب الجماعات الاقتصادية الإقليمية أو الدول الأعضاء للدعم الذي تقدمه المنظمة من خلال برامج التعاون الفني والمشاريع الممولة من خارج الميزانية. وقد تم الاعتراف بأنه على الرغم من إجراءات الموافقة المطولة والتأخيرات المعتادة في مرحلة الانطلاق، فإن معظم المشاريع قد حققت أهدافها المرجوة، وأن المنظمة قد قدمت مساهمات مفيدة. غير أن المنظمة لم تضع إطارا استراتيجيا لشراكاتها مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية مع أهداف محددة بوضوح ومحفظات للموارد ذات الصلة وخطط عمل لتنفيذها. وفي حين تم التوقيع على مذكرات تفاهم جديدة للشراكة مع عدد من الجماعات الاقتصادية الإقليمية، فإن هذه الاتفاقات تقتصر على تعريف واسع للمجالات وأشكال التعاون الممكنة. ويجري التعاون في الوقت الحاضر على أساس مخصص وتعتمد الأنشطة إلى حد كبير على الخبرات المتاحة في المكاتب الإقليمية الفرعية وعلى الاهتمام الشخصي للموظفين الفنيين.

م42- الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. تعمل المنظمة، لا سيما من خلال المكتب الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا في أديس أبابا، بشكل وثيق مع اللجنة الاقتصادية لأفريقيا في عدد من المجالات الفنية، فضلا عن التعاون حول الشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا/البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا. والمنظمة عضو في آلية التنسيق الإقليمية التي دعت إليها اللجنة الاقتصادية لأفريقيا وفريق الإدارة الإقليمي للأمم المتحدة الذي يشرف على المنسقين المقيمين في الإقليم والإدارة الشاملة لعملية الفريق القطري. ويجري التعاون أيضا على الصعيد الإقليمي الفرعي في مراكز المساعدات الإنسانية بين مكاتب الطوارئ الإقليمية الفرعية والوكالات الأخرى المشتركة بين الأمم المتحدة واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات فيما يتعلق برصد الأمن الغذائي والتحليل وأنشطة الاتصال.

م43- غير أن المستوى الأولي لتعاون وكالات الأمم المتحدة هو على المستوى الوطني من خلال مشاركة المنظمة في فريق الأمم المتحدة القطري. ويُنظر إلى المنظمة بشكل شبه عمومي على أنها عضو قيّم في الفريق القطري وتساهم بشكل جوهري بطرق هامة، مثل قيادة المجموعات المواضيعية حول الأمن الغذائي و/أو الزراعة، ليس فقط ضمن أسرة الأمم المتحدة ولكن أيضا في مجموعات شركاء التنمية. والاستثناء لهذا الواقع هي الحالات التي يكون فيها ممثل المنظمة هو أيضا المنسق الإقليمي الفرعي كما ذكر أعلاه عندما لا يكونون متاحين في أحيان كثيرة من أجل العمل على المستوى القطري. وقد أعربت وكالات كثيرة للأمم المتحدة عن أسفها لمحدودية موارد المنظمة نظرا لأهمية الأمن الغذائي والإنتاج الزراعي في أفريقيا. أما من جانب المنظمة، فقد اعتبرت المشاركة في إطار عمل الأمم المتحدة مسألة مستغرقة للوقت ولكنها تشكل عموما ميزة بسبب زيادة الشراكات ضمن أسرة الأمم المتحدة التي أدت في بعض الأحيان إلى برامج مشتركة تدعم مفهوم "توحيد الأداء".

م44- الشراكات مع المجتمع المدني: تعتبر منظمات المجتمع المدني شريكا مهما بالنسبة للمنظمة فهي قادرة على الجمع بين العديد من الأطراف الأشد حاجة إلى الدعم في نواحي الأمن الغذائي والزراعة، وعلى عرض وجهات نظر تلك الأطراف في الحوار الوطني والإقليمي. ولدى المكتب الإقليمي لأفريقيا موظف معني بالشراكات قد عمل طوال فترة التقييم في دعم المنظمات الجامعة على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي. غير أن عمل المنظمة مع منظمات المجتمع المدني يختلف من بلد إلى بلد، فهناك أمثلة عن شراكات في المعرفة وحالات أخرى تبقى فيها العلاقة مخصصة أو على مستوى مزود الخدمة.

م45- الشراكات مع القطاع الخاص: وجد فريق التقييم، في المقابلات التي أجراها بنفسه في البلدان التي شملتها دراسة الحالة، مثلا واحدا فقط عن التعامل مع كيانات القطاع الخاص المتوخية للربح في نيجيريا، حيث شارك القطاع الخاص بشكل فاعل في تنسيق استجابة الإغاثة إلى جانب الحكومة. ومنظمات المزارعين على معرفة جيدة بالمنظمة في عدد كبير من البلدان الأفريقية، ولكنها تفيد عن افتقار المنظمة إلى الآليات المناسبة لمحاورتها حول القضايا التي تهمها. أما عجز المنظمة عن تقديم التمويل إلا بموافقة صريحة من الحكومة، فقد اعتبر أيضا في عداد العوائق.

م46- الشراكات مع المجتمع الإنمائي الدولي: فيما يتعلق بتداعيات تطبيق اللامركزية على شراكات المنظمة في مجال الموارد، ذُكرت عملية الانتقال الواعدة التي كانت قد بدأت من الدعم في حالات الطوارئ إلى تمويل أعمال تعزيز

المرونة المتوسطة الأجل، لمعالجة بعض الأسباب الكامنة لانعدام الأمن الغذائي في أفريقيا. وقد كان هذا ممكنا بنسبة كبيرة بفضل الشراكات التي أنشئت بين موظفي المنظمة وممثلي الشركاء المحليين في الموارد. وعلى الرغم من أن برنامج الطوارئ نفسه كان مركزيا خلال نسبة كبيرة من فترة التقييم، فإن جهود حشد الموارد التي بذلها الموظفون المعنيون بحالات الطوارئ في البلدان هي التي شكلت العنصر الرئيسي لنجاح البرنامج. أما توسيع النجاح في هذا السياق لتشكيل محفظة إنمائية للمنظمة فسيكون رهن قيام المنظمة بتزويد موظفي التنمية لديها بالمرونة والحوافز من أجل تطوير البرامج والتفاوض بشأنها مع موظفي شركائها في التنمية الذين يقيمون في البلد والذين لديهم أيضا سلطة ميدانية مفوضة إليهم من مقرهم الرئيسي.

### 3-3 ملاءمة نموذج اللامركزية للمنظمة

م47- بما أن معظم وكالات الأمم المتحدة قد شرعت في عمليات لتطبيق اللامركزية بالتزامن مع عملية المنظمة، أجرى التقييم مقارنة موجزة بين وكالات الأمم المتحدة من حيث هيكل مكاتبها وأنواع المهام التي تم تفويضها والتوازن العام للموظفين بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية من أجل تكوين فكرة عن النهج الذي اتبعته الوكالات الأخرى في تطبيق العملية وذلك على سبيل المساهمة في تقييم نموذج المنظمة نفسه. أما المنظمات الست الكبرى المشاركة في مجال التنمية والعمل الإنساني، أي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، فقد خضعت للمقارنة لجهة شبكة المكاتب الميدانية والموقع النسبي للموظفين بين المقر الرئيسي والأقاليم. وشأنها شأن سائر الوكالات، باستثناء منظمة العمل الدولية، فقد اتبعت المنظمة نهج الممثل الواحد للبلد الواحد الأمر الذي أدى إلى ما مجموعه 52 مكتبا في أفريقيا (47 مكتبا قطريا و4 مكاتب إقليمية فرعية ومكتب إقليمي واحد) ما يفوق الوكالات الأخرى بدرجة طفيفة بسبب عدد المكاتب الفرعية الإقليمية. وعلى الرغم من شبكة واسعة من المكاتب الميدانية يعتبر عدد موظفي المنظمة في أفريقيا منخفضا بما أنها احتفظت بـ 62 في المائة من ملاكها القليل نسبيا في المقر الرئيسي (يبلغ مجموع موظفي المنظمة الدائمين المولدين من الميزانية العادية 3 509 أشخاص).

م48- يدرك فريق التقييم النقاش الجاري حول النماذج البديلة للمكاتب القطرية، بحسب ما أوصي به طوال فترة التقييم، وعدم التوصل إلى نتيجة حاسمة - وجزء من السبب يتمثل في تمنع الدول الأعضاء نفسها. فإن فوائد التعاطي الاعتيادي والمتكرر مع المجموعة المتنوعة من الشركاء الوطنيين والدوليين المقيمين على المستوى القطري مهمة بالنسبة إلى المنظمة. وقد اعتبر فريق التقييم أنه ينبغي للمنظمة أن تسعى جاهدة للحفاظ على نموذج الممثل الواحد للبلد الواحد قدر الإمكان نظرا إلى المنافع الناتجة عنه.

م49- بالنسبة إلى طرق العمل ضمن المكاتب القطرية، فإن كلا من الممثل القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والممثل القطري لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة يتمتعان بصلاحيات صياغة جميع البرامج وإقرارها ضمن البرامج القطرية الموافق عليها. كما أن الوكالتين تتركان القرار بشأن ما إذا كانت المشاريع تحتاج إلى مساهمات فنية تفوق وتتعدى الموارد المتاحة محليا إلى رئيس المكتب. وفي حال دعت الحاجة إلى دعم إضافي، تكون للممثل حرية الحصول على ذلك الدعم

من المصدر الذي يعتبره المصدر الأفضل. وهذا الوضع يثير عامل المنافسة إزاء الفريق الفني للمكتب، وهذا أمر صحي وسليم. وأخيراً، كشفت المقارنة أن وكالات أخرى قد اختارت خفض عدد الفرق الفنية وزيادة عددها لتعزيز مزيج المهارات والتآزر بين موظفيها الفنيين وتسهيل الإدارة. ويرى فريق التقييم أن تلك المنافع كبيرة وقابلة للتطبيق على المنظمة أيضاً. وعموماً، فإن فريق التقييم يعتبر نموذج اللامركزية للمنظمة ملائماً مع تحفظه على مواقع الخبراء الفنيين داخل الإقليم. فالفريق يرى أن هناك خللاً في توازن الخبرة الفنية مع وجود عدد كبير جداً من الموظفين في المكتب الإقليمي لأفريقيا مقارنة بالفرق المتعددة التخصصات - وأن انتشار الخبرات الفنية عبر المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكاتب الإقليمية الفرعية واسع جداً بالنظر إلى الموارد الموجودة.

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

م50- كما سبق وورد في الأقسام السابقة من هذا التقرير، فقد تم إحراز تقدم مشجع للغاية في ثلاثة مجالات هي: تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية الشراكات، وحشد الموارد. ولم يكن النجاح في المجالات الأخرى لعمل المنظمة في الإقليم واضحاً، وبخاصة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لعمل المنظمة - أي تصميم البرامج وإنفاذها والدعم الفني.

م51- وعلى الرغم من أوجه القصور القائمة حتى الآن في إنفاذ تدابير اللامركزية، وجد التقييم أنه قد أنجز عمل جيد جداً في الكثير من المكاتب القطرية. وفي بعض الحالات كان السبب يعود إلى زخم برامج الاستجابة لحالات الطوارئ التي يجري الآن دمجها مع التنمية، والموارد والخبرات الكبيرة المتاحة في فرق الطوارئ التي تستفيد منها حالياً العمليات القطرية للمنظمة ككل. وفي عدد من المكاتب الصغيرة وجد التقييم ممثلين ديناميكين للمنظمة قادرين على إحداث تأثير حتى مع الموارد القليلة. ويشكل نجاحهم أيضاً تجربة يمكن البناء عليها.

م52- ويعتبر التقييم أن تدابير اللامركزية التي اتخذت حتى الآن لم تكن كافية: إذ يجدر القيام بالمزيد لتعزيز القدرات داخل كل نوع من المكاتب الميدانية وأيضاً لتوضيح وتعزيز الروابط فيما بينها بحيث يدعم أحدها الآخر بفعالية، ومع دعم وتوجيه المقر الرئيسي، تقدم برنامجاً متماسكاً في أفريقيا. وينبغي أن تكون أهداف كل مكتب ميداني على النحو التالي:

- المكتب القطري: وضع وتنفيذ برامج قطرية متماسكة ومركز، على أساس شراكات قوية والاستفادة من الميزة النسبية للمنظمة وخبرتها.
- المكتب الإقليمي: تعزيز تأثير المنظمة في القضايا عبر أنحاء الإقليم بالاشتراك القوي مع المنظمات الإقليمية. وتوفير الإشراف والدعم الإداري الشامل الحسن التوقيت والدعم التشغيلي للمكاتب الميدانية في أفريقيا.
- المكاتب الإقليمية الفرعية: تقديم الدعم الفني الفعال بما يتماشى مع احتياجات الدول الأعضاء والجماعات الاقتصادية الإقليمية.

- المقر الرئيسي فيما يتعلق بدعم المكاتب الميدانية: توفير الرقابة الواضحة والتوجيه المبسط والعمليات القائمة على مبادئ تفويض السلطة والرصد اللاحق.

م53- وفي حين أن ما ورد أعلاه لا يختلف اختلافا جذريا عن الأدوار والمسؤوليات الرسمية القائمة لمختلف طبقات المنظمة، فإن تحقيق هذه الأهداف عمليا سوف ينطوي على زيادة كبيرة في دعم تنمية قدرات التنفيذ وزيادة الاهتمام بتركيز العمل الذي تقوم به المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والتميز الأوضح فيما بينها، والتغيير في الثقافة التنظيمية التي تضع الدعم على الصعيد القطري في المقام الأول. وأخيرا، تحتاج المكاتب الميدانية إلى إدارة قوية وإلى قيادة لخلق بيئات يمكن فيها للأشخاص أن يعملوا بشكل منتج.

م54- إن الوضوح بشأن المسؤولية والقدرة السليمة هما أساس اللامركزية الفعالة التي تبتعد عن عقلية الأمر والسيطرة وتتجه نحو الذهنية التي تشجع الابتكار والمبادرة في إطار الأهداف التنظيمية المتفق عليها والمسؤوليات المفوضة. أما قدرات المنظمة على التواجد بطريقة أكثر ديناميكية ونشاطا في الإقليم فمقيدة بقوة في الوقت الحاضر جراء عدم الرغبة في التخلي عن هذه السيطرة وعدم السماح للمكاتب الميدانية باغتنام الفرص عند بروزها. وإذا كانت المنظمة تريد زيادة تأثيرها في أفريقيا، فعليها أن تغير سمعتها كمنظمة جيدة ولكن بطيئة وقادرة على الاستجابة ضمن إطار زمني يتراوح بين 4 و6 أشهر في أحسن الأحوال، إلى منظمة ديناميكية - تستجيب سريعا للفرص لدعم شركائها وقادرة على حشد خبرتها فورا.

م55- بين المكاتب الميدانية، تعتبر المكاتب القطرية هي المفتاح لتحقيق الهدف المتمثل في التأثير الأكبر. وكان تطبيق اللامركزية يميل إلى التركيز على المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية مع تقديم قليل من الدعم الجديد إلى المكاتب القطرية، وغالبا ما تركز هذا العمل نحو الداخل مع تنفيذ المشاريع وغيرها من الأنشطة على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي بدلا من دعم المستوى القطري. وقد أدى ذلك إلى نشر الموارد المحدودة للمنظمة وإلى تأثير ضعيف بشكل عام. وقد وضع فريق التقييم عددا من التوصيات المحددة لإعادة توجيه عمل المكاتب الميدانية من أجل تحقيق أقصى قدر من الدعم للعمل على المستوى القطري، وفي نفس الوقت تعزيز الشراكات الإقليمية والإقليمية الفرعية الحرجة. وإدراكا منها لقيود الموارد المفروضة على المنظمة، لا تنطوي توصيات التقييم على زيادات كبيرة في موارد الميزانية العادية للمنظمة.

#### 1-4 المكاتب القطرية - لبرامج قطرية متماسكة ومركزة

- وقد حدد التقييم الخيارين التاليين لتعزيز المكاتب القطرية للمنظمة من أجل تأثير أكبر:
  - إجراء حوار مع أجهزتها الرئاسية عن التوازن النسبي لمواردها بين المقر الرئيسي والأقاليم، من أجل تحديد الخدمات المعينة التي يمكن تقديمها بطريقة أكثر فعالية على مستويات المكاتب الميدانية بالإضافة إلى الخدمات الميدانية أصلا.

- العمل ضمن مخصصات الميزانية العادية الحالية لأفريقيا، ولكن (أ) تعزيز القدرة التشغيلية على المستوى القطري من خلال حشد الموارد من خارج الميزانية لزيادة حجم البرنامج لتأثير أكبر في البلدان الأعضاء، (ب) إيجاد دعم أقوى من الفرق الفنية الإقليمية الفرعية والمكتب الإقليمي، و(ج) الإمعان في تفويض الصلاحيات من أجل استخدام أفضل للقدرات الموجودة حاليا تحت تصرف المنظمة.

م57- وفي حين يرحب فريق التقييم بأية خطط لمتابعة الخيار الأول من قبل الإدارة العليا، فهو يعتقد أن الخيار الثاني هو أكثر جدوى على المدى القصير. كما أن لديه إمكانية لزيادة قوة المنظمة وقدرتها على الاستجابة بشكل عام على المدى الطويل.

م58- وإذ يدرك التقييم أن الاحتياجات وإمكانات الموارد على المستوى القطري تختلف داخل الإقليم، فقد حدد نموذجين مختلفين لتعزيز المكاتب القطرية ضمن حدود الموارد المتاحة في الميزانية العادية:

م59- السياق 1: البلدان التي تحتاج كثيرا إلى إعادة التأهيل والتنمية حيث تشكل التبرعات مصدرا ممكنا لدعم برامج التنمية. خلال زيارة فريق التقييم لممثليات المنظمة في أفريقيا رأى بعض الأمثلة الواعدة جدا عن برامج نشيطة ذات تأثير كبير، يتم تمويلها عن طريق المساهمات الطوعية. ويعمل في هذه البرامج موظفون بارعون في مجال بناء الشراكات والاتصال وحشد الموارد، وتطوير البرامج والتفاوض، ويعتمدون على الكوادر الفنية القطرية، وعلى دعم تشغيلي متجاوب ومحفز. ويرى التقييم أن هذا النموذج يملك المزيد من القدرات في عدد من البلدان التي تتمتع ببناء مناسب للقدرات.

م60- السياق 2: البلدان التي تقل فيها إمكانية المساهمات الطوعية ولكن التي تحتاج إلى الدعم في مجال السياسات وإلى تكييف المقاييس المعيارية وإلى التدخلات الفنية الاستراتيجية. إن الاستراتيجية الثانية التي يقترحها فريق التقييم مبنية هي أيضا على أمثلة قطرية قائمة وهي تقوم على الاستخدام المكثف للخبرات الرفيعة المستوى للمنظمة في المقر الرئيسي وفي الفرق الفنية الميدانية من أجل دعم الموظفين في البلد في المكاتب القطرية الصغيرة في المجالات الأساسية للمنظمة. ويستند هذا النهج على استخدام موارد الميزانية العادية لبرنامج التعاون الفني في صياغة وإجراءات موافقة مبسطة من أجل إرساء الأساس لحوار متواصل مع خبراء من الطراز العالمي في المجالات التي تشكل أولوية بالنسبة للبلدان الأعضاء في هذا الوقت. وهذا الدعم يجب أن يكون مرنا وأن يقدمه خبراء قادرين على قضاء الوقت الكافي في البلدان لفهمها جيدا وتسخير خبراتهم الإقليمية والدولية من أجل العمل مع الموظفين والشركاء الوطنيين لتحديد النهج التي تعمل بشكل جيد في السياق المحلي. وفي حين أن الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية ليست كبيرة بالضرورة، فإن الحاجة لمثل هذا العمل تقع تماما ضمن نطاق الميزة النسبية للمنظمة بوصفها وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة. وعندما تثبت المنظمة قدرتها على تقديم هذا الدعم، فإن حشد الموارد المتواضعة لتعزيزها قد يصبح ممكنا.

م61- فيما يتعلق بالاستراتيجيتين المبينتين أعلاه، وضع التقييم التوصيات التالية التي تم تصنيفها وفقا لمستوى إدارتها. وقد اخترنا البدء بالمكاتب القطرية للتأكيد على مكانتها المحورية في زيادة التأثير الحقيقي والملموس للمنظمة.

التوصية 1-1: إلى ممثليات المنظمة بدعم من التعاون الفني ومكتب دعم اللامركزية - كمسألة ذات أولوية، يقوم كل مكتب قطري بمراجعة داخلية لتحديد أية استراتيجيات من الاستراتيجيتين الموصوفتين أعلاه<sup>□</sup> هي الأنسب للسياق المحدد للمكتب القطري ووضع خطة عمل فورية من أجل تعزيز تأثير المنظمة.

وستكون العناصر المحددة لهذه الخطة هي التالية:

- (أ) تحديد مجالات البرنامج ذات الأولوية العليا في البلد بناء على أطر البرمجة القطرية الحديثة الصياغة.
- (ب) تقييم القدرة على حشد الموارد وصياغة خطة لحشد الموارد لهذه المجالات ذات الأولوية في البرنامج.
- (ج) خطة للدعم الفني وتحديد المدخلات الموافق عليها من المكتب الإقليمي لأفريقيا والفرق الفنية الإقليمية الفرعية، والمقر الرئيسي بحسب الضرورة. ويجب أن تستخدم الخطط الأولية في الاجتماع الإقليمي الفرعي الأول لمجلس الإدارة (أنظر التوصية 3-2) ولإعلام تخطيط أعمال الفريق الفني، كما تجب إعادة النظر فيها وتنقيحها سنويا في اجتماعات لاحقة.
- (د) تطوير مواد الاتصال والإعلام، وضمان وصول فريق المكتب القطري إلى التدريب، لزيادة قدرة المكاتب على الترويج للمنظمة ضمن البلد.
- (هـ) ينبغي للنتائج المتوقعة لكل ما تقدم أن تشكل جزءا من التقرير السنوي لمثليات المنظمة من أجل المتابعة المستمرة داخل منظومة الرقابة.

التوصية 1-2: إلى مكتب دعم اللامركزية: دعما للنهج الذي اقترحه كل من المكاتب القطرية، ومع الأخذ بعين الاعتبار تقييم القدرات الذي أجري في عامي 2011 و2012 في إقليم أفريقيا، وضع برنامج مؤسسي للتدريب. وسوف تنطوي عناصر هذا النوع من التدريب على حشد الموارد وصياغة المشاريع والميزانية، والاتصال، والإدارة والتمويل والرصد على أساس النتائج.

التوصية 1-3: إلى مكتب دعم اللامركزية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط ودعم الموارد - زيادة الإتاحة الفورية للتمويل المحفز لدعم المكتب القطري للحكومة ومن أجل تنفيذ البرامج.

<sup>□</sup> تنطوي الاستراتيجية الأولى المقترحة في السياقات التي يكون فيها التمويل الطوعي متاحا على البناء المقصود للفرق التشغيلية والفنية الأكثر استقلالية على المستوى القطري التي تتمتع بمهارات في صياغة البرامج وعقد الشراكات والاتصال وحشد الموارد. أما الاستراتيجية الثانية في السياقات المحدودة الموارد فتتضمن استخداما أكثر كثافة واستجابة لموارد برنامج التعاون الفني وخبرة عالية المستوى للمنظمة في المقر الرئيسي وفي الفرق المتعددة التخصصات من أجل دعم المكاتب القطرية الصغيرة في المجالات الأساسية لعمل المنظمة.

الإجراءات المقترحة:

- (أ) ينبغي أن تتم الموافقة على مرفق برنامج التعاون الفني مسبقاً وأن يُتاح المرفق للمكتب القطري في الوقت نفسه كتخصيص من الميزانية لفترة السنتين. وعلى ممثل المنظمة أن يطبق معايير مرفق برنامج التعاون الفني، وفقاً للخطوط التوجيهية القائمة، لدى استخدام هذا المورد. وينبغي لإجراءات التقييم اللاحقة أن تطبق من أجل رصد استخدام برنامج التعاون الفني.
- (ب) الحرص على العرض الواضح لنسبة الدخل من الدعم الإداري والتشغيلي المخصصة للمكتب القطري وإمكان استخدامها (وترحيلها) على المستوى القطري ضمن الفترات المالية وفيما بينها لضمان التغطية الكاملة للتكاليف غير المباشرة المتعلقة بالمشاريع الجارية وعدم تحويل الموارد عن العمل الإنمائي الابتكاري.

التوصية 1-4: إلى مكتب دعم اللامركزية والمدراء العاميين المساعدين – الممثلين الإقليميين – تمكين وتشجيع قيادة المنظمة المخصصة على المستوى القطري من خلال مكافأة الأداء الممتاز لممثل المنظمة.

الإجراءات المقترحة:

- (أ) اعتبار الخبرة السابقة في العمل لدى المنظمة كمؤهل منشود لدى ممثلي المنظمة.
- (ب) الاعتراف بالممثلين الذين يتميزون بحس المبادرة الناجح في عملهم، وإذا لم يكونوا قد بلغوا هذا المستوى، ترقية هؤلاء الممثلين إلى رتبهم الوظيفية.
- (ج) تعيين وظائف ممثلي المنظمة بوضوح كمهن بدوام كامل، وتجنب تعدد التفويضات حيثما كان ذلك ممكناً.
- (د) نظراً للمكانة المهمة للممثلين لدى المنظمة، إعادة الإشراف المباشر للممثل الإقليمي مع الدعم المناسب ضمن مكتبه/مكتبها.
- (هـ) عندما تسمح الموارد المتاحة من خارج الميزانية بذلك، تعزيز الفريق القطري للإدارة العليا بإضافة موظف رابع في نفس رتبة مساعد ممثل المنظمة أو، في البرامج الكبيرة جداً، على مستوى نائب ممثل المنظمة.

التوصية 1-5: إلى التعاون الفني – ينبغي للمكاتب القطرية المشاركة في الصياغة وتحمل المسؤولية المباشرة عن المكونات القطرية للبرامج الإقليمية الفرعية والإقليمية والعالمية سواء باستخدام السلطة المفوضة من صاحب الميزانية، أم بأسلوب المشروع "الصغير" في إطار وحدة مركزية للتنسيق، من أجل تعزيز أنشطة المنظمة في البلد وخلق التآزر بين العناصر التي كثيراً ما تكون متباينة في الوقت الراهن.

#### 2-4 المكتب الإقليمي - لشراكات إقليمية قوية ودعم المكاتب القطرية في الوقت المناسب

التوصية 1-2: إلى مساعدي المدراء العاميين- الممثلين الإقليميين - تركيز العمل الفني الموضوعي للمكتب الإقليمي على (1) تنسيق العمل المعياري وأبعاده السياسية و(2) قيادة البعد الإقليمي للشبكات الفنية للمنظمة.

الإجراءات المقترحة:

(أ) التكليف بإجراء دراسة مستقلة رائدة في مجال السياسات تتناول قضية سياسية هامة ضمن ولاية المنظمة كل سنتين، وذلك على سبيل المساهمة في نقاش المؤتمر الإقليمي لأفريقيا والحوار مع الشركاء الإقليميين الآخرين.

(ب) ينبغي أن يرأس فريق الموظف الفني الأقليمي، نائب الممثل الإقليمي. كما ينبغي إعادة صياغة الخصائص المطلوبة للوظائف من أجل التركيز على إجراء العمل المعياري المتقدم على صعيد السياسات في الإقليم، وتنسيق جميع الأعمال المعيارية فيما بين المكاتب الميدانية، لضمان أن يتم اختيار المجالات ذات الأولوية لتطوير المنتجات المعيارية، وأن تكون صياغتها قائمة بقوة على خبرة ميدانية. وينبغي للموظفين الفنيين الإقليميين أن يهتموا أيضا بأداء دور صلة الوصل بين المقر الرئيسي والشبكات الفنية الإقليمية وعملياتها في الإقليم.

(ج) وينبغي أن تستند استراتيجيات الشراكة مع الاتحاد الأفريقي والمنظمات الإقليمية الأخرى على خطط محددة تركز على الأولويات المتبادلة بين المنظمة المعنية والفاو، وأن تتمتع بمحفظة من الموارد الواقعية، وأن تكون ذات أولوية كافية للحكومات الوطنية بحيث يكون من المرجح استخدام العمل أو اعتماده في المستقبل المنظور.

التوصية 2-2: إلى مساعدي المدراء العاميين - الممثلين الإقليميين- إعادة صياغة الخصائص المطلوبة لخمس من الوظائف الفنية الحالية في المكتب الإقليمي لأفريقيا من أجل بناء القدرة على توفير مجموعة أوسع من الخدمات للمكاتب القطرية والأجهزة الرئاسية والدستورية التي توجد مقارها في أفريقيا.

اقتراحات للوظائف التي أعيدت صياغة خصائصها:

(أ) منسق التدريب، لضمان تقييم احتياجات بناء القدرات وتصميم وتنفيذ البرامج. يوصي فريق التقييم بإيلاء الأولوية الأعلى للمجالات التالية من التدريب: حشد الموارد، والاتصالات وتصميم المشاريع وتنفيذها - بما في ذلك الرصد والتقييم. وعلى المنسق أيضا أن يضمن بأن يخضع الموظفون الجدد والحاليون لجدول الدورات التدريبية المؤسسية بناء على الإجراءات والسياسات

- المقررة للمنظمة بصورة منتظمة عبر الإقليم. ويمكن تمويل التدريب بشكل جزئي من الـ 11 في المائة لتكاليف الدعم الإداري والتشغيلية المحجوزة حالياً كاحتياطي إقليمي.
- (ب) موظف حشد الموارد، لدعم الخطط القطرية لحشد الموارد والقيام بدور همزة الوصل مع شعبة دعم إعداد السياسات والبرامج في روما بشأن حشد الموارد من أجل المقترحات المعدة. وعلى الموظف المعني بحشد الموارد أن يعمل أيضاً مع مرفق البيئة العالمية لكي يضمن تحديد المشاريع الملائمة لتمويل مرفق البيئة العالمية وإعداد المقترحات.
- (ج) الموظف المعني بالاتصالات والمعلومات العامة، لدعم منتجات وخطط الاتصال للمكتب القطري.
- (د) موظف الإدارة القائمة على النتائج، لرياسة الجهد المتكامل في جميع أنحاء المكاتب القطرية من أجل وضع نظام موحد للرصد والإبلاغ عن النتائج التي توفر معلومات مفيدة على الصعد القطرية والإقليمية، فضلاً عن تلبية متطلبات الإبلاغ إلى المقر الرئيسي.
- (هـ) منسق المؤتمرات/الفعاليات، لإدارة الفعاليات الرامية إلى تنظيم اجتماعات المؤتمر والأجهزة الدستورية وذلك للحد من الوقت الذي يمضيه الموظفون الفنيون الرفيعو المستوى على تلك الأمور.

التوصية 2-3: إلى إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية – التكاليف بإجراء تحليل لتنظيم العمل وللأداء في المكتب الإقليمي لأفريقيا من أجل تحسين القدرات الموجودة في شعب الإدارة والعمليات لخدمة أكثر كفاءة وفعالية.

الإجراءات المقترحة:

- (أ) تحديد الثغرات المعينة في القدرات المتعلقة بالمسؤوليات القائمة وتلك المفوضة حديثاً؛
- (ب) تقييم أثر النظم الجديدة (النظام العالمي لإدارة الموارد) على كمية العمل والمهارات المطلوبة، وعلى هذا الأساس؛
- (ج) وضع خطة عمل للتحسين.

3-4 الفرق الفنية والمكاتب الإقليمية الفرعية – من أجل القدرة على الدعم السريع للمكاتب القطرية والجماعات الاقتصادية الإقليمية

التوصية 3-1: إلى مكتب دعم اللامركزية – زيادة حجم الفرق الفنية الإقليمية الفرعية ومزيج مهاراتها.

الإجراءات المقترحة:

- (أ) إعادة ضبط التوازن بين الوظائف الفنية للمكتب الإقليمي لأفريقيا المختصة بالعمل المعياري والفرق الإقليمية الفرعية المعنية بالدعم السياسي والفني عبر نقل أربع وظائف فنية إقليمية على الأقل إلى الفرق الفنية/السياسة الإقليمية الفرعية.
- (ب) توحيد الخبرة الفنية لدى المكاتب الإقليمية الفرعية الأربعة ضمن فريقين فنيين، الأمر الذي يسمح بمستوى معين من الخصوصية الجغرافية واللغوية.
- (ج) التكليف بإجراء دراسة عن الموقع الأمثل لهذين الفريقين الفنيين في غرب ووسط وشرق وجنوب أفريقيا، بناء على العوامل التالية: تكلفة إنشاء المكتب، وظروف العمل والسفر، والقرب من الشركاء ذوي الأولوية بالنسبة إلى المنظمة - بما في ذلك الجماعات الاقتصادية الإقليمية والأمم المتحدة وشركاء التنمية الآخرين. وهذا قد يمثل أيضا فرصة للإدارة لكي تستعرض الموقع الأنسب للمكتب الإقليمي.
- (د) دمج ملاك مكاتب الطوارئ الإقليمية الفرعية، من الناحية الهيكلية والوظيفية، ضمن الفريقين الفنيين وتكليفهم بمسؤولية تقديم المساندة الفنية إلى المكاتب القطرية بشأن قضايا المرونة. كما ستكون هناك حاجة إلى الدخل الناتج عن الدعم الإداري والتشغيلي وخدمات الدعم الفني للحفاظ على مكاتب الطوارئ الإقليمية الفرعية والفريقين، وينبغي لمثل هذا الدخل الناتج عن مشاريع الطوارئ الإقليمية الفرعية (كما بالنسبة إلى مشاريع التنمية) أن يخصص للمكتب الإقليمي الفرعي ومكتب الطوارئ الإقليمي الفرعي.

التوصية 3-2: إلى مساعدي المدراء العاميين - الممثلين الإقليميين - تعزيز ترتيبات إدارة الفريق الفني.

الإجراءات المقترحة:

- (أ) إعفاء المنسقين الإقليميين الفرعيين من مسؤوليات تمثيل المنظمة وتغيير تسمية المنسقين الإقليميين الفرعيين إلى قادة الفريق الفني، على أن تكون إدارة الفرق وظيفتهم الأساسية؛
- (ب) إنشاء مجلس إدارة لكل من الفرق الفنية، على أن يرأسه ويشكله بالدرجة الأولى ممثلو المنظمة في مناطق عملهم الجغرافية<sup>□</sup>.

<sup>□</sup> يجب أن يرأس مجلس الإدارة هذا ممثل للمنظمة منتخب من زملائه، مع قيام رئيس الفريق الفني بدور الأمين. ويجتمع المجلس للغايات التالية: قبل الدورة الجديدة لإطار البرمجة القطرية، وما أن يتم إعداد أطر البرمجة القطرية الجديدة، يقرر المجلس بشأن مزيج المهارات المطلوب ضمن الإقليم الفرعي في ضوء البرامج الواجب تنفيذها. وبالتالي، في مطلع كل سنة يقيم المجلس أداء الفريق الفني في السنة المنصرمة ويوصي بأي تغييرات في تركيبة الفريق ويخطط ويوافق على خطة عمل الفريق للسنة المقبلة. ولكي يكون المجلس فعالا في ضمان صلة مزيج المهارات بالأولويات الوطنية الواردة في أطر البرمجة القطرية فإن أصحاب تلك المناصب الفنية يجب أن يتحلوا بالقدرة على التنقل وعلى الانتقال بحسب احتياجات المنظمة. ويمكن للمجلس أن يلتئم خلال فترة الاجتماع السنوي لفريق الإدارة الإقليمي الفرعي من أجل السماح بمشاركة الممثل الإقليمي وآخرين بصفة مراقبين.

التوصية 3-3: إلى الموظفين الفنيين الإقليميين وأعضاء الفرق الفنية الإقليمية الفرعية – إنشاء شبكات فنية أوسع تشمل جميع الخبرات الفنية للمنظمة في الإقليم وتوسع نطاق استخدامها.

الإجراءات المقترحة:

- (أ) ينبغي للفرق الفنية أن تضع وتستخدم قوائم بكافة الموظفين الفنيين للمنظمة (الموظفين/غير الموظفين في البرنامج العادي وفي المشاريع) داخل الإقليم الفرعي من أجل المهام القصيرة المدة وإعادة الانتشار – وأن تنسق استخدامها. من شأن القائمة أن تيسر الاستخدام الأفضل، ضمن الشبكات، للخبراء المتاحين في المكاتب الميدانية، وبخاصة أولئك الذين يعملون على المستوى القطري. ويشكل الموظفون هؤلاء مكملًا مهمًا للخبرات المتاحة في المكتب الإقليمي لأفريقيا وفي الفرق المتعددة التخصصات.
- (ب) تحرير وقت الفريق الفني لكي يركز هذا الأخير على المكاتب القطرية التي تحتاج إلى الدعم الفني، وتأهيل الكوادر الفنية في أدنى مستوى ممكن من أجل التصريح الفني على المدخلات/النواتج المتعلقة بالمشاريع بما يتماشى مع تبسيط العملية الموصى به أدناه (التوصية 1-4).
- (ج) التغلب على العقبات على كافة مستويات المكاتب الميدانية للمشاركة في تبادل المعرفة والربط الشبكي لا سيما تلك المتمثلة في السلوك التراتبي وفي عدم وجود آليات وإجراءات مؤسسية مناسبة للاعتراف والإقرار بالمشاركة في شبكات المعرفة.

#### 4-4 المقر الرئيسي – للإشراف الفعال على نظام المكاتب الميدانية والتوجيهات الواضحة بشأن العمليات المؤسسية

التوصية 1-4: إلى إدارة الموارد البشرية والمالية ومكتب دعم اللامركزية وإدارة التعاون الفني – استعراض وتبسيط إجراءات دورة البرنامج.

الإجراءات المقترحة:

- (أ) تبسيط عمليات برنامج التعاون الفني للحد من التصاريح الفنية والتشغيلية بشكل عام.
- (ب) مع تقديم الخطوط التوجيهية لإدارة دورة المشاريع الجديدة، السعي إلى تحديد السبل لتبسيط العمليات والإجراءات. وفي هذا الصدد: (1) ينبغي اتخاذ خطوات محددة لإزالة المجموعات المنفصلة من الخطوط التوجيهية لصياغة المشاريع وتقييم مختلف مصادر التمويل؛ و(2) يجب

إجراء استعراض محدد لنموذج الأعمال الذي طوره شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل من أجل صياغة وتنفيذ المشاريع الممولة من خارج الميزانية في مجال الحد من مخاطر الكوارث وإدارة مخاطر الكوارث، بهدف اعتماده للمشاريع الإنمائية.

التوصية 4-2: إلى مكتب دعم اللامركزية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد - تبسيط عمليات تحديد الأولويات والتخطيط.

الإجراءات المقترحة:

(أ) الدمج الوثيق بين عملية/دورة التخطيط لإطار البرمجة القطرية وبين إعداد إطار عمل الأمم المتحدة، مع استيفاء الاشتراطات المؤسسية فيما يخص التخطيط والإبلاغ داخل الإطار الاستراتيجي للمنظمة.

(ب) بما أن أطر البرمجة القطرية موجودة الآن في جميع أنحاء الإقليم، ينبغي وقف ممارسة تحديد الأولويات والاستراتيجيات الإقليمية الفرعية. وينبغي الاستعانة بوثائق البرامج المتعلقة بالتعاون مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية من أجل تحديد الأولويات المتبادلة كأساس للعمل المشترك.

التوصية 4-3: إلى إدارة الموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة ومكتب دعم اللامركزية ورئيس موظفي المعلومات - تقديم محطة موحدة للإرشادات على شبكة الإنترنت تتناول آخر السياسات والإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات الراهنة التي تخص المكاتب الميدانية وعمليات البرنامج الميداني.

العمل المقترح:

(أ) توحيد جميع وثائق السياسات والإجراءات المتعلقة بأدوار ومسؤوليات وصلاحيات المكاتب الميدانية في موقع موحد متاحة على الإنترنت ومنظم بطريقة سهلة الاستخدام، من أجل تيسير الوصول إليها.

التوصية 4-4: إلى مساعدي المدراء العاميين - الممثلين الإقليميين، ومكتب دعم اللامركزية وشعبة إدارة الموارد البشرية - من خلال تحسين التخطيط للتعاقب وتقديم سياسة للتنقل وإلغاء إدارة الشواغر كاستراتيجية للميزانية، السعي إلى معالجة مسألة مزيج المهارات والحد من الشواغر المزمّنة في الإقليم التي تقوّض قدرة المكاتب الميدانية.

م62- وأخيراً، ومع أن الوقت ليس مناسباً بعد لتقديم توصية عامة بشأن التوازن بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية من حيث الميزانية العادية وموارد الموظفين، يقترح التقييم، كجزء من النظر في سلسلة تقييمات عمل المنظمة في

الأقاليم بأن تقوم الإدارة إلى جانب الأجهزة الرئيسية، بالتفكير بعناية في إمكانية نقل توازن الموارد أكثر نحو المكاتب الميدانية في ضوء مطامحها الخاصة بتقديم المزيد من النتائج على المستوى القطري.

المرفق 1: نظرية التغيير التي اعتمدها التقييم

