

C 89/4

إستعراض

البرامج الميدانية

١٩٨٩ - ١٩٨٨



منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

C 89/4

يوليو / تموز ١٩٨٩

الدورة الخامسة والعشرون

١١ - ٣٠ نوفمبر / تشرين الثاني ١٩٨٩

إستعراض
البرامج الميدانية
١٩٨٨ - ١٩٨٩

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

روما ، ١٩٨٩

بيان المحتوياتالفقرات

xi	مقدمة المدير العام
xv	الموجز
xvii	الفصل الأول: الاتجاهات الحالية والتوقعات
١-١	الف - نظرة عامة
٧-١	اتجاهات الانفاق
١٣-١	برامج برنامج الأمم المتحدة الانمائي
١٩-١	برامج حسابات الأمانة
٢٤-١	- نشاطات حسابات الأمانة الخاصة لمكافحة الجراد
	- المساعدات الفنية المتعلقة بالمصارف التي
٢٥-١	تقدم القروض والائتمان
٢٧-١	برنامج التعاون الفني
٣٠-١	حملة التحرر من الجوع/العمل من أجل التنمية
٣٢-١	الدعم المقدم لبرنامج الأغذية العالمي
٣٤-١	باء - الفئات الرئيسية للبرامج الميدانية
٣٥-١	- التوزيع الجغرافي للمشروعات الميدانية
٣٨-١	المجالات الرئيسية لتقديم المساعدات
	جيم - العناصر الرئيسية للمشروعات
	العناصر الرئيسية في المشروعات الميدانية التي
٦٨-١	ينفق عليها من الموارد من خارج الميزانية في ١٩٨٨

الفقرات

- ٧٢-٢ الدروس المستفادة من تجارب المشروعات فى أقل البلدان نموا
- ٧٣-٢ - العوامل التى تؤثر على عمليات المشروعات فى أقل البلدان نموا
- ٧٩-٢ - عرض للمشروعات التى جرى تقييمها فى أقل البلدان نموا
- ٨٥-٢ أداء المشروعات ونتائجها فى أقل البلدان نموا
- ٨٦-٢ القدرة على الاستيعاب والمشكلات الأساسية فى أقل البلدان نموا
- ٩٥-٢ - الجوانب الرئيسية للمشروعات الناجحة فى أقل البلدان نموا
- ١٠٤-٢ - مجموعة العوامل التى تؤدى الى نجاح المشروعات فى أقل البلدان نموا
- ١١٦-٢ - العوامل الخارجية
- ١١٩-٢ الاستنتاجات
- ١٢٩-٢ دال - استعراض برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا
- ١٣٧-٢ معلومات أساسية
- ١٤٢-٢ مفهوم البرنامج وتصميمه
- ١٤٦-٢ الغرض من الاستعراض
- ١٤٨-٢ نوعية صياغة برنامج احياء وتنفيذه
- ١٥٠-٢ - صياغة مشروعات برنامج احياء
- ١٥١-٢ - صياغة المشروعات فى اطار برنامج احياء
- ١٥١-٢ - نقاط الضعف والمشكلات التى قوبلت فى عملية تنفيذ المشروعات

الفقرات

- ٧٤-١ الاستعانة بالخبراء والخبراء الاستشاريين
- ٧٨-١ المدخلات من البلدان النامية
- ٨٤-١ دال - أعمال دعم الاستثمار
- ٨٨-١ برنامج التعاون بين المنظمة والبنك الدولي
- ٩٠-١ برنامج دعم الاستثمار
- ٩٢-١ الصلات بين المساعدات الفنية والاستثمار
- ٩٣-١ استخدام برنامج التعاون الفني للنهوض بالاستثمار
- الفصل الثاني: تقييم المشروعات الميدانية
- ١-٢ ألف - مقدمة
- ٩-٢ باء - عمليات تقييم المشروعات بواسطة الممثلين القطريين
- ٢٥-٢ تعليقات الممثلين القطريين على أداء المشروعات
- ٥٤-٢ جيم - ملخص تقارير التقييم للفترة ١٩٨٧-١٩٨٨
- ٥٧-٢ أعمال التقييم : البعثات والتقارير
- ٦٤-٢ تقييم تصميم المشروعات وتنفيذها ونتائجها
- ٦٥-٢ - تصميم المشروعات
- ٦٦-٢ - تنفيذ المشروعات
- ٦٩-٢ - نتائج المشروعات

الفقرات

- ١٠-٤ نحو الاعتماد على الذات فى تحقيق التنمية
- ١٥-٤ باء - عنصر تدريبى قوى
- ١٧-٤ المنح الدراسية والجولات الدراسية
- ١٩-٤ أعمال التدريب داخل المشروعات
- ٢٧-٤ جيم - الموظفون القطريون وادارة المشروعات
- ٢٨-٤ المدراء القطريون للمشروعات
- ٣٨-٤ الموظفون المهنيون القطريون فى المشروعات
- ٤٢-٤ نحو قيام الحكومات بالتنفيذ الكامل
- ٥٢-٤ دال - التوسع فى مناهج التعاون التكني فيما بين
البلدان النامية
- ٥٩-٤ مناهج شبكات التعاون التكني فيما بين البلدان
النامية
- ٦٩-٤ هاء - الجوانب المتعلقة بمتابعة أعمال المؤتمر العالمى
للاصلاح الزراعى والتنمية الريفية : التفاعل مع
المنظمات غير الحكومية المحلية وزيادة الاهتمام
بالمرأة

الفقرات

١٥٢-٢

الدور التحفيزى لمشروعات برنامج الاخياء

١٥٤-٢

النتائج على المستوى القطرى

١٧٢-٢

القضايا والنتائج

الفصل الثالث: تشجيع الاستثمار فى قطاع الزراعة

٢-٣

ألف - مقدمة

٨-٣

باء - دور مركز الاستثمار

٢٠-٣

برنامج التعاون بين المنظمة والبنك الدولى

٣٠-٣

برنامج دعم الاستثمار

٤٣-٣

التطورات الأخيرة فى صياغة المشروعات

جيم - الصلات القائمة بين الاستثمار والمساعدات الفنية

٤٦-٣

المساعدة الفنية كمصدر لمشروعات استثمارية

٦٩-٣

المساعدات الفنية كعنصر فى مشروعات الاستثمار

دعم الاستثمار الذى تقدمه الوحدات الفنية فى
المنظمة

٧٣-٣

٨٢-٣

دال - القضايا والافاق

الفصل الرابع: بعض معالم الأعمال الميدانية

١-٤

ألف - مقدمة

٤-٤

تلبية الاحتياجات المتغيرة

الرسومات البيانية

<u>الصفحة</u>	<u>الشكل</u>
6	١-١ اتجاهات التعاون الفنى الذى تظلع به المنظمة، بالحجم الحقيقى
6	٢-١ مخصصات المنظمة من برنامج الأمم المتحدة الانمائى ومستوى الانفاق على المشروعات المشتركة بين المنظمة والبرنامج (١٩٧٢-١٩٨٩)
10	٣-١ تطور برامج حسابات الأمانة فى الفترة الأخيرة
16	٤-١ توزيع الانفاق بين المشروعات الميدانية للمنظمة فى ١٩٨٨-١٩٨٩
17	٥-١ تصنيف الانفاق من خارج الميزانية على المشروعات الميدانية فى ١٩٨٨-١٩٨٩
27	٦-١ توزيع الانفاق فى المشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى فى السنوات ١٩٨٤، ١٩٨٦ و ١٩٨٨
31	٧-١ استخدام قدرات البلدان النامية فى المشروعات الميدانية
42	١-٢ تقييم المشروعات الميدانية خلال الفترة المالية ١٩٨٨-١٩٨٩ (المشروعات الممولة من برنامج الأمم المتحدة الانمائى وحسابات الأمانة)
57	٢-٢ النوعية العامة لتقارير التقييم
105	١-٣ توزيع المشروعات التى ساعد مركز الاستثمار فى اعدادها، ووفق على تمويلها فى مختلف القطاعات (١٩٦٤ - ١٩٨٨)
105	٢-٣ التوزيع الاقليمى للمشروعات التى ووفق على تمويلها والمعانة من مركز الاستثمار فى المنظمة (١٩٦٤ - ١٩٨٨)
107	٣-٣ الالتزامات المقدمة للمشروعات التى أعدت بمساعدة مركز الاستثمار فى المنظمة (١٩٨٣-١٩٨٨)
108	٤-٣ الالتزامات المقدمة بشروط ميسرة للمشروعات التى أعدت بمساعدة مركز الاستثمار فى المنظمة (١٩٨٣-١٩٨٨)

مقدمة المدير العام

يتناول استعراض البرامج الميدانية، منذ بداية اجرائه فى منتصف الستينات، شكل النشاطات التشغيلية التى تضطلع بها المنظمة ومحتواها واتجاهاتها، ويجرى تقييما لمدى كفاءة وأداء المشروعات الميدانية. ونظرا لأن هذه النشاطات ترتبط بأعمال موازية لها تنفذ فى اطار البرنامج العادى، لابد من قراءة هذه الوثيقة جنبا الى جنب مع وثيقة استعراض البرنامج العادى للفترة ١٩٨٨-١٩٨٩. وينبغى التنويه هنا بأنه فى حين يقدم الاستعراض صورة عامة للبرامج الميدانية، فان هناك تقارير مفصلة عن الأعمال الميدانية الفنية والقطاعية والاقليمية تقدم بصورة منتظمة، الى مختلف اللجان والى غيرها من الأجهزة الحكومية الدولية التى تشرف على أعمال المنظمة.

ومما يدعو الى الارتياح أن البرامج الميدانية، قد واصلت، فى هذه الفترة المالية، توسعها التدريجى الذى بدأ منذ أربع سنوات مما أتاح زيادة الخبرات والتجارب التى تقدمها المنظمة للبلدان النامية الأعضاء ولاسيما من خلال التعاون على المستوى القطرى. غير أن من الضرورى النظر الى هذا النمو المتواضع الذى حدث، فى ضوء المشكلات الخطيرة التى مازالت البلدان النامية تواجهها فى سبيل التغلب على الجوع وضمان الأمن الغذائى لسكانها الآخذين فى الزيادة بسرعة. وفى هذه الظروف، كان لأزمة السيولة النقدية التى تعرض لها البرنامج العادى للمنظمة خلال الفترة المالية، تأثيرات موهسة للغاية من حيث تقييد قدرات المنظمة على دعم البرامج الميدانية.

وتبدو آفاق التوسع فى البرامج الميدانية، خلال السنوات القليلة القادمة، آفاقا مشجعة الى حد كبير، وذلك أساسا بسبب الزيادة التى حدثت فى موارد برنامج الأمم المتحدة الانمائى، وتجدد الاهتمام الذى يبدو أن هذه البرامج تسنده الآن لقطاعى الأغذية والزراعة. ومن الملاحظ كذلك أن حسابات الأمانة لدى المنظمة قد ظلت قوية بصفة عامة على الرغم من ثبات نموها عند مستوى معين بالمقارنة بالسنوات الأولى من العقد. ومن ناحية أخرى، كانت النشاطات الممولة من برنامج التعاون الفنى أقل فى هذه الفترة المالية منها فى الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ بحكم الضرورة، نظرا لما تلقتة من دعم، فى الفترة الأولى، بتحويل مبلغ من البرنامج العادى قدره ١٥ مليون دولار، بصورة استثنائية، لدعم برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا.

وقد ازداد تركيز أعمال المنظمة الميدانية على أفريقيا مرة أخرى خلال ١٩٨٨-١٩٨٩. وعلى الرغم من ضرورة عدم الاستهانة بمشكلات الأغذية والزراعة التى تواجه الأقاليم الأخرى، فان أخطار العجز الغذائى تبدو فى هذه القارة الأفريقية أكبر وتحديات تحقيق الأمن الغذائى أضخم. ويتركز الاهتمام فى حافظة المشروعات الميدانية الكلية، على الجهود الرامية الى تعزيز وتحسين انتاج المحاصيل الغذائية، فى حين تسند أهمية قصوى، فى فئة الموارد الطبيعية، الى أعمال المشروعات الرامية الى صيانة الموارد لاستخدامها

وترد تعليقات على بعض المعالم الرئيسية الناشئة فى نشاطات المنظمة التشغيلية فى الفصل الرابع الذى يعتبر الفصل الأخير فى الاستعراض والذى خصص لامعان النظر فى التطورات السابقة والعمل على التنبؤ بالطريقة التى يمكن بها تغيير البرامج الميدانية فى المستقبل. ولقد استجابت الأعمال الميدانية التى تظلع بها المنظمة، عبر السنين، وباطراد للتغيرات فى الاحتياجات الملموسة من المساعدات الفنية. وعلى الرغم من أن البرامج الجارية تتميز بوجود مجموعة واسعة من ترتيبات المشروعات والبرامج، فان هناك اهتماما متزايدا بشدة بتعزيز امكانيات الموارد البشرية فى البلدان المستفيدة لكى يتسنى لها أن تظلع بنفسها بالتدابير اللازمة لتحقيق التنمية الغذائية والزراعية. وينعكس هذا الهدف، فى البرامج الحالية، فى مجالات مثل توسيع نطاق التدريب من خلال المشروعات والتوسع الشديد فى استخدام مدراء المشروعات القطريين والموظفين المهنيين القطريين فى تنفيذ المشروعات مما أتاح توفير الظروف المناسبة لاضطلاع الحكومات بعملية التنفيذ الكامل. كما أن الدعم التحفيزى الذى تقدمه المنظمة لمناهج التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية وتعزيز التعاون على مستوى القاعدة، الذى يشمل عادة المنظمات غير الحكومية المحلية وتعزيز النشاطات التى تظلع بها المرأة، كلها عوامل تسهم فى تدعيم الاعتماد على الذات. ولاشك فى أن هذه الجهود التى أسند إليها الأولوية القصوى فى الاهتمام، تساعد على ضمان أن تثبت البرامج الميدانية جدواها وقدرتها على الاستمرار فى السنوات القادمة.

لقد ظلت هذه الوثيقة الهامة تشجع، عادة، المناقشات النشطة والبناءة بشأن برامج المنظمة الميدانية، وانى أتطلع الى الدراسة التى ستجرى لها أثناء الدورة الخامسة والعشرين لمؤتمر المنظمة.

لعلكم تعلمون

ادوار صوما

فى جهود التنمية القابلة للاستمرار. وفى ذات الوقت، ازدادت الأعمال الرامية الى تعزيز قدرات البلدان على التخطيط وتحليل السياسات، ويحدث ذلك عادة فى الأوضاع التى تكون فيها البلدان فى مواجهة خيار صعب يتعلق "بمواءمة" اقتصادياتها بسبب أعباء الديون. وقد تبين ما للمشورة المستقلة والموضوعية التى تقدمها المنظمة من أهمية بالغة فى هذه الأوضاع.

ولدى الاضطلاع بهذه الأعمال المهمة، تظل مساهمة فريق المنظمة المتفانى من الخبراء الميدانيين والخبراء الاستشاريين ذات أهمية قصوى. وقد جرى تعيين جانب كبير من هؤلاء الخبراء من البلدان النامية، ويساعدهم الآن، أكثر من أى وقت مضى، عدد متزايد من الموظفين القطريين المؤهلين. ومن الملاحظ كذلك أن عنصر التدريب فى المشروعات الميدانية قد ازداد، فى هذه الفترة المالية، سواء من حيث النشاطات أو عدد المتدربين.

وكان هذا الاستعراض، ينتهج، دائماً، أسلوب الصراحة والنقد التحليلى لدى دراسة نقاط الضعف وجوانب القوة فى أداء المشروعات الميدانية. ويطبق ذات الأسلوب على هذه الفترة المالية حيث تولى الممثلون القطريون تقييم نحو ٨٠٠ مشروع، كما جرى تحليل نتائج أكثر من ١٣٠ مشروعاً بصورة موضوعية لاستخلاص الدروس من أجل المستقبل. وأعتقد أن التزام المنظمة برفع كفاءة المشروعات وفعاليتها يبدو واضحاً وجلياً من التدابير الملموسة التى اتخذناها، وما زلنا نتخذها، فى هذا الصدد، بما فى ذلك تعزيز وظيفة التقييم التى باتت قوية بالفعل، وإشراك جميع الوحدات المعنية فى مجموعة واسعة من التدابير تهدف الى زيادة تنسيق وتعزيز عمليات التخطيط للمشروعات وبرمجتها وتنفيذها ومتابعتها. وهذه عملية نساعد لها أولوية قصوى، وننفذها بالتعاون الوثيق مع البلدان المستفيدة وشركائنا فى التمويل.

وانى أرحب بشدة بما جاء فى استعراض هذه الفترة المالية من وصف ودراسة للدعم المؤثر والواسع النطاق الذى تقدمه المنظمة لمشروعات الاستثمار فى قطاعات الزراعة ومصايد الأسماك والغابات. ويقدم هذا الدعم، بالدرجة الأولى، من خلال الأعمال الفريضة والعالية التخصص التى يضطلع بها مركز الاستثمار - والذى استطاع حتى اليوم أن يجتذب مشروعات استثمارية فى قطاعى الأغذية والزراعة تصل قيمتها الى مبلغ ضخم قدره ٣٤ مليار دولار فى البلدان النامية الأعضاء. ويعتمد المركز، فى قيامه بأعماله، على الخبرات والمؤازرة التى تقدمها الوحدات الفنية فى المنظمة، وفى بعض الحالات، على جهنود المساعدات الفنية الفردية التى توفى بصورة مباشرة الى استثمارات لاحقة. غير أن المركز كما يتضح من الفصل الثالث، لا يتجاهل ولا يقلل من شأن المشكلات التى واجهها لدى قيامه بأعماله الهامة.

الموجز

الاتجاهات الحالية والتوقعات

زاد الحجم الكلى للعمليات الميدانية خلال هذه الفترة المالية الى مستوى قياسى بالأسعار الجارية حيث بلغ مجموع الانفاق فى ١٩٨٨ مقدار ٣٤٢ مليون دولار، وما يقدر بنحو ٣٦٣ مليون دولار فى ١٩٨٩. غير أن هذا المستوى مازال، بالأرقام الحقيقية، دون المستوى الذى بلغته هذه العمليات فى الفترة ١٩٨٠-١٩٨١. ويرجع السبب الرئيسى الكامن وراء الارتفاع البالغ ٩ فى المائة فى المصروفات فيما بين ١٩٨٧ و ١٩٨٨ الى الزيادة الحادة فى تسليم المشروعات فى اطار البرامج الممولة من برنامج الأمم المتحدة الانمائى، والتى تعادل أقل قليلا من نصف مجموع مصروفات البرامج الميدانية خلال الفترة المالية. وتبدو آفاق السنوات القليلة القادمة مشجعة الى حد معقول استنادا الى أن المستوى المرتفع للموافقات على المشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى سوف يستمر.

واتجهت المصروفات فى اطار حسابات الأمانة الى الاستقرار خلال هذه الفترة المالية فى حدود ١٥٥-١٦٠ مليون دولار سنويا. وفى حين استمر معظم برامج حسابات الأمانة المشتركة بين المنظمة والحكومات فى الزيادة المطردة، حدث انخفاض فى المصروفات بمقتضى حسابات الأمانة الأحادية. وكانت مكافحة الجراد الصحراوى والجنادب فى أفريقيا من أبرز القضايا التى حظيت بالدعم من حسابات الأمانة فى ١٩٨٧-١٩٨٨. وقد تراجعت مصروفات برنامج التعاون الفنى فى الفترة ١٩٨٨-١٩٨٩ الى مستوياتها السابقة، بعد استكمال المشروعات الممولة من هذا البرنامج فى اطار برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧.

ووصل مجموع ميزانيات المشروعات الميدانية العاملة مجتمعة الى رقم قياسى قدره ٢١٢ مليار دولار فى ١٩٨٨ لنحو ٥٠٠ ٢ مشروع فى ١٤٠ بلدا ومنطقة. وارتفعت معدلات التسليم مرة أخرى فى أفريقيا حيث بلغت ٤٨ فى المائة من مجموع الانفاق، فى حين حصلت الأقاليم الأخرى على نفس النسبة من المصروفات التى حصلت عليها فى الفترة المالية السابقة. وعلى الرغم من أن فئة المشروعات الخاصة بانتاج المحاصيل وتحسينها ما زالت تحصل على أكبر نصيب فى تسليم البرامج الميدانية (٢٥ فى المائة)، فإن هناك ارتفاعا ملحوظا فى مصروفات المشروعات المتعلقة بالتخطيط وتحليل السياسات (من ٦ فى المائة الى ١٠ فى المائة من مجموع الانفاق).

وانخفض عنصر الموظفين فى البرامج الميدانية، مرة أخرى، خلال الفترة المالية حيث وصل الى نحو ٥٠ فى المائة (من حيث القيمة) من مجموع مدخلات المشروعات، مع استمرار الزيادة فى استخدام الخبراء والخبراء الاستشاريين بعقود قصيرة بالمقارنة

تقييم المشروعات الميدانية

انتهج نفس الأسلوب المزدوج الذى اتبع فى الماضى فى تقييم المشروعات الميدانية، ويقوم على تقييم الممثلين القطريين للمنظمة للمشروعات التشغيلية، ثم على تلخيص تقارير التقييم التى وضعتها ادارة التقييم موعخرا، وذلك لقياس مدى كفاءة الأداء فى مشروعات المنظمة الميدانية. وفى هذه الفترة المالية، تضمنت تقارير الممثلين القطريين عددا قياسيا من المشروعات هو ٧٨٨ مشروعا تنفذ فى ٨٥ بلدا، غالبيتها ممولة من برنامج الأمم المتحدة الانمائى. وفى حين أن تحديد أهداف المشروعات وصياغتها وتصميمها ما يزال يستأثر بالتقدير الرفيع من جانب الممثلين القطريين، فإن الصعوبات التى تقترن بالمدخلات النظرية وما يترتب عليها من نقل المهارات ما تزال واضحة (وان كانت بدرجة أقل عما كانت عليه فى ١٩٨٦-١٩٨٧). ورغم أن القيود المالية فى كثير من البلدان المستفيدة، ولاسيما أقل البلدان نموا، تظل تؤثر تأثيرا ضارا فى أداء المشروعات، فإن الممثلين القطريين يرون أن احتمالات متابعة معظم المشروعات أميرا ايجابيا دون ما شك.

وقد شهدت السنوات الأخيرة عمليات تعزيز ضخمة لنشاطات تقييم المشروعات الميدانية التى تظلمع بها المنظمة، وذلك بعد تطبيق الخطوط التوجيهية المنتظمة فيما يتعلق بكل مشروع من المشروعات التى يتراوح عددها بين ٦٥ و ٧٠ مشروعا تفحصها بعثات التقييم المستقلة سنويا. ويغضى ملخص تقارير تقييم المشروعات المختلفة التى أعدتها هذه البعثات، هذه المرة، نحو ١٣٣ مشروعا فى ١٩٨٧-١٩٨٨ مع مقارنتها بنفس العملية خلال الفترة ١٩٨١-١٩٨٢، كما حددت التحسينات المهمة طويلة الأجل التى تحققت فى تصميم مشروعات المنظمة وتنفيذها منذ بداية العقد.

وقد استخدم ملخص تقارير التقييم للفترة ١٩٨٧-١٩٨٨ فى عقد مقارنة بين المشكلات والصعوبات والعناصر اللازمة لنجاح المشروعات فى أقل البلدان نموا وفى البلدان التى لا تنضوى تحت هذه المجموعة مع الاستشهاد بأمثلة لتأكيد النتائج. وفى حين تواجه المشروعات التى تنفذ فى أقل البلدان نموا عقبات فى عملياتها أكثر صعوبة من تلك التى تواجه المشروعات فى المجموعات الأخرى، فإن الكثير منها حقق قدرا كبيرا من النجاح فى ظل الادارة الجيدة للمشروعات وغير ذلك من العوامل الداخلية والخارجية المواتية. ويشير التحليل الى ضرورة أن تعكس أعمال المنظمة الميدانية فى كثير من أقل البلدان نموا استراتيجية شاملة لاقامة المؤسسات مصحوبة بالتزامات طويلة الأجل من جانب الجهات المتبرعة والبلدان المستفيدة.

كما يتضمن الفصل الثانى استعراضا للمشروعات التى نفذت فى اطار برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا، التى نفذت أساسا خلال الفترة ما بين ١٩٨٥ و ١٩٨٧. وتشير

بالموظفين الميدانيين المقيمين. وفي ذات الوقت، زاد استخدام الموظفين القطريين فى المشروعات. كما ارتفع نصيب المعدات فى المشروعات الميدانية الممولة من برنامج الأمم المتحدة الانمائى (٢٨ فى المائة فى الوقت الحاضر)، ووصل عنصر التدريب الى أرقام قياسية بلغت ١٣ فى المائة. ويشكل الموظفون من البلدان النامية الآن ما يقرب من نصف مجموع الخبراء الميدانيين المعيّنين دوليا من جانب المنظمة، على الرغم من أن حصة البلدان النامية من معدات المشروعات ما زالت منخفضة. وسجل ارتفاع آخر فى حصة المنح التدريبية التى توفرها المشروعات الميدانية الى الموءسسات المضيفة فى البلدان النامية، حيث وصلت هذه الحصة الى نحو ٥٠ فى المائة من المجموع.

وسجل مركز الاستثمار ارتفاعا جديدا فى مستويات أعماله حيث استكملت ١٩٦ بعثة المهام المنوطة بها، ووفق على تمويل ٤٤ مشروعا استثماريا كبيرا أعدها المركز فى ١٩٨٨. وتجاوزت الآن الاستثمارات الكلية التى جرى تعبئتها نتيجة للمساعدات التى وفرها المركز منذ انشائه (١٩٦٤) مبلغ ٣٤ مليار دولار. ونتيجة لأعمال متابعة سابقة تتمثل بالمشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى، ووفق على تمويل ستة مشروعات استثمارية تقدر قيمتها بنحو ٦٦ مليون دولار خلال الفترة المالية. ويتضمن الفصل الثالث نشاطات مركز الاستثمار وتوقعات أعماله فى المستقبل.

تشجيع الاستثمار فى قطاع الزراعة

يعتبر الاستثمار من العناصر الأساسية فى التنمية الزراعية، وهو من القضايا الرئيسية التى تهتم بها معظم البلدان النامية. وتحتاج عمليات تنشيط ودعم الاستثمار من الموارد المحلية، الى مساعدات خارجية من أجل المحافظة على المعدل اللازم للنمو فى الانتاج الزراعى. ولذا فان تقديم المساعدات لتشجيع الاستثمار يعد من النشاطات ذات الأولوية التى تظلمع بها المنظمة. ويعتبر مركز الاستثمار نقطة الارتكاز فى هذا المجال فى داخل المنظمة، وهو يستعين ببقية وحدات المنظمة فى توفير الدعم الفنى اللازم. فنقص الموارد المالية ليس هو العنصر الوحيد الذى يحد من الاستثمار. فهناك حاجة مستمرة الى وجود مشروعات سليمة وحسنة الاعداد. غير أن معظم البلدان النامية ولاسيما أشدها فقرا، مازال يعانى من عدم القدرة على صياغة مشروعات الاستثمار بنفسه بصورة كاملة. وقد أنشئ مركز الاستثمار للمنظمة لسد هذه الفجوة، حيث أن مهمته الرئيسية هى مساعدة البلدان النامية على صياغة مشروعات الاستثمار التى يمكن أن تجتذب الموارد الرأسمالية من جانب مؤسسات التمويل متعددة الأطراف التى تقدم القروض للزراعة بالدرجة الأولى. وقد نجح مركز الاستثمار، بفضل المساعدات التى قدمها لصياغة نحو ٧٥٠ مشروعا استثماريا، ففى تعبئة أكثر من ٣٤ مليار دولار من الاستثمارات الزراعية فى ١٠٨ بلدان خلال الخمسة والعشرين عاما من عمره. وقد كان نحو ١٨ مليار دولار من هذا المبلغ فى شكل عمولات أجنبية من مؤسسات التمويل متعددة الأطراف وغيرها من المؤسسات، ومعظمه بشروط ميسرة للغاية.

وترتبط نشاطات المساعدات الفنية التى تظلمع بها المنظمة بصورة وثيقة فى كثير من الأحيان بالاستثمار. فمعظم البيانات والمعلومات الفنية اللازمة لصياغة المشروعات والبرامج الاستثمارية تستمد من المساعدات الفنية. ويتضمن الكثير من المشروعات الاستثمارية عناصر تتعلق بالمساعدات الفنية لضمان نجاح تنفيذها. وتعتبر نتائج أعمال المساعدات الفنية ذات أهمية جوهرية لا لصياغة المشروعات الاستثمارية فحسب بل لأنها يمكن أيضا أن تكون منبعا للأفكار المتعلقة بالاستثمار ومن ثم مصدرا للمشروعات الاستثمارية.

وتستعين البلدان ومؤسسات التمويل، لدى تنفيذها برامج الاستثمار فيها، بتلك الشروة الهائلة من البيانات الاحصائية وغيرها من المعلومات التى توفرها الأقسام الفنية فى المنظمة فى قطاعات الزراعة والغابات ومصايد الأسماك. وثمة نشاط رئيسى تظلمع به المنظمة بأكملها يتمثل فى تقديم المشورة للبلدان بشأن تحليل السياسات وتخطيطها. ويعتبر الكثير من الدراسات القطاعية وشبه القطاعية ذا أهمية خاصة للاستثمار حيث أنها تركز على المجالات النوعية للتنمية الزراعية والريفية التى توفر الأساس للحوار المتعلق بالسياسات فيما بين البلدان ومؤسسات التمويل.

التقارير التي أعدها الممثلون القطريون الى أنه تبين أن البرامج القطرية التي نفذت في إطار برنامج احياء القطاع الزراعي في أفريقيا قد أحسن صياغتها وكانت مفيدة، وأن أداء المشروعات التي نفذت في إطار هذا البرنامج كانت على نفس مستوى المشروعات الميدانية التي تنفذها المنظمة. وقد حقق الكثير من هذه المشروعات تأثيرات تحفيزية ضخمة من حيث تعبئة الأموال الخارجية سواء من برنامج الأمم المتحدة الانمائي أو الجهات المتبرعة الشنائية أو غيرها من الجهات. غير أنه تبين من الاستعراض أن البرنامج كان يعاني من عدم وجود تدابير تضمن التنفيذ السريع في جميع الحالات، وانعدام الخطوط التوجيهية التي كان من الممكن أن تضمن العمل على أساس منهج برامجي أكثر تركيزاً.

وقد استمرت المنظمة في توجيه اهتمام كبير الى الجهود الرامية الى تحسين أداء المشروعات الميدانية. فبالإضافة الى تعزيز عملية التقييم، عملت الوحدات التشغيلية والفنية على زيادة أعمال الرصد، وفحص التقارير الخاصة بمدى التقدم، والمساءلة الفنية، كما اشتركت في الاستعراضات الثلاثية للمشروعات. وأجريت دراسات تحليلية مكثفة للبرامج بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي والجهات المتبرعة بحسابات الأمانة. وخلال هذه الفترة المالية، اشتركت جميع الوحدات الرئيسية المعنية، التشغيلية والفنية والادارية وغيرها من الوحدات، تحت اشراف لجنة البرامج الميدانية، في وضع مجموعة متكاملة من التدابير لرفع مستوى الكفاءة في جميع مراحل دورة المشروع.

بعض معالم الأعمال الميدانية

دأبت المنظمة على ادخال التعديلات اللازمة على البرامج الميدانية، منذ أكثر من ٤٠ عاماً من عملياتها، لكي تفي بالاحتياجات المتغيرة للبلدان النامية المستفيدة، والتي يتزايد عددها باطراد وتتنوع أوضاعها. فبعد أن كانت البرامج الميدانية تقدم الخدمات الاستشارية رفيعة المستوى في الخمسينات، انتقلت الى تطبيق منهج المشروعات الواضح في أوائل الستينات عندما استخدمت النشاطات طويلة الأجل نسبياً في اقامة المؤسسات ومسيح الموارد والتخطيط لاستخدامها. وفي السبعينات، حدث تحول في الاهتمام نحو تقديم المساعدات لادارة الموارد المتوافرة وتنميتها، وازداد لذلك عدد المشروعات ذات الطابع متعدد التخصصات. كما كان هناك اتجاه نحو التدخلات قصيرة الأجل، ونحو تقديم مساعدات الاجراء السريع، بعد انشاء برنامج التعاون الفني، من أجل تلبية الاحتياجات العاجلة. وفي أوائل الثمانينات، كانت البرامج الميدانية تتألف من مجموعة من أعمال المشروعات الموجهة نحو توفير المرونة وطابع التكامل في التدخلات على المستوى القطري.

ولقد شهدت فترة السبعينات اتجاهات ومبادرات أثرت على النشاطات الميدانية، وعززت عملية الانتقال من المساعدات الفنية الى التعاون الفني وذلك بهدف نهائي يتمثل في تعزيز اعتماد البلدان المستفيدة على الذات في تحقيق التنمية، وكان أحد العناصر الأساسية في هذا المجال هو النشاطات التدريبية. فقد أصبح التدريب الآن يحتل مكاناً أكثر أهمية واتساعاً في المشروعات الميدانية عما كان في أي وقت مضى. حيث تم تدريب نحو ٧٣ ٠٠٠ شخص في ١٩٨٧ وحدها (بالإضافة الى تحقيق رقم قياسي في عدد الجولات الدراسية والمنح الدراسية) مما يبرز مساهمته الكبيرة في تحقيق هدف الاعتماد على الذات. كما كان هناك تقدم ملحوظ في تحقيق أهداف "الأبعاد الجديدة" في الأعمال الميدانية. وخلال هذه الفترة المالية، أصبح أسلوب الاعتماد على مدراء المشروعات القطريين من المعالم المشتركة تقريباً في المشروعات الميدانية (نحو ٣٠٠ مدير من المدراء القطريين في عام ١٩٨٨) كما حدث في توسع كبير في استخدام الموظفين المهنيين القطريين (أكثر من ٥٠٠ في الوقت الحاضر). كما نشطت المنظمة في تقديم الدعم للحكومات لتمكينها من تنفيذ المشروعات، حيث يوجد في هذا المجال، عدد من القضايا العملية التي تستلزم الحل على مستوى المنظومة بأكملها.

وثمة مجال يتعلق بتحقيق الاعتماد على الذات بصورة جماعية يتمثل في التعاون التقني فيما بين البلدان النامية حيث تواصل المنظمة العمل من خلال المشروعات الميدانية في تقديم الدعم لمختلف شبكات المؤسسات في البلدان النامية. وتعمل في الوقت الحاضر أكثر من ٦٠ شبكة من هذه الشبكات، وتشير التجارب الى أن المساعدات التي تقدمها مشروعات المنظمة الميدانية لهذه الشبكات (٤١ مليون دولار في ١٩٨٧-١٩٨٨) تحقق تأثيراً مضاعفاً كبيراً، ويكشف مسح لهذه الشبكات، حيث تشترك المكاتب الاقليمية للمنظمة

وتحرص المنظمة على أن تتعرف باستمرار على التغييرات التي تحدث في الأساليب المتعلقة بتمويل التنمية الزراعية، وفي احتياجات البلدان النامية لا لكي تتكيف، فحسب على النحو اللازم معها بل ولكي تسهم في وضع الوسائل الجديدة اللازمة لتوفير المساعدات لتسخير الموارد المحلية والخارجية لخدمة التنمية الزراعية. وقد أجرى مركز الاستثمار مؤخراً استعراضاً لتجاربه في مجال صياغة المشروعات في الماضى وأبرز عدداً من نقاط الضعف المشتركة التي يجرى الآن معالجتها.

الفصل الأول

فى اعمالها بصورة وثيقة، عن الحاجة الى تقديم دعم منتظم يتركز على الشبكات التى تنطوى على أكبر الامكانيات.

وقد كان لمتابعة أعمال المؤتمر العالمى للإصلاح الزراعى والتنمية الريفية لعام ١٩٧٩ تأثير مهم على البرامج الميدانية، التى كان قد أعيد توجيهها لتعكس الاهتمام بصغار المزارعين، مع التركيز على مناهج العمل على مستوى القاعدة فى المجتمعات المحلية والمحليات. وهناك جانبان مهمان بصورة خاصة يشملان التوسع فى التفاعل بين المشروعات والمنظمات غير الحكومية المحلية (والمجموعات الريفية المماثلة) وزيادة الاهتمام بدور المرأة فى التنمية الزراعية فى اطار أعمال المشروعات.

الاتجاهات الحالية والتوقعات

ألف - نظرة عامة

١-١ فى حين تميزت بعض البلدان الصناعية بالنمو الاقتصادى خلال هذه الفترة المالية، فان كثيرا من البلدان النامية استمر فى مجابهة صعوبات اقتصادية ومالية خطيرة، بل وفى بعض الأحيان صعوبات اجتماعية. ولقد جاءت هذه التطورات فى معظمها نتيجة للمديونية الشديدة التى تعانيها هذه البلدان الأخيرة، والتدابير التى اتخذت نتيجة لذلك لمعالجة هذه الظاهرة. ومع ذلك فان هناك مشكلات ما تزال تلح فى البقاء، من بينها نسب التجارة غير المواتية، وتباطؤ الانتاج الزراعى أو عدم انتظامه فى كثير من البلدان بحيث يفى باحتياجات السكان الذين تتزايد أعدادهم بسرعة.

٢-١ ولقد تنبأ النظام العالمى للاعلام والانداز المبكر بأن عام ١٩٨٩ سوف يشهد ارتفاعا كبيرا فى المحصول العالمى من الحبوب. ومع ذلك فلن يكفى هذا المحصول فى استئناف الاستهلاك العالمى لاتجاهاته السابقة، أو لبناء مخزونات الأغذية التى نضبت، لكى تعود الى ما يمكن اعتباره الحد الأدنى المأمون. وكما كان الحال فى اماضى ما زال الانتاج يتركز فى البلدان المتقدمة الأكثر شراء - فى أمريكا الشمالية وأوروبا، فى حين سيحدث عجز محلى خطير فى أشد البلدان فقرا. وعلى ذلك سوف يستمر هذا الوضع القاسى الذى ينطوى على السخرية: وفرة وفوائض غذائية فى الشمال، وجوع وسوء تغذية فى كثير من أنحاء نصف الكرة الجنوبية. وعلى الرغم من أن عام ١٩٨٨ شهد بعض الفوائض التى تدعو للارتياح فى عدد من البلدان الأفريقية والآسيوية، فان هناك نحو ٤٤ بلدا من بلدان العجز الغذائى التى هبط فيها نصيب الفرد من استهلاك الأغذية الأساسية.

٣-١ وفى مثل هذا الوضع، تتزايد أهمية التعاون الفنى متعدد الأطراف الذى يقدم الأموال للمنظمة من أجل زيادة انتاج الأغذية والزراعة بوجه عام وتدعيمه، ومن أجل تنمية مصائد الأسماك والغابات، فى البلدان الفقيرة التى تناضل مع مشكلات ومعوقات شديدة التعقيد فى داخل القطاعات الريفية بها. وتنتشر المشروعات الميدانية للمنظمة فى جميع ربوع العالم النامى، لكنها تتركز فى المناطق الفقيرة والبلدان التى هى فى أشد الحاجة الى تلك المشروعات، فى حين تبذل الجهود لتنسيق هذه المشروعات مع البرامج القطرية والدولية الأوسع نطاقا من أجل احداث أكبر تأثير ممكن وضمان استمراريتها.

تسليم المشروعات فيما سبق بلغت ٣١٨ مليون دولار في ١٩٨١، بيد أنها تجاوزت هذا الرقم لأول مرة في ١٩٨٨ (بنحو ٧ في المائة) حيث بلغ مجموع الانفاق ٣٤٢ مليون دولار.

٨-١ ولابد من النظر الى هذه الأرقام في اطارها المناسب. فعقب سنة قياسية في ١٩٨١، بدأت مستويات تسليم المشروعات الميدانية للمنظمة في الانخفاض بشكل ملحوظ. وكان أدنى مستوى سجل لها في ١٩٨٣، حيث بلغ مجموع قيمة المشروعات المسلمة ٢٦٠ مليون دولار فقط بالأرقام الحقيقية. ويعزى هذا الانخفاض الى حد كبير الى انكماش البرامج التي يمولها برنامج الأمم المتحدة الانمائي، ولقد كان هذا الانخفاض حاداً الى درجة لم يتسن تعويضه بزيادة مستمرة في برامج حسابات الأمانة (وكذلك اتجاه تصاعدي تدريجي في مشروعات برنامج التعاون الفني). وعلى أثر ذلك، بدأ الانتعاش المتواضع في تنفيذ البرنامج الميداني وذلك في الفترة ما بين ١٩٨٤ و ١٩٨٦، والذي جاء الى حد كبير نتيجة لزيادات في اطار برامج حسابات الأمانة الهامة.

٩-١ بيد أن هذا الاتجاه قد تغير خلال الفترة المالية الحالية. فقد أسهم برنامج الأمم المتحدة الانمائي، كما سيرد وصفه فيما بعد، بمعظم الزيادة الشاملة في حجم البرامج الميدانية في ١٩٨٨. في حين اتسع نطاق برامج حسابات الأمانة، وان كان ذلك بمعدل أبطأ.

١٠-١ ويبين الشكل ١-١ هذه الأنماط من حيث الحجم الحقيقي لتسليم البرامج (على أساس دليل مركب يتألف من تكاليف موظفي برنامج الأمم المتحدة الانمائي وتكاليف شراء الآلات والمعدات كما أشار تقرير الأمم المتحدة)^(١). ويلاحظ أن الحجم الحقيقي للتعاون الفني الذي قدمته المنظمة في ١٩٨٨ يتجاوز تجاوزاً طفيفاً المستوى الذي حققته منذ ١٠ سنوات في ١٩٧٨.

١١-١ ويوضح الجدول ١-١ فيما يلي أحد الاتجاهات في تطور البرامج الميدانية للمنظمة من حيث حجم الانفاق والموافقات الجديدة على البرامج. وكما يلاحظ فإن الانفاق بالأرقام الجارية قد وصل الى مستوى قياسي مطلق قدره ٣٤٢ مليون دولار في ١٩٨٨، أي بزيادة تبلغ نحو ٩ في المائة عما كان عليه في ١٩٨٧ (وزيادة ٣١ في المائة عما كان عليه في ١٩٨٣).

(١) نسب الانكماش المطبقة هي ١٩٧٢ (٤١٢)، ١٩٧٣ (٤٣٨)، ١٩٧٤ (٤٩)، ١٩٧٥ (٥٧٦)، ١٩٧٦ (٦١٢)، ١٩٧٧ (٦٥٦)، ١٩٧٨ (٧٢٨)، ١٩٧٩ (٨٢٨)، ١٩٨٠ (٩٢٦)، ١٩٨١ (١٠٠)، ١٩٨٢ (١٠١٤)، ١٩٨٣ (١٠٣)، ١٩٨٤ (١٠٦٨)، ١٩٨٥ (١٠٥٨)، ١٩٨٦ (١١٥٨)، ١٩٨٧ (١٢٧٥)، ١٩٨٨ (١٣٤٧)، ١٩٨٩ (١٣٣٦).

٤-١ وما القارة الأفريقية الا مثالا صادقا على ذلك. ففي الفترة المالية الحالية،
 أمكن تعزيز التعاون مع البلدان الأفريقية على المستوى القطري السنى حد أن
 المنظمة اعتمدت ما يقرب من مجموع قيمة مشروعاتها الميدانية ووجهتها السنى
 مساعدة هذا الاقليم على التغلب على المشكلات شديدة الخطورة للأغذية والزراعة.
 وفى هذا الصدد أثبتت المنظمة أنها أكبر مساهم وأشد مناصر لبرنامج الأمم
 المتحدة للعمل من أجل الانعاش الاقتصادى فى أفريقيا وتنميتها فى الفترة
 ١٩٨٦-١٩٩٠، كما أثبتت من قبل مساهمتها ومساندتها لخطة عمل لاغوس وشتى
 المبادرات الرئيسية الاقليمية وشبه الاقليمية الأخرى. ومثل هذه الممارسات،
 بالإضافة الى الدراسة الخاصة التى أعدتها المنظمة عن "الزراعة فى أفريقيا: فى
 الخمسة وعشرين عاما المقبلة" (والتي استكمل العمل فيها فى ١٩٨٦)، توفر اطارا
 قيما للأعمال على المستوى القطرى.

٥-١ وأمام هذه التحديات الهامة، استمرت البرامج الميدانية للمنظمة تعمل على
 التوسع فى مجموع أعمالها التى بدأت بفعالية منذ عام ١٩٨٤، وهو أمر يدعو الى
 الارتياح. فلقد كان هناك انتعاش ملحوظ فى حجم البرامج الهامة التى مولها
 برنامج الأمم المتحدة الانمائى (وان كانت لم ترق الى المستوى الحقيقى الذى
 بلغته فى بداية هذا العقد)، فى حين ظلت أنشطة حسابات الأمانة تلعب دورا ضروريا
 ومضطردا فى تزويد البلدان بتجارب المنظمة وخبراتها الفنية لاسيما من خلال برامج
 العمل الخاصة التى تضطلع بتنفيذها المنظمة.

٦-١ ومما يدعو الى الأمل حقا أن البرنامج الميدانى قد حقق أهدافه فى المدى
 المتوسط. فبينما لم يتسن انجاز سوى ٥٥ فى المائة من أهداف أرقام التخطيط
 الاشارى لبرنامج الأمم المتحدة الانمائى الى الاقطار فى دورة البرمجة الثالثة
 للبرنامج (١٩٨٢-١٩٨٦)، فان هناك الآن من الأسباب ما يدعو الى الاعتقاد بأن هذا
 الهدف سوف يتحقق بالكامل فى الدورة الرابعة للبرنامج (١٩٨٧-١٩٩١)، بل وربما
 يتجاوزه. وفى غضون العامين الماضيين، تجاوز مجموع التعهدات من الأطفراف
 المتبرعة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائى بموارده الرئيسية (لأرقام التخطيط
 الاشارية) ما مقداره مليار دولار (بالمقارنة، مثلا، مع ٨٠٠ مليون دولار فى ١٩٨٦).
 وفى مثل هذه الظروف فان حجم التعاون الفنى الذى يمكن أن تقدمه المنظمة الى
 البلدان النامية الأعضاء قد يصبح أكثر تماشيا مع خطورة المشكلات التى تجابهها.

اتجاهات الانفاق

٧-١ يعرض الجدول ١ من الملحق الاحصائى تفاصيل الانفاق السنوى على البرامج الميدانية
 للمنظمة حسب الفئات المختلفة. وبالارقام الجارية فان الذروة التى تحققت فى

الجدول ١-١

الانفاق على المشروعات الميدانية والموافقات الجديدة
(بملايين الدولارات مقربة بالقيم الجارية)

مصدر التمويل	الانفاق فى ١٩٨٨	الموافقات فى ١٩٨٨	تقديرات الانفاق فى ١٩٨٩
برنامج الأمم المتحدة الانمائى	١٥٥	١٩٣	١٨٠
حسابات الأمانة	١٦٠	١٥٩	١٥٥
برنامج التعاون الفنى	٢٧	٢٨	٢٨
المجموع	٣٤٢	٣٨٠	٣٦٣

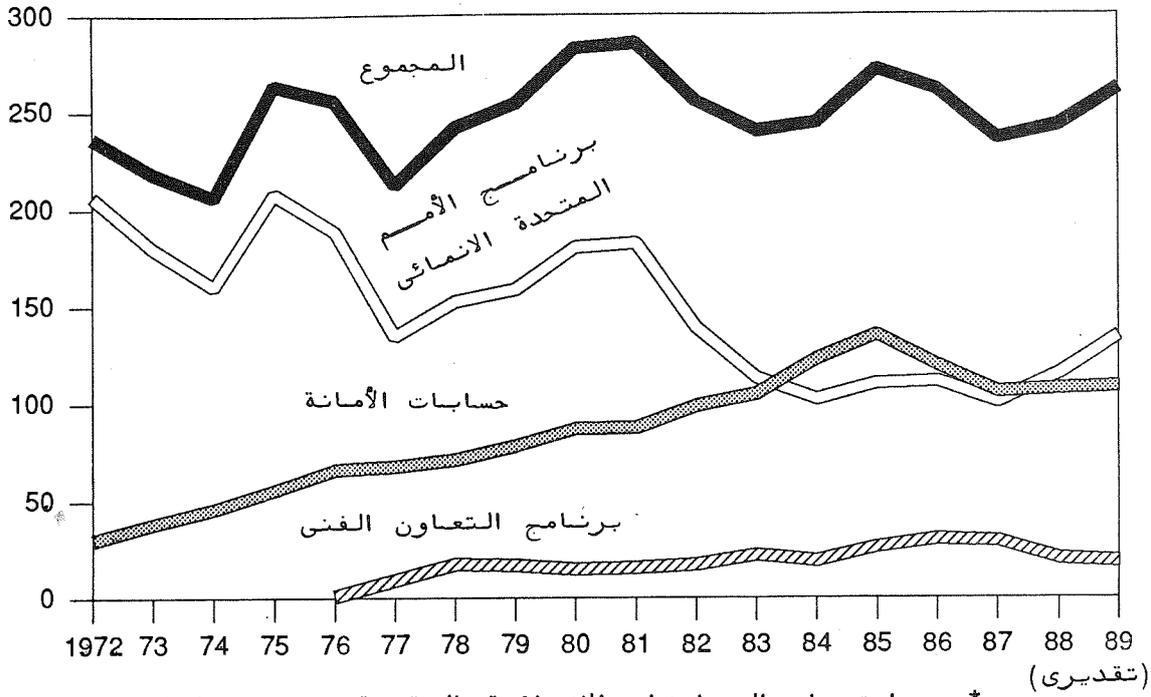
١٢-١ وأهم العناصر البارزة فى الجدول هو استمرار تعزيز الحصول على الموافقات على المشروعات لكى يمولها برنامج الأمم المتحدة الانمائى. وقد تجاوزت هذه الموافقات ١٩٣ مليون دولار فى ١٩٨٨ (بعد أن كانت قد بلغت رقما قياسيا قدره ٢١٢ مليون دولار فى ١٩٨٧) بالمقارنة مع ١١٢ مليون دولار فقط فى ١٩٨٦. ويشير هذا إلى البرنامج القوى المشترك بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى للسنوات القليلة المقبلة. وفى الوقت ذاته ظلت الموافقات على مشروعات حسابات الأمانة مرتفعة هى الأخرى، رغم ما يبدو من أن مستوى انفاق حسابات الأمانة قد ينزع إلى التوقف حول ١٥٠ - ١٦٠ مليون دولار أثناء العام أو العامين المقبلين. ومن ناحية أخرى عادت برامج برنامج التعاون الفنى إلى مستواها الطبيعى من الموافقات على أثر استغلال الأموال الاضافية التى توافرت على غير العادة للمشروعات الطارئة ومشروعات الاحياء فى القطاع الزراعى فى اطار برنامج احياء الزراعة فى أفريقيا - الذى يرد وصفه وتقييمه فى الفصل الثانى (القسم دال).

الشكل ١-١: اتجاهات التعاون الفني الذي

تضطلع به المنظمة، بالحجم الحقيقي*

(المصروفات السنوية بالأسعار الثابتة لعام ١٩٨١)

مليون دولار



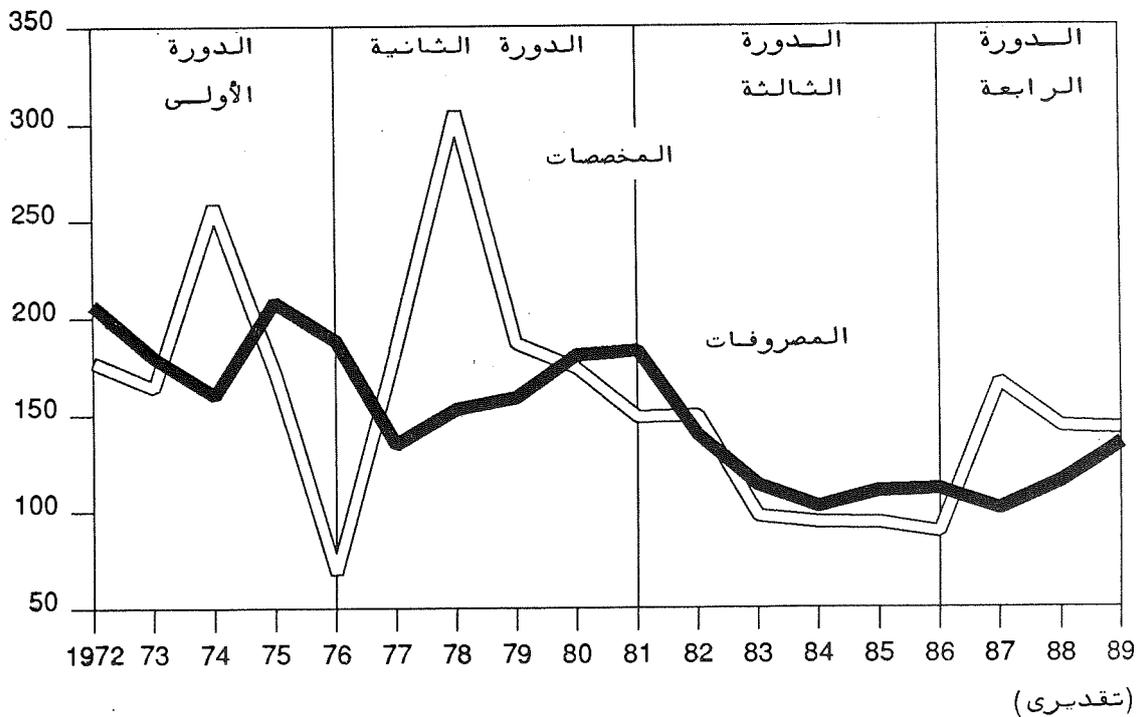
* مع استبعاد المساعدات الإنمائية المقدمة بموجب حسابات الأمانة المخصصة للمشروع الدولي لتوريد الأسمدة ومكتب عمليات الأغذية الخاصة والمركز الدولي لعمليات الجراد

الشكل ٢-١: مخصصات المنظمة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومستوى الإنفاق

على المشروعات المشتركة بين المنظمة والبرنامج ١٩٧٢-١٩٨٩

(بالأسعار الثابتة لعام ١٩٨١)

مليون دولار



(تقديري)

١٦-١ ولا شك في أن القرارات التي تتخذها الحكومة لتخصيص موارد أرقام التخطيط الاشارى التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائى الى قطاعات الزراعة فى اطار البرامج القطرية للبرنامج تعتبر هامة هى الأخرى فى تحديد حجم مشاركة المنظمة فى البرامج التى يدعمها البرنامج. وفى حين يكرس الجزء الأعظم من تمويل البرنامج لقطاع الزراعة والغابات ومصايد الأسماك فى اطار أرقام التخطيط الاشارى حيث بلغ نسبة مرتفعة قدرها ٣٥ فى المائة فى ١٩٧٠، فقد انخفض هذا النصيب الى ٢٦ فى المائة فى ١٩٨٠ وبلغ نحو ٢٢ فى المائة فى ١٩٨٨. ومع ذلك فقد كانت هناك دلائل فى العامين الماضيين الى أن هذا النصيب قد شهد زيادة، بل وفى ١٩٨٨ ارتفعت النسبة المئوية لتسليمات المنظمة فى اطار أرقام التخطيط الاشارى للبرنامج ارتفاعا طفيفا. ويتضح تطور نصيب المنظمة فى مجموع الانفاق على مشروعات البرنامج فى اطار أرقام التخطيط الاشارى منذ أوائل السبعينات فى الجدول ٢-١ فيما يلى:

الجدول ٢-١

نصيب المنظمة من مجموع الانفاق على المشروعات الميدانية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائى

السنة	١٩٧٢	١٩٧٦	١٩٨٠	١٩٨٤	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨
نصيب المنظمة (%)	٣١	٢٩	٢٥	٢١	٢١	١٩	١٨	١٩

١٧-١ وبالإضافة الى الاعتبارات سالفة الذكر، تجدر الإشارة الى أنه فى السنوات القليلة الماضية، برز أسلوب "التنفيذ الحكومى" كصورة مهمة لتنفيذ التعاون الفنى الذى يمول من البرنامج. والواقع أن هذا الأسلوب كان مسوء ولا فى عام ١٩٨٨ عن تنفيذ نحو ١٢ فى المائة من جميع انفاق البرنامج على المشروعات التى مولها فى اطار أرقام التخطيط الاشارى، بل والأهم من ذلك أنها نالت ما يزيد على ١٥ فى المائة من الموافقات الجديدة على المشروعات.

١٨-١ والواقع أن التنفيذ الحكومى نتيجة منطقية لتعزيز القدرات الفنية والادارية للحكومات وأنه فى كثير من الحالات يتبع أشكالاً تقليدية من التعاون الفنى، كما كان يحدث مثلاً عند تنفيذ المنظمة للمشروعات بالكامل. ولقد دعمت المنظمة وساهمت

برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

١٣-١ وكما هو مبين بالتفصيل في الشكل ١-٢، فإن المخصصات للمشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأرقامها الحقيقية كانت تخضع إلى تذبذبات كبيرة خلال الدورتين الأولتين من دورات البرمجة التابعة للبرنامج (١٩٧٢-١٩٨١)٠ وخلال الدورة الثالثة للبرمجة (١٩٨٢-١٩٨٦)، وكنتيجة لانخفاض الموارد المتاحة، هبطت المخصصات للمشروعات الجديدة المشتركة بين المنظمة والبرنامج بصورة مستمرة، في حين انعكس هذا الاتجاه في الأعوام الأولى من الدورة (الرابعة) الحالية (١٩٨٧-١٩٩١)٠ وجدير بالذكر أنه في خلال ١٩٨٧ و ١٩٨٨، وأفق مجلس إدارة البرنامج على برامج قطرية هامة يتجاوز عددها ٧٥ برنامجا هاما ونتيجة لذلك ارتفع حجم الموافقات على المشروعات ارتفاعا ملحوظا، كما أشرنا لذلك سلفا.

١٤-١ وتظل المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من الشركاء البارزين في مجال التعاون الفني متعدد الأطراف للأمم المتحدة، وكما جاء ذكره في الفصل الثاني (القسم ألف)، تعاون البرنامج والمنظمة تعاونا وثيقا خلال الفترة المالية الجارية. واحتفظت المنظمة بموقعها كأكبر وكالة منفذة لمشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبالمثل ظل البرنامج أكبر مصدر لتمويل النشاطات الميدانية للمنظمة. وفي ضوء ذلك تجدر الإشارة أيضا إلى أن نصيب المنظمة من مجموع الانفاق على البرنامج الرئيسي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (وهو برنامج أرقام التخطيط الإشاري) والتي كانت تتراوح بين ٢٥ و ٣٠ في المائة في خلال السبعينات، قد انخفض خلال هذا العقد. ويمكن أن يعزى هذا الاتجاه السلبي في ناحية منه إلى زيادة عدد الوكالات المنفذة التي تتقدم الآن للحصول على مشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

١٥-١ وثمة عنصر هام آخر يتمثل في عمليات مكتب خدمات المشروعات في البرنامج، التي شهدت زيادة مطردة. وفي حين توقفت الآن هذه العمليات عند نصيب محدد من مخصصات البرنامج الرئيسية لأرقام التخطيط الإشاري (إلى ما لا يتجاوز ١٠ في المائة)، فقد كان هناك توسع سريع في الآونة الأخيرة في نشاطات مكتب خدمات المشروعات في دعم أموال البرنامج الأخرى (وعمليات التنفيذ الحكومية) وفيما يسمى بنماذج "خدمات الإدارة" التي يتولى البرنامج بموجيها إدارة بعض الموارد الشئانية الخاصة أو غيرها (خارج إطار أرقام التخطيط الإشاري) نيابة عن الأطراف المتبرعة. ولقد أكدت المنظمة مرارا وتكرارا أنه ينبغي أن يطلب إليها تقديم المشورة الكاملة في هذه النشاطات وفي غيرها من عمليات أرقام التخطيط الإشاري التابعة لمكتب خدمات المشروعات، حيث أنها تقع ضمن اختصاصاتها القطاعية.

٢٠-١ ويظل برنامج التعاون بين الحكومات والمنظمة هو أكبر برنامج فى اطار حسابات الأمانة تقدم بموجبه الموارد متعددة الأطراف والشنائعية بسخاء مساعدات خاصة من مجموعة من الحكومات المتبرعة، ويذهب جزء هام من هذه الموارد لدعم برامج العمل الخاصة للمنظمة وغيرها من مجالات الأولوية للمساعدات. ويتركز نشاط هذا البرنامج على أفريقيا بوجه خاص. وقد بلغ الانفاق فى اطار هذا البرنامج نحو ٧٥ مليون دولار فى ١٩٨٨. وتحتل مشروعات حسابات الأمانة، التى تمول من جانب واحد، المرتبة الثانية من حيث تكاليفها التى تبلغ ٣١ مليون دولار فى ١٩٨٨، وتتألف من: (١) المشروعات التى تمولها الحكومات من أموالها المتاحة داخلياً (ومعظمها فى اقليم الشرق الأدنى)، (٢) المشروعات التى تمولها الحكومات من حصيله أموال القروض التى يقدمها لها البنك الدولى وغيره من البنوك الانمائية (أنظر فيما يلى بعدئذ).

٢١-١ أما أكبر عنصر ثالث فى برنامج حسابات الأمانة فهو خطة الموظفين المهنيين-المساعدين. وفى نهاية ١٩٨٨، كان هناك نحو ٣٨٠ من الخبراء المهنيين الشبان يعملون فى خدمة المنظمة، ومن بينهم ٣٠٠ فى المشروعات الميدانية، التى يقع معظمها فى أفريقيا. وبلغ مجموع الانفاق خلال العام على هذه الخطة نحو ١٦ مليون دولار، أى بزيادة تبلغ ٢٥ فى المائة عن عام ١٩٨٧.

٢٢-١ ولقد أظهرت الفئات الأخرى لحسابات الأمانة زيادة عامة تتجاوز ١٤ فى المائة بين عامى ١٩٨٧ و ١٩٨٨ (وصلت الى نحو ٣٧ مليون دولار)، ذهب ربع هذا المبلغ فى عمليات مكافحة الجراد الصحراوى كما أشرنا له فيما يلى. ويندرج فى هذه الفئة أيضا عمليات الطوارئ أو عمليات الاغاثة الخاصة التى يتولاها مكتب الاغاثة الخاصة وكذلك المشروعات التى تمول من الأموال التى ترد من منظومة الأمم المتحدة لاسيما تلك التى يديرها برنامج الأمم المتحدة الانمائى مثل صندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسالية، وصندوق الأمم المتحدة لتنمية المرأة ومكتب الأمم المتحدة لاقليم السهل السودانى، وفى اطار حساب أمانة جديد مخصص لأفغانستان، يديره مكتب منسق برامج المعونة الانسانية والاقتصادية، وقد تمت الموافقة على عدد من المشروعات الجديدة مؤخراً لى تقوم المنظمة بتنفيذها.

٢٣-١ ويعكس نمو برامج حسابات الأمانة التى تنفذها المنظمة اهتمام الأطراف المتبرعة الشائعية وغيرها من مصادر التمويل بأولويات البرامج والأعمال الميدانية المتصلة بها التى تنفذها المنظمة. وتظل ايطاليا والولايات المتحدة والمملكة العربية السعودية والبلدان الاسكندنافية وبلجيكا واليابان وسويسرا هى أكبر الأطراف المتبرعة الشائعية والمتعددة الأطراف بالنسبة للمنظمة. وقد سجلت ايطاليا أكبر مستوى للانفاق فى ١٩٨٨ (٢٧ مليون دولار) وأعقبها اراضى الواطئة (٢٣ مليون دولار). وبالمقارنة مع عام ١٩٨٧، فان مجموع النفقات فى اطار برنامج التعاون بين الحكومات والمنظمة قد زاد بنحو ٣ فى المائة فى ١٩٨٨ وفى حين أن

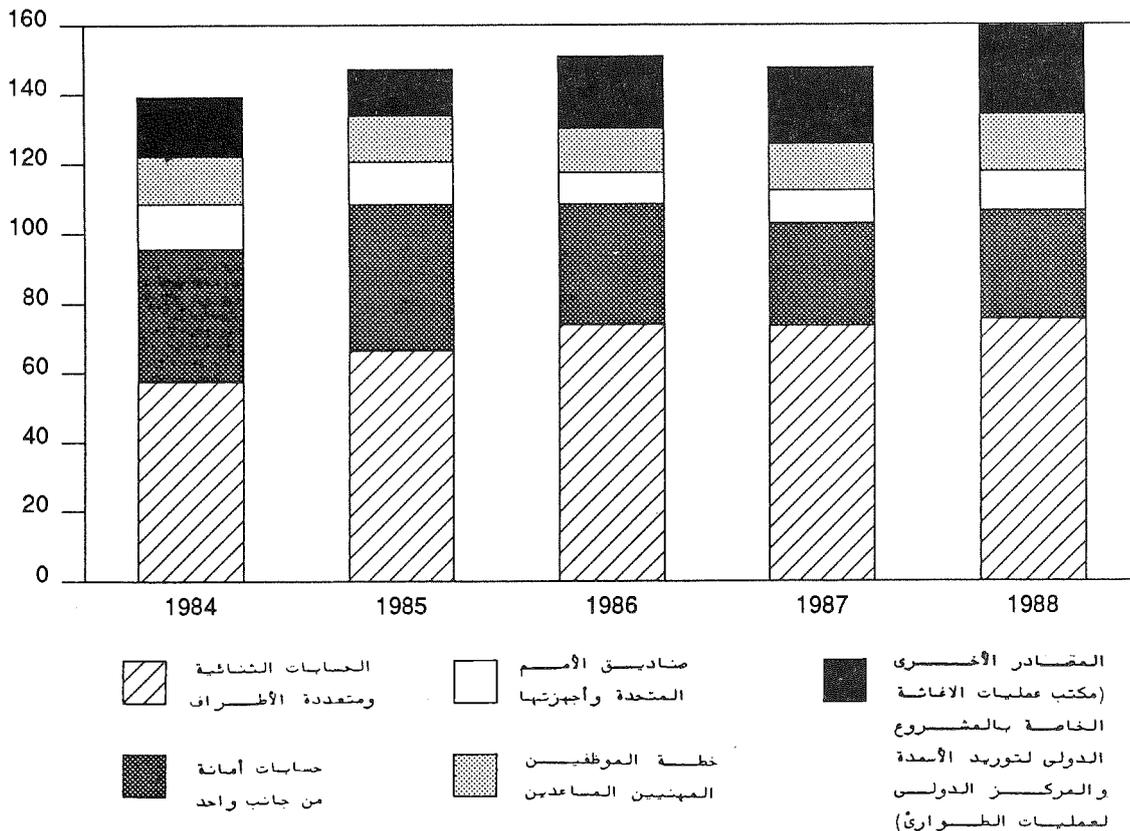
من خلال مشروعاتها الميدانية في الظروف التي جعلت "التنفيذ الحكومي" أمراً ممكناً وبديلاً مرغوباً فيه، وكثيراً ما يكون ذلك مع الاقتران باستمرار قيام المنظمة بتقديم المشورة والمساعدة في صياغة المشروعات وتصميمها، وفي تنفيذ بعض عناصر تلك المشروعات. والواقع أنه منذ منتصف عام 1989، شاركت المنظمة في نحو 65 مشروعاً نفذتها الحكومات، ومن المنتظر أن يتسع نطاق هذه الأنشطة اتساعاً مطرداً (ويتضمن الفصل الرابع - القسم جيم - وصفاً لعمليات التنفيذ الحكومية).

برامج حسابات الأمانة

19-1 يوضح الجدول 1 من الملحق الإحصائي التطور الأخير في برامج حسابات الأمانة الهامة التي تفضلع المنظمة بتنفيذها، وتمثل هذه المشروعات في الوقت الحاضر نحو 15 في المائة من مجموع الانفاق في إطار المشروعات التي تمسول من موارد من خارج الميزانية، وتشير الموافقات الأخيرة على المشروعات من جانب الأطراف المتبرعة لحسابات الأمانة إلى أن المستوى الراهن من الانفاق السنوي سوف يستمر. ويبيِّن الشكل 3-1 فيما يلي الاتجاهات في إطار البرامج الرئيسية لحسابات الأمانة.

الشكل 3-1: تطور برامج حسابات الأمانة في الفترة الأخيرة
(المصروفات السنوية الجارية بملايين الدولارات)

مليون دولار



٢٦-١ ويتضمن الفصل الثالث (القسم جيم)، وصفا لهذا النوع من النشاط وبعض القضايا المتعلقة به في إطار أعمال دعم الاستثمار التي تضطلع بها المنظمة.

برنامج التعاون الفني

٢٧-١ زادت نفقات برنامج التعاون الفني زيادة مطردة منذ بداية عملياته في ١٩٧٦، حيث بلغت ما يتراوح بين ٢٠ و ٣٠ مليون دولار سنويا في ١٩٨٣-١٩٨٥. بيد أنه بسبب الاعتماد الاضافى والاستثنائى الذى خصه البرنامج العادى وقدره ١٥ مليون دولار لبرنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا الذى وضعت المنظمة، فان النفقات السنوية لبرنامج التعاون الفني زادت فى ١٩٨٦ و ١٩٨٧ الى ما يتراوح بين ٣٥ و ٣٧ مليون دولار. ولما كانت معظم النفقات فى إطار برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا قد استكملت بنهاية عام ١٩٨٨، فقد عادت نفقات برنامج التعاون الفني الى ما كانت عليه من قبل فى حدود مبلغ ٢٧ مليون دولار.

٢٨-١ واستمر برنامج التعاون الفني يوفر أداة مهمة تجد التقدير وتتيح للمنظمة أن تستجيب بسرعة وكفاءة لطلبات المساعدة الفنية ومساعدات الطوارئ من الحكومات الأعضاء. وقد بلغت الموافقات على المشروعات فى إطار برنامج التعاون الفني ٢٨ مليون دولار فى ١٩٨٨، لعدد قدره ٢٥٦ مشروعا، وكان من بين هذه الموافقات، موزعة حسب قيمتها، ٤٢ فى المائة لأفريقيا، و ٢٢ فى المائة لآسيا والمحيط الهادى و ١٨ فى المائة لاقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى، و ١٦ فى المائة لاقليم الشرق الأدنى. ومنذ بداية البرنامج، ووفق على نحو ٤٠٠٠ مشروع يبلغ مجموع قيمتها نحو ٣٠٠ مليون دولار (وذلك حتى مارس/ آذار ١٩٨٩- أنظر أيضا الجدول ٦ من المرفق الاحصائى).

٢٩-١ ويرد فى استعراض البرنامج العادى ١٩٨٨-١٩٨٩ (الفصل الخامس) وصفا كاملا لبرنامج التعاون الفني.

حملة التحرر من الجوع/ العمل من أجل التنمية

٣٠-١ يقدم برنامج "حملة التحرر من الجوع/ العمل من أجل التنمية" المساعدة أساسا للمنظمات غير الحكومية والمنظمات الشعبية المحلية والقطرية لصياغة المشروعات الانمائية الصغيرة التى تستهدف تحقيق الأمن الغذائى والاعتماد على الذات فى التنمية الزراعية على مستوى المجتمع المحلى. أما نشاطات هذا البرنامج فتشمل التدريب الفني والتنظيمى لموظفى المنظمات غير الحكومية ولقادة منظمات

حسابات الأمانة من جانب واحد تمثل ثلثي أكبر فئة ، فقد زادت بنحو ٥ في المائة من حيث حجم التسيير الفعلي للمشروعات بين عامي ١٩٨٧ و ١٩٨٨ ، أما المستويات الحالية فهي أقل من الذروة التي أمكن الوصول إليها في ١٩٨٥ ، (ففي إطار هذه الفئة كانت هناك مخصصات كبيرة بصفة استثنائية بلغت نحو ١٠٧ ملايين دولار في ١٩٨٥-١٩٨٦ ، في حين أن هذه المخصصات انخفضت الى نحو ٣٤ مليون دولار فقط في ١٩٨٧-١٩٨٨) .

نشاطات حسابات الأمانة الخاصة لمكافحة الجراد

٢٤-١ تعرضت منطقة السهل في أفريقيا لغزوات الجراد على نطاق واسع في ١٩٨٦ ، ثم مرة أخرى في ١٩٨٧ ، مما اقتضى اتخاذ اجراءات عاجلة لشن حملة منسقة لمكافحة هذه الآفة . وقد أنشأ المدير العام في ١٩٨٦ مركز الطوارئ لعمليات الجراد التابع للمنظمة لمعالجة المشكلة بالتعاون مع المنظمات القطرية وشبه الاقليمي المعنية . ولقد أسفرت أعمال مكافحة الجراد التي بدأتها المنظمة بالتعاون مع المنظمات الدولية والثنائية وغيرها من الشركاء عن توليد أموال بلغت مجموعها ما يتجاوز ٢٠٠ مليون دولار في ١٩٨٨ . أما النفقات في إطار حسابات الأمانة على المشروعات التي يديرها مركز الطوارئ لعمليات الجراد فقد زادت زيادة مباشرة من ٧٤ مليون دولار في ١٩٨٧ الى ٩٢ مليون دولار في ١٩٨٨ .

المساعدات الفنية المتعلقة بالمصارف التي تقدم القروض والائتمان

٢٥-١ ازداد حجم أعمال المنظمة في تقديم المساعدات الفنية لمشروعات الاستثمار التي تمول من البنك الدولي ومن مصارف التنمية الزراعية زيادة أخرى أثناء الفترة المالية الحالية . وقد عنى التعاون الفني الذي وفرته المنظمة بالدرجة الأولى بعناصر التدريب وبناء الموءسسات ودعم التنمية الزراعية في المجالات التي تتمتع فيها المنظمة برصيد كبير من التجارب والخبرات الفنية مما يضيف عليها ميزة نسبية واضحة ازاء الشركات الاستشارية الخاصة . وتقدم هذه الخدمات بموجب تسهيلات في إطار حسابات الأمانة من جانب واحد بين المنظمة والبلد المتلقى ، على اشرار اجراء مشاورات مع موءسسات التمويل المعنية . ويعزى هذا النوع من المساعدات الى استغلال مواد القروض التي تتعاقد عليها البلدان من خلال توفير الخبرات من المستوى الرفيع والموءازرة الفنية التي لا غنى عنها لنجاح مشروعات الاستثمار ذاتها . وقد وصل مجموع النفقات في ١٩٨٨ في إطار أموال حسابات الأمانة من جانب واحد التي تمول من المصارف ١٥٥ مليون دولار . وحتى مارس/ آذار ١٩٨٩ شاركت المنظمة في نحو ٨٠ مشروعاً من هذا النوع ، بلغ مجموع قيمتها ما يزيد على ١٠٠ مليون دولار .

مجتمعة ميزانيات بلغت ٢١ مليار دولار. وعلى الرغم من أن غالبية هذه المشروعات ظلت في حدود ٥٠٠ ٠٠٠ دولار من حيث قيمتها، فإن متوسط حجمها زاد من ٧٩٠ ٠٠٠ دولار في ١٩٨٦ إلى نحو ٨٥٠ ٠٠٠ دولار في نهاية ١٩٨٨. أما متوسط حجم مشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الفترة المالية الحالية فبلغ ٩٠٠ ٠٠٠ دولار، بالمقارنة مع نحو ١٢ مليون دولار بالنسبة لمشروعات حسابات الأمانة. ويظل متوسط حجم مشروعات برنامج التعاون الفني على صفه، ولا يتجاوز في الوقت الحاضر ١٠٠ ٠٠٠ دولار.

التوزيع الجغرافي للمشروعات الميدانية

٣٥-١ يعكس الانتشار الجغرافي للمشروعات الميدانية للمنظمة في نهاية ١٩٨٨ الاتجاهات التي لوحظت من قبل. ويتضمن الجدول ٣-١ أدناه مقارنة للتوزيع الإقليمي للإنفاق على المشروعات في الفترة المالية الجارية مع الفترة المالية السابقة، في حين يبين الشكل ١-٤ التوزيع الجارى في صورة بيانية. واستمرت المشروعات التجريبية في أفريقيا تسجل أكبر مبلغ للإنفاق على المشروعات فتمثل نحو ٤٨ في المائة من النفقات من جميع فئات البرامج الميدانية. وفي الفترة المالية الحالية، لوحظ أن النفقات في إطار برنامج مكافحة الجراد الصحراوي ساهم في زيادة الاهتمام بأفريقيا.

الجدول ٣-١

توزيع النفقات على المشروعات الميدانية للمنظمة

(بما في ذلك برنامج التعاون الفني)

الإقليم	١٩٧٩-١٩٧٨	١٩٨٠-١٩٨١	١٩٨٢-١٩٨٣	١٩٨٤-١٩٨٥	١٩٨٦-١٩٨٧	١٩٨٨-١٩٨٩
أفريقيا	٣٤	٣٧	٣٩	٣٩	٤٧	٤٨
آسيا والمحيط الهادئ	٢٣	٢٦	٢٥	٢٢	٢٤	٢٣
الشرق الأدنى وأوروبا	٢٤	١٩	٢٢	٢١	١٦	١٤
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	١٥	١١	٩	٨	٨	٩
على المستوى العالمي والأقاليم	٤	٧	٥	١٠	٥	٦
	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المزارعين، وتعبئة الموارد من الجهات المتبرعة غير الحكومية في البلدان المتقدمة وغيرها من مؤسسات التمويل الأخرى، ثم النهوض بعملية تبادل المعلومات والخبرات فيما بين المنظمات غير الحكومية وبين المنظمة وبين هذه المنظمات .

٣١-١ وفيما بين الفترة ١٩٨٦ و١٩٨٩، تمت الموافقة على ٢٥ مشروعاً جديداً فسي إطار حملة التحرر من الجوع/ العمل من أجل التنمية، وبلغ مجموع مساهمة الأطراف المتبرعة غير الحكومية ما يقرب من ٣٦ مليون دولار. وبالإضافة إلى ذلك من المتوقع أن تبلغ الاعتمادات لمشروعات حملة التحرر من الجوع/ العمل من أجل التنمية في ١٩٨٩ المعتمدة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ١٦ مليون دولار. ولقد ارتفع عدد طلبات المشروعات التي تقدم للحصول على مساعدات حملة التحرر من الجوع/ العمل من أجل التنمية ارتفاعاً كبيراً، واشتملت عمليات إعداد المشروعات في نهاية ١٩٨٨، على مشروعات تبلغ قيمتها ما يقرب من ١٢ مليون دولار، خصص ما يزيد على ثلاثة أرباعها لأفريقيا .

الدعم المقدم لبرنامج الأغذية العالمي

٣٢-١ توفر المنظمة طائفة من خدمات الدعم المهنية لمشروعات برنامج الأغذية العالمي في قطاعات الزراعة ومصايد الأسماك والغابات. وتتدخل المنظمة خلال مراحل تحديد هذه المشروعات وصياغتها وتقديرها وتنفيذ مراحلها، وكذلك في تقييم تلك المشروعات أو إعداد استعراضات فنية لها. ولقد زاد المستوى العام للمدخلات الفنية التي تقدمها المنظمة زيادة كبيرة خلال السنوات الأخيرة. ففي عام ١٩٨٨ شارك ١٥٢ خبيراً من خبراء المنظمة في ٦٦ بعثة ميدانية أوفدها برنامج الأغذية العالمي.

٣٣-١ وترتبط مشروعات برنامج الأغذية العالمي أحياناً بمشروعات المساعدات الفنية المماثلة التي تقدمها المنظمة والتي تنطوي على تقديم الدعم المباشر من موظفي المشروعات التابعين للمنظمة للاشتراك في تنفيذ مشروعات برنامج الأغذية العالمي. وقد تدخل برنامج التعاون الفني، في عدة مناسبات، لتسهيل إعداد مشروعات برنامج الأغذية العالمي أو تنفيذها. ولقد كشفت المباحثات التي جرت أخيراً بين المنظمين حتى يتسنى تحديد الفرص المتاحة لهذا النوع من النشاط التكميلي في أقرب مرحلة ممكنة .

باء - الفئات الرئيسية للبرامج الميدانية

٣٤-١ يوضح الجدول ٢ من الملحق الإحصائي، أنه بحلول نهاية عام ١٩٨٨ نفذت المنظمة نحو ٥٠٠ مشروعاً ميدانياً في ما يزيد على ١٤٠ بلداً. وقد رصدت لجميع هذه المشروعات

٣٧-١ ولقد استمرت الأعمال الميدانية للمنظمة تتركز حول مشكلات الأغذية والزراعة التي تتسم بالصعوبة بوجه خاص لاسيما في أقل البلدان نمواً. وفي نهاية ١٩٨٨ وجّه ما يزيد على ٥٠ في المائة من مجموع مخصصات المشروعات القطرية للمنظمة إلى أقل البلدان نمواً (أنظر الجدول ٣ في الملحق الإحصائي). ويمثل هذا زيادة كبيرة من ٤٢ في المائة في نهاية ١٩٨٦ و ٤١ في المائة في ١٩٨٤، و ٣٦ في المائة فقط في ١٩٨٢. وتبين النفقات السنوية للمشروعات في أقل البلدان نمواً زيادة موازية تزيد قليلاً على ٥٠ في المائة من مجموع تسليمات البرامج الميدانية في ١٩٨٨.

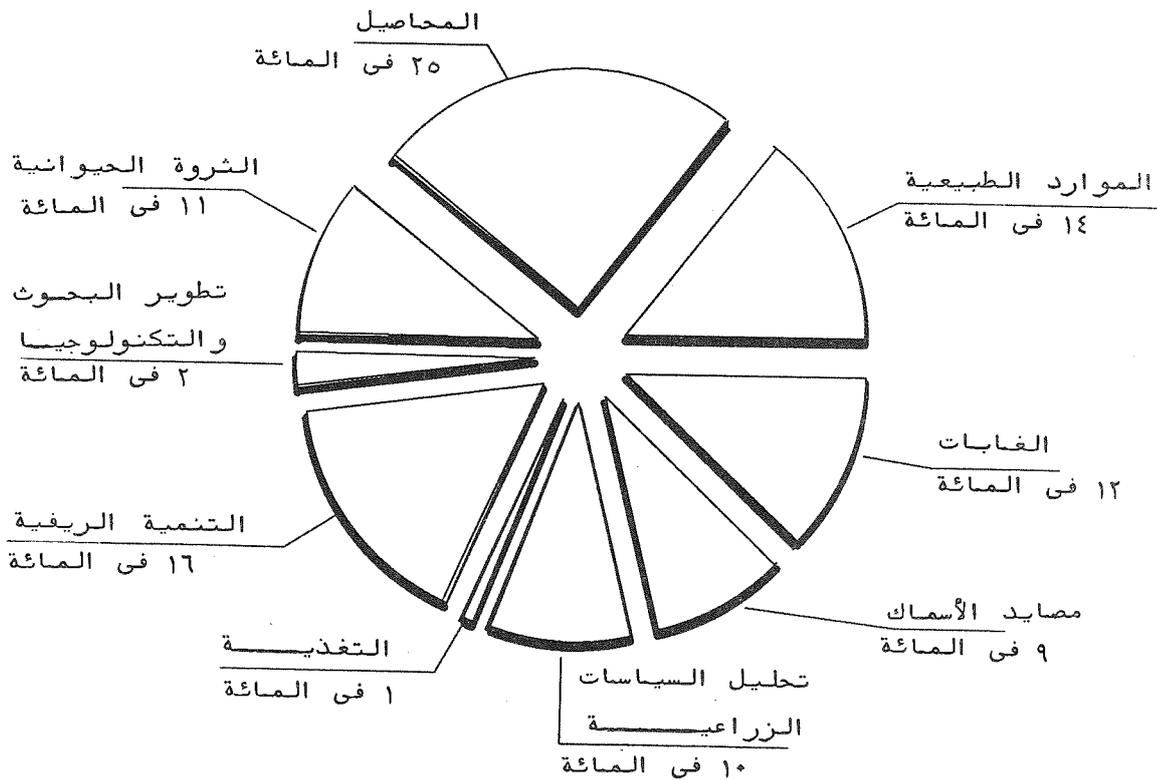
المجالات الرئيسية لتقديم المساعدات

٣٨-١ تم تحليل النمط العام للانفاق في إطار مشروعات المنظمة التي تمول من موارد من خارج الميزانية وعلاقتها بالفتات البرامجية المحددة في برنامج العمل والميزانية للمنظمة. وقد أتاح هذا تصنيف البرامج الميدانية وفقاً للمجالات الفنية الرئيسية. ويبين الجدول ٤-١ فيما يلي مقارنة لهذه الفئات خلال ١٩٨٨-١٩٨٩، مع الأرقام المماثلة في ١٩٨٦-١٩٨٧. ويوضح الشكل ١-٥ توزيع هذه الفئات الرئيسية البرامجية في الفترة المالية الجارية.

الشكل ١-٥: تصنيف الانفاق من خارج الميزانية على المشروعات الميدانية

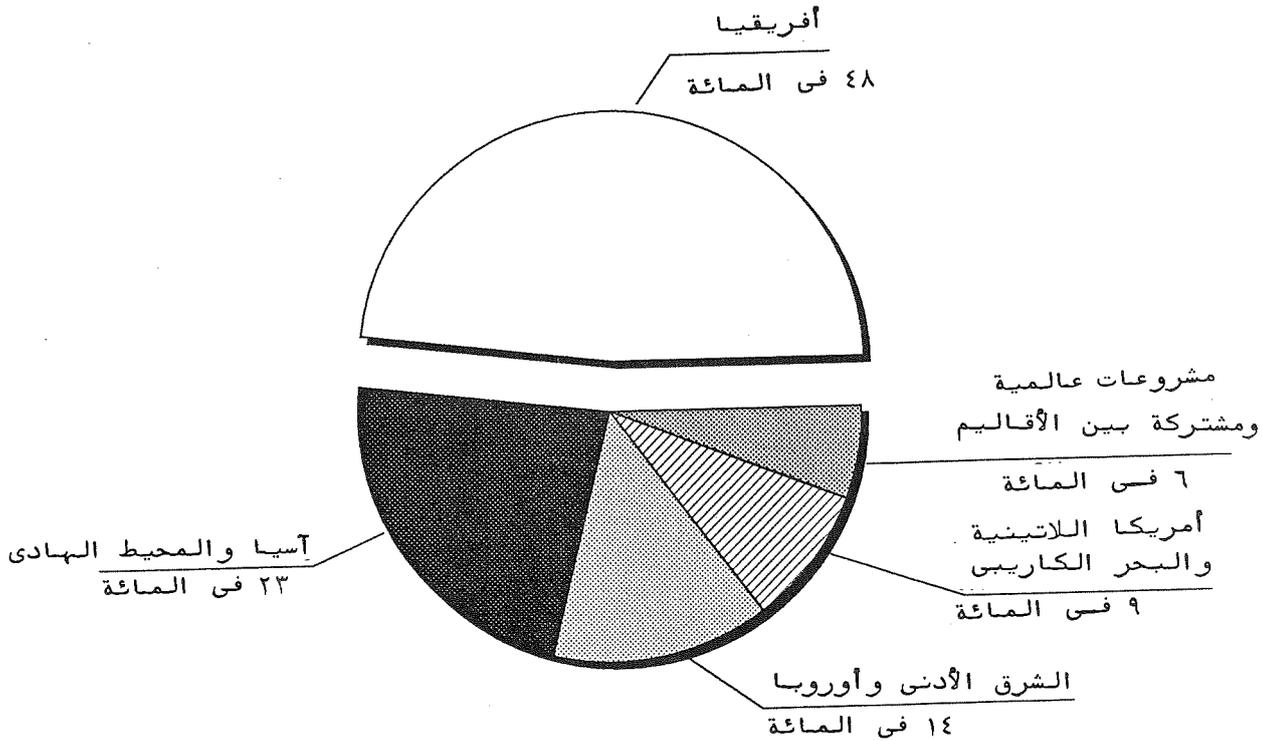
في ١٩٨٨-١٩٨٩

(مشروعات المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومشروعات حسابات الأمانة)



٣٦-١ ومثلما كان الحال فى الماضى، نال اقليم آسيا والمحيط الهادى المرتبة الثانية من حيث الانفاق على المشروعات، وان كان نصيبه قد هبط هبوطا طفيفا فبلغ ٢٣ فى المائة. ولاشك فى أن هذا الاقليم هو أكثر الأقاليم التى تخدمها المنظمة ازدحاما بالسكان، وان كان العديد من البلدان المعنية قد حقق بالفعل درجة مرتفعة من الاكتفاء الذاتى فى التنمية الزراعية بها. ولقد ظل اقليم الشرق الأدنى واطليم أوروبا يشغلان المرتبة الثالثة من حيث الانفاق على الأقاليم، ان بلغ نصيبهما ١٤ فى المائة، أى ما يقل قليلا عن مستوى الفترة المالية السابقة. وقد حظيت بلدان الشرق الأدنى بمعظم هذه النفقات (التي كان الكثير منها فى صورة أموال من حسابات الأمانة) ان أن تعاون المنظمة مع أوروبا يجرى من خلال شبكات التعاون التى تمول ذاتيا. أما اقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى وكذلك فئسة المستوى العالمى الأقاليمى، فقد شهدا زيادة ضخمة فى نصيبهما بلغ ٩ و ٦ فى المائة على التوالي. وفيما يتعلق بأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى، فهناك اتفاق ضئيل نسبيا فى اطار أرقام التخطيط الاشارى المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى، وان كانت بعض الأعمال البارزة فى اطار حسابات الأمانة ومشروعات برنامج التعاون الفنى تساعد على الابقاء على نصيب هذا الاقليم فى حدود ١٠ فى المائة.

الشكل ٤-١: توزيع الانفاق بين المشروعات الميدانية للمنظمة فى ١٩٨٨-١٩٨٩ (بما فى ذلك برنامج التعاون الفنى)



الجدول (١-٤)

توزيع النفقات من خارج الميزانية على المشروعات الميدانية
حسب البرامج المختلفة

(المشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
ومشروعات حسابات الأمانة)

١٩٨٩-١٩٨٨		١٩٨٧-١٩٨٦		البرنامج
(أرقام تقديرية)		(أرقام فعلية)		
بملايين فـسـي	الدولارات المائة	بملايين فـسـي	الدولارات المائة	
١٤	٩٤	١٤	٧٨	المواد الطبيعية
٢٥	١٦١	٢٨	١٥٦	المحاصيل
١١	٦٩	١٢	٦٧	الثروة الحيوانية
٢	١٥	٢	١١	دعم البحوث
١٦	١٠٦	١٥	٨٧	التنمية الريفية
١	٥	١	٦	التغذية
١٠	٦٣	٦	٣٣	تحليل السياسات
١٢	٧٨	١٢	٦٧	الغابات
٩	٥٩	١٠	٥٦	مصايد الأسماك
١٠٠	٦٥٠	١٠٠	٥٥٦	

٤٢-١ وحتى نهاية ١٩٨٨، كان يعمل في الميدان ما يزيد على ٢٠٠ خبير وخبير استشاري في المشروعات الصغيرة والكبيرة حول العالم ويعالجون تلك المحاصيل فـسـي ظروف الزراعة المروية والبعليّة. وتمثل التجارب والبيانات العملية في المزارع عن الأصناف المحسنة واستخدام المستلزمات المتعلقة بها (والتي كثيرا ما تقتصر بدراسات عن الخدمات الإرشادية) عنصرا رئيسيا في هذه الأنواع من المشروعات، حيث تدمج النتائج الناجحة في خطط الاستثمارات الضخمة والبرامج القطرية. ولقد عمدت

٣٩-١ يبين الجدول ١-٤ تقسيمات لا يجب أن ينظر اليها على أنها دقيقة ونهائية، إذ أن كثيرا من المشروعات الميدانية للمنظمة تنسم الآن بطابع متعدد التخصصات بشكل ملحوظ، إذ أنها تحتوى على عناصر اثنين أو ثلاثة أو أربعة برامج فنية رئيسية للمنظمة. وتجدر الإشارة بوجه خاص فى هذا الصدد الى الأعمال المتعلقة بالتغذية والبحوث، والتي كثيرا ما تدمج كعناصر فرعية فى مشروعات تخصص لمجالات أخرى. وهكذا فإن النصيب المنخفض لهذه الأعمال إنما ينطوى على التقليل من أهميتها.

٤٠-١ وفى الفترات المالية الأخيرة، ظل توزيع الأعمال الميدانية للمنظمة حسب المجالات الفنية مستقرا نسبيا. وما يزال الجزء الأعظم من هذه الأعمال الميدانية يوجه نحو زيادة وتحسين انتاج المحاصيل، مع التركيز على المحاصيل الغذائية. بيد أن هذا النصيب قد انخفض انخفاضاً ضئيلاً فى الفترة المالية الجارية الى الربع من مجموع الجهود (حسب قيمتها). وثمة فئات هامة أخرى هى التنمية الريفية (١٦ فى المائة)، والثروة الحيوانية (١١ فى المائة)، وتنمية مصايد الأسماك (٩ فى المائة)، وهذه بقيت فى نفس المستوى كما كانت عليه فى ١٩٨٦-١٩٨٧. غير أنه تجدر ملاحظة الزيادة الحادة فى نصيب التخطيط وتحليل السياسات وما يتصل بها من تدريب فى مجموع الأعمال. فقد قفز نصيب هذا النوع من المشروعات من ٦ فى المائة فى ١٩٨٦-١٩٨٧ الى ١٠ فى المائة حالياً. وهذا التحول الكبير يعكس زيادة الاهتمام الذى يكرس الآن لتلك الأعمال فى البرنامج العادى للمنظمة، بالإضافة الى ارتفاع عدد الطلبات التى تقدم للحصول على دعم فى مجالات التخطيط والسياسات من الميدان. (ويناقش هذا الموضوع بالتفصيل فى الفصل الحادى عشر من استعراض البرنامج العادى ١٩٨٨-١٩٨٩).

٤١-١ أما فى المجال الغالبى وهو تنمية انتاج المحاصيل وتحسينها، فقد استمرت الجهود الميدانية للمنظمة فى هذه الفترة المالية تركز فى معظمها الى تدعيم انتاج المحاصيل الغذائية الحقلية الأساسية، مما يقتضى تقديم المشورة والتدريب واجراء البحوث التكميلية والتطبيقية والتجارب التى تشمل الأرز والقمح والحبوب الخشنة مثل الذرة والذرة الرفيعة والدخن وكذلك الأعمال الأخرى بشأن البقول.

والهيكل الزراعي والتخزين. وقد قدمت المنظمة خدماتها لنحو ٧٠ مشروعاً فى مجال الميكنة و ٦٦ مشروعاً تتعامل مع الهيكل والتخزين، أثناء الفترة المالية الحالية، ووفرت لها ٥٢ خبيراً ميدانياً و ٤٦ خبيراً استشارياً.

٤٧-١ خلال عام ١٩٨٨، كان العمل يجرى فى تنفيذ ٢٩ مشروعاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائى وحسابات الأمانة تتعلق ببرنامج تلافي خسائر المحاصيل. تضاف الى ذلك ستة مشروعات أخرى فى برنامج التعاون الفنى تتناول على نحو خاص الحد من خسائر الأغذية عقب الحصاد. ولقد أدمج عنصر الحد من الخسائر فى العديد من مشروعات إنتاج المحاصيل ومشروعات الصناعات الزراعية. وتقتضى معظم المشروعات من هذا النوع زراعة محاصيل الحبوب المعبأة مع زيادة الاهتمام بالمحاصيل سريعاً العطل مثل البذور والدرنات.

٤٨-١ وفى مجال الصناعات الزراعية، شملت مساعدات المنظمة القطاعات الغذائية وغير الغذائية. فخلال ١٩٨٨، كان هناك نحو ١٢٠ خبيراً وخبيراً استشارياً يعملون فى ٣٠ بلداً يعالجون موضوعات واسعة النطاق مثل تربية النحل، وتربية دود القسز، والنهوض بالتكنولوجيات الغذائية التقليدية، وفرز الألياف الطبيعية واختيارها، وتصنيع الفاكهة والخض، والأرز والحبوب. كما نفذت فى ١٩٨٨ أعمال كثيرة فى مجال التسويق من خلال ما يقرب من ٧٠ مشروعاً (معظمها متعدد التخصصات) فى ٤٣ بلداً. وقدمت تلك المشروعات المشورة بشأن تحسين التسويق الزراعى والأسعار الزراعية، وتخطيط التسويق، وتحسين ادارة وكالات التسويق وعملياتها وكذلك عالجت المشروعات مجالات فنية متخصصة مثل تسويق المنتجات البستانية، وتسويق البذور، وتسويق المنتجات الحيوانية وتوفير خدمات المعلومات عن التسويق. وتركزت الأعمال فى مجال التمويل الريفى والقروض الزراعية على مدى سلامة الموءسسات والنظم المالية القطرية والمحلية، وبشأن تحقيق تغطية أفضل وذلك باتاحة الخدمات المالية فى المناطق الريفية. وفى ١٩٨٨، كان هناك نحو ٢٥ مشروعاً تشمل على عناصر تتعلق بالقروض.

٤٩-١ أما مساعدات المنظمة التى تقدم لتنمية الثروة الحيوانية فتركز على الاستخدام الكفء للموارد الحيوانية وموارد الأعلاف. وتعمل هذه النشاطات على تحسين تربية الجاموس والعمل على تكاثره فى آسيا. ويقدم الدعم لتنمية الثروة الحيوانية الصغيرة وانتاجها فى أفريقيا والبحر الكاريبى جنوب شرق آسيا، والشرق الأدنى وأمريكا اللاتينية من خلال انشاء شبكات للتعاون الفنى فيما بين البلدان النامية. وتشمل المساعدات الفنية التى تقدم من أجل تحسين استخدام الموارد الوراثية الحيوانية، بالدرجة الأولى التلقيح الاصطناعى ونقل الأجنة. وفى مجال القطاع الفرعى لموارد الرعى، كان هناك نحو ٧٠ مشروعاً تشمل عنصر الرعى والأعلاف

المنظمة الى تشجيع المناهج الخاصة باقامة شبكات تعاونية وكثيرا ما يكون ذلك بالتعاون مع المكاتب الاقليمية فى مجالات مثل الأرز وزيتو الطعام والمنتجات البستانية.

٤٣-١ وفى السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بين البلدان المستفيدة فى مجال انتاج المحاصيل البستانية لاسيما محاصيل الخضر فى المناطق الاستوائية والفاكهة الاستوائية وشبه الاستوائية، بما فى ذلك الحدائق المنزلية لتزويد المناطق الحضرية بها. كذلك ظهرت زيادة ملحوظة فى الاهتمام بمحاصيل "فئات الأقلية" مثل الموز الأفريقى والدرنات الجذرية التى تستخدم كأغذية أساسية لتحسين الأمن الغذائى، والحد من الاعتماد على استيراد الحبوب. ولقد استمر تقديم الدعم الفنى الى البلدان فى مجال المحاصيل الصناعية والتجارية مثل القطن وقصب السكر ونخيل الزيت والبن وغيرها، وذلك بتوفير الخبراء المتخصصين والاستشاريين، وتقديم عينات من البذور فى أغلب الأحيان تحت اشراف الشبكات الاقليمية.

٤٤-١ واستمرت المنظمة تظلع بدور نشط فى العديد من الجوانب الرئيسية لمكافحة آفات المحاصيل وأمراضها. ووجه اهتمام كبير الى تطوير الادارة المتكاملة للآفات فى المحاصيل الغذائية والصناعية، والى تنفيذ المدونة الدولية للسلوك بشأن توزيع المبيدات واستعمالها، وتدعيم ادارات وقاية النباتات القطرية فيما يزيد على ٤٠ بلدا. وقد لقيت الحملات الخاصة لمكافحة الجراد والجنادب فى أفريقيا وجنوب غرب آسيا اهتماما خاصا فى المشروعات التى تنفذها المنظمة مباشرة وفى العديد من المشروعات الشائعية والقطرية الأخرى التى تشارك فيها المنظمة.

٤٥-١ وفى ١٩٨٨، كان العمل يجرى فى تنفيذ نحو ١١٥ مشروعا لتنمية البذور والموارد الوراثية النباتية، (بما فى ذلك ٩٤ مشروعا فى اطار برنامج تحسين البذور وتنميتها)، وشارك فيها نحو ٢٠٠ خبير وخبير استشارى. كذلك بذلت جهود كثيفة فى مجال التدريب على الموارد الوراثية النباتية وصيانتها واستخدامها، وانتاج البذور وتوزيعها، واشتمل ذلك على ٦٤٠ متدربا. وقد وزع ما يقرب من ٣٧ ٠٠٠ عينة من عينات البذور على ١٠٥ من البلدان التى يوجد معظمها فى أفريقيا، لأغراض التجارب والأغراض الانسانية.

٤٦-١ واتسع نطاق الأعمال فى مجال تحليل النظم الزراعية مع الاهتمام بزيادة التفاعل بين البحوث والارشاد وخدمات الدعم الزراعى. وفى ١٩٨٨، كان هناك ٣٩ مشروعا يجرى تشغيلها وتشمل عناصر رئيسية لتنمية النظم الزراعية. وقد اشتمل نحو ٦٥ مشروعا آخر على أعمال هامة فى ادارة المزارع واقتصاديات الانتاج. أما فى مجال الهندسة الزراعية، فقد شملت مساعدات المنظمة القطاعات الفرعية للميكنة الزراعية

الأفريقية . وقد وجهت جميع الأعمال الى زيادة انتاج المحاصيل الغذائية، واشتملت في الوقت ذاته على تحسين انتاج المحاصيل الأخرى بزيادة كفاءة استخدام الأسمدة . ووجه اهتمام كذلك الى ادخال أسلوب التثبيت البيولوجي للنيتروجين والنظـم المتكاملة لتغذية النبات بالمواد العضوية . وقد تم توفير تسهيلات التدريب لنحو ١١٣ ألف مزارع من خلال ترتيب ٥٥٠ ٥ يوم حقلى وأكثر من ٨ ٨٠٠ بيان عملى للأساليب المحسنة التى نظمت خلال الفترة المالية . وقد استفاد من خطة توزيع الأسمدة والمستلزمات التى شملت نحو ٩٢ ألف هكتار ما مجموعه ٦٠ ألف مزارع تقريبا .

٥٤-١ وكما لوحظ من قبل، فإن البحوث التطبيقية والتكثيفية تدمج كعنصر فرعى فى طائفة واسعة من المشروعات الميدانية . ولقد وجهت العناية كذلك فى ١٣ مشروعا ضخما الى تدعيم ادارة وتنظيم أنظمة وبرامج البحوث القطرية، والى تنمية شبكات البحوث الاقليمية . ولقد كان القسم المشترك بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية مسوؤولا عن أعمال ميدانية هامة من بينها الأعمال المرموقة بشأن تثبيت النيتروجين ومكافحة التريبانوزوما، مما يقتضى استخدام التقنيات النووية من خلال الوكالة الدولية للطاقة الذرية .

٥٥-١ وفيما يتعلق بالبيئة فقد نفذت عدة مشروعات هامة فى هذه الفترة المالية لتطوير استراتيجيات الصيانة القطرية . وبالإضافة الى ذلك فقد طورت أساليب خاصة لتقييم التأثيرات البيئية ويجرى الآن استخدامها واختبارها على طائفة واسعة من المشروعات الميدانية كجزء لا ينفصل عن تصميمها . وتتسم كثير من الأعمال الميدانية للمنظمة بالاهتمام بالجوانب البيئية، التى تدمج بصورة أو بأخرى فى تصميم وتنفيذ تلك الأعمال . ويقدم استعراض البرنامج العادى ١٩٨٨-١٩٨٩ فى الفصل الثانى عشر بيانا وافيا بالدعم الذى تقدمه المنظمة لصيانة البيئة الطبيعية وتحسينها، وادخال الاعتبارات البيئية فى مشروعات المنظمة وبرامجها .

٥٦-١ أما فى الاستعمار عن بعد، فقد تم تعزيز البنىات الأساسية الاقليمية فى أفريقيا من خلال مشروعين لحسابات الأمانة، وقدمت المساعدات الاستثمارية المهمة لنحو ١٢ بلدا، كما قدم الدعم العام للمشروعات فيما يزيد على ٦٠ بلدا . وفى مجال الطاقة فإنه يستمر تقييم المصادر البديلة للطاقة الريفية مثل الغاز الحيوى والطاقة الشمسية والحرارية وطاقة الرياح فى الأعمال الميدانية خلال الفترة المالية . أما أساليب الشبكات فهى عديدة فى هذا المجال، وعلى سبيل المثال توجد فى أوروبا ما يزيد على ٢٠ شبكة تعمل فى مجال الطاقة وتشارك فيها نحو ٤٠٠ موءسة قطرية .

٥٧-١ ولقد واصلت طلبات البلدان الأعضاء للحصول على مساعدات التخطيط وما يتعلق بها من تدريب فى اتجاهها التصاعدى فى هذه الفترة المالية، مما يفسر الزيادة

لتوفير المشورة والتدريب على إنتاج الأعلاف وإدارة المراعى ومسحها. وقد وجهه الاهتمام فى القارة الأفريقية وخاصة فى البلدان المعرضة للجفاف، على تحسين الأمن الغذائى الحيوانى.

٥٠-١ واستمر تقديم المساعدات لدعم الحملات القطرية والدولية لمكافحة الأمراض المعدية الرئيسية تنال أولوية قصوى فى ميدان الصحة الحيوانية، حيث يظل برنامج مكافحة التريبانوزوما الحيوانية فى إفريقيا ذا أولوية متقدمة. وتبذل جهود خاصة لمعالجة الأخطار التى قد تنشأ من انتشار الدودة الطزونية فى شمال أفريقيا. وتوجه أعمال تنمية منتجات الألبان وأنشطة التدريب فى الوقت الحاضر نحو المساهمة فى التنمية الريفية. فمن خلال تنمية منتجات الألبان على المستوى الإقليمى وتوفير فرق التدريب، فإن المنظمة تتابع وتقدم الدعم الفنى للمشروعات النموذجية لمنتجات الألبان، بما فى ذلك تقديم الدعم لتقوية مؤسسات التدريب القطرية على منتجات الألبان. أما فى مجال تنمية إنتاج اللحوم فقد ضمنت عدة نماذج للمسالخ الصغيرة التى تلزم للمناطق الريفية، والتى يجرى تنفيذها بنجاح.

٥١-١ وفى ميدان موارد التربة، ظلت المنظمة تتوسع فى خدماتها لتشمل نحو ٤٠ مشروعاً كبيراً خلال الفترة المالية. وقد برز اهتمام متزايد بتقييم موارد الأراضى وطاقتها، لاسيما ما يتعلق منها بغابات الأمازون فى البرازيل والصين وفى البلدان الآسيوية والأفريقية الأخرى. وقد بدأ التدريب فى هذا المجال من خلال مشروع مبتكر ينفذ فى آسيا، ومن المنتظر أن يتسع نطاقه بشكل ملحوظ. وقد بدأ فى آسيا العديد من المشروعات الإقليمية الكبيرة لصيانة التربة. واستمر الاستخدام المكثف للموارد الغذائية المتاحة وفى إطار برنامج الأغذية العالمى كإسهام فى أعمال صيانة التربة التى تنفذها المنظمة.

٥٢-١ واستمرت مشروعات الرى تركز اهتمامها على أفريقيا فى إطار جميع أنواع التمويل. ويجرى فى الوقت الحاضر تنفيذ نحو ٧٠ مشروعاً واسع النطاق فى إطار بعض العناصر الرئيسية فى مجال الرى وتنمية الرى، وكذلك فى بناء الموءسات وما يتعلق بها من تدريب. كذلك يقدم الدعم الى تنمية مشروعات الرى الصغيرة بالتعاون مع التعاونيات والاتحادات ومجموعات المزارعين وغيرها من المنظمات غير الحكومية. وهناك العديد من مشروعات المنظمة الأخرى التى تشمل على الرى كجانب من الأسلوب المتعدد التخصصات.

٥٣-١ واستمر برنامج الأسمدة التابع للمنظمة فى توسيع نطاق أعماله الميدانية، بالاعتماد أساساً على الدعم الذى تقدمه حسابات الأمانة له. ففى عام ١٩٨٨، كان يجرى تنفيذ ٤٢ مشروعاً تركز على صغار المزارعين، منها نحو النصف فى البلدان

٦١-١ ولقد زاد حجم المساعدات فى ميدان الاحصاءات الزراعية خلال هذه الفترة المالية .
 ففى ١٩٨٨ ، قدمت المساعدات الى ٥٠ بلدا واشتملت على نحو ١٢٠ خبيرا وخبيرا
 استشاريا فى مجال اجراء التعدادات الزراعية ، وتدعيم نظم الاحصاءات الزراعية
 الشاملة ، وتنظيم المسوحات السنوية للمحاصيل ، كأجزاء لا تنفصل عن ما يقرب من
 ١٠٠ مشروع . وقد اشتمل ما يقرب من نصف هذه المشروعات على أهداف أشمل من الأمن
 الغذائى والتنبؤ بالمحاصيل وتخطيط التنمية الزراعية وما الى ذلك ، واشتملت
 جميعها على الاحصاءات كعنصر فرعى هام . أما التركيز الرئيسى فكان منصبا على
 تدعيم القدرات الاحصائية القطرية .

٦٢-١ وما تزال التنمية الريفية ، مجالا رئيسيا لأعمال المنظمة الميدانية ، حيث تشتمل
 على عناصر هامة يجرى تنفيذها فيما يقرب من ٦٠٠ مشروع تمول من برنامج الأمم
 المتحدة الانمائى وحسابات الأمانة وبرنامج التعاون الفنى . أما الموضوعات
 الرئيسية التى اشتملت عليها تلك المشروعات فى التعليم والتدريب والارشاد
 المتصل بمزار المزارعين والشباب الريفى ، وكذلك الاصلاح الزراعى واستيطان
 الأراضى ، ومشاركة السكان وتنمية التعاونيات ، وتحسين دور المرأة الريفية
 والمزارعات . وهذه الأعمال الشاسعة تضمنت تقديم الدعم الفنى مما يزيد على ٣٠٠
 خبير وخبير استشارى ميدانى خلال هذه الفترة المالية بالاضافة الى العديدين من
 الموظفين القطريين الموهلين الذين يعملون مباشرة فى مشروعات المنظمة .

٦٣-١ وقد تجاوز نصيب الغابات من مصروفات المشروعات الميدانية ، بما فى ذلك العناصر
 الفرعية للغابات فى فئات المشروعات الأخرى ، نسبة ١٢ فى المائة ، تمثلت كلها فى
 مشروعات حرجية من هذا النوع (أنظر الشكل ١-٥) . وقد تذبذب عدد المشروعات
 التنفيذية فى حدود ٢٥٠ مشروعا ، أما العدد الاجمالى للموظفين الميدانيين
 والاستشاريين المنتشرين فى تلك المشروعات فقد بلغ ٥٥٨ فى ١٩٨٨ مقابل ٥٠٣ فى
 ١٩٨٧ . ولقد ارتفعت نسبة الخبراء الاستشاريين فى الأعمال الحرجية للمنظمة من ١٧
 فى المائة فى ١٩٧٥ الى ٥٢ فى المائة فى ١٩٨٨ . وخلال هذه الفترة المالية قدم
 نحو ٣٨٠ منحة دراسية وتجاوز عدد المشاركين فى الجولات الدراسية ٥٠٠ مشارك .

٦٤-١ وزاد التركيز على دور الغابات فى التنمية الريفية والتنمية الحرجية
 المتكاملة ، مع زيادات كبيرة فى المشروعات التى تتناول غابات المجتمع المحلى ،
 وتنمية الطاقة التى تعتمد على الأخشاب ثم الغابات المختلطة بالزراعة وادارة
 تجمعات المياه . ولم يؤد ذلك الى زيادة الاعتراف بمساهمة الغابات فى الأمن
 الغذائى وتوليد الدخل فحسب بل أبرز أيضا أهمية صون البيئة ووقايتها بما فى
 ذلك مكافحة التصحر .

الكبيرة فى حصة هذا النوع من النشاط فى البرامج الميدانية بصورة عامة (كما يتضح فى الجدول ٤-١). • فبنهاية ١٩٨٨، كان هناك نحو ٢٢٠ مشروعا جاريا وقيسـد الاعداد، بعد أن كان عدد هذه المشروعات ١٨٣ و ١١٤ مشروعا منذ عامين السى ٤ أعوام سابقة. • كذلك طرأت زيادة ملحوظة فى البلدان التى تشملها تلك المشروعات التشغيلية، حيث بلغت نحو ١٠٣ فى ١٩٨٨ بالمقارنة مع ٨٠ فى ١٩٨٦ و ٤٧ فقط فى ١٩٨٤. ويخضع الكثير من هذه المشروعات لادارة المدراء الوطنيين الذين تعينهم الحكومة ويعاونهم، فى ١٩٨٨، ما يزيد على ١٢٠ موظفا مهنيا دوليا.

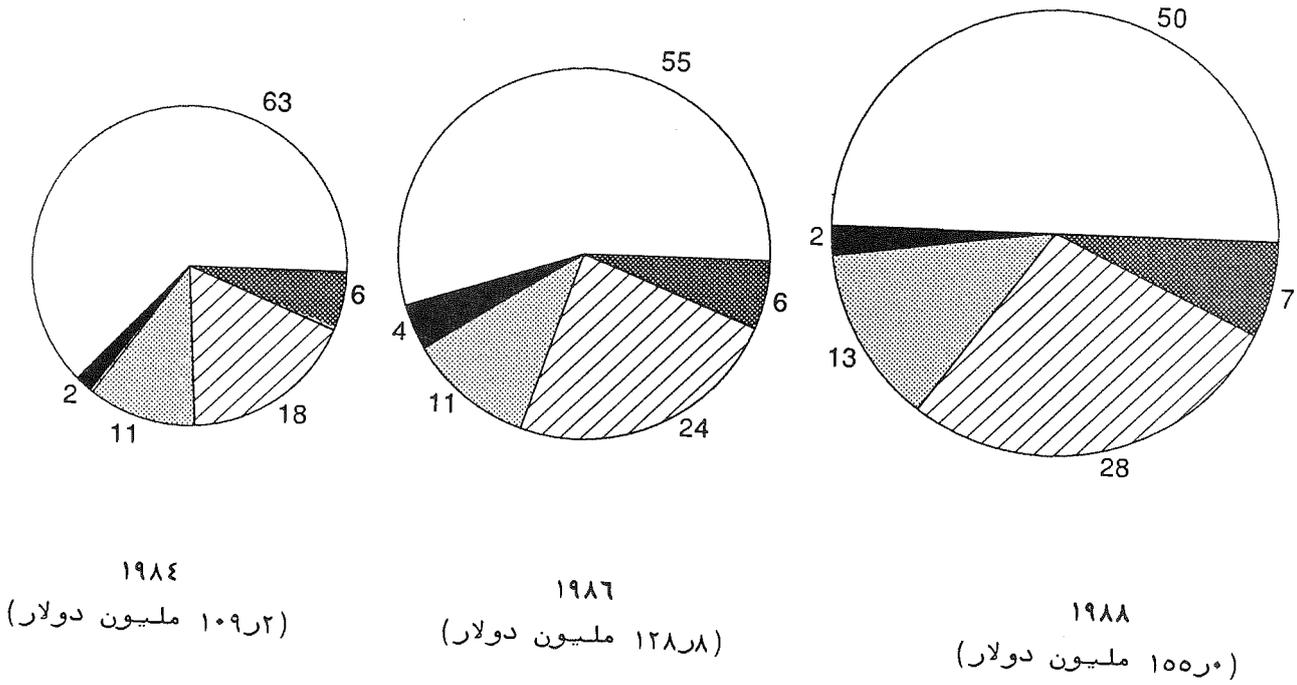
٥٨-١ وقد اقترنت الزيادة فى طلبات مساعدات التخطيط خلال الفترة المالية بزيادة الدعم المقدم فى مجال تحليل السياسات، والذي كثيرا ما يقترن ببرامج تشبيست الأسعار أو برامج المواءمة الهيكلية. • كذلك قدمت المساعدات فى هذا الاطار لصيانة السياسات والبرامج السلعية القطرية. • وفيما يتعلق بالتدريب فى هذا المجال، وهو عنصر بارز فى ٢٨ مشروعا، أعطيت الأولوية الى التدريب على تحليل السياسات. ومن المنتظر أن يظل التدريب على تحليل القطاع الزراعى وتخطيط المشروعات والتخطيط اللامركزي وتحليل السياسات على المستوى الرفيع الذى تحقق فى ١٩٨٨-١٩٨٩، مع توقع حدوث زيادات أخرى فى التدريب على التحليل القطاعى وتحليل السياسات.

٥٩-١ وحتى ديسمبر/ كانون الأول ١٩٨٨، كان يجرى تشغيل ٥٧ مشروعا للأمن الغذائى فى ٣٠ بلدا. • كما كانت هناك ثمانية مشروعات اقليمية هامة يجرى تشغيلها. • ويوجه اهتمام خاص الى المساعدات فى ادارة النظم القطرية وشبه الاقليمية للاعمال والانداز المبكر عن الأغذية، فهناك ٢٠ مشروعا تنشط فى هذا الميدان، توجد كلها تقريبا فى أفريقيا، بما فى ذلك مشروعات كبيرين للاستشعار عن بعد فى بلدان شرق أفريقيا كجزء من النظام شبه الاقليمى للانداز المبكر الذى تعمل المنظمة على دعمه هناك.

٦٠-١ ولقد كان التوسع الدينامى فى برنامج الرقابة على الأغذية ومعاييرها واحدا من التطورات الرئيسية فى ميدان الأغذية والتغذية فى هذه الفترة المالية. • اذ يجرى فى الوقت الحاضر تشغيل ١٢ مشروعا بالكامل فى هذا المجال، وتقدم مساعدات المنظمة الى ١٦ بلدا فى اطار شتى أشكال التمويل من خارج الميزانية. • وبالإضافة الى ذلك فان هناك ثمانية مشروعات لبرنامج التعاون الفنى حول هذا الموضوع اكتمل العمل فيها. • وثمة عنصر هام فى هذه المشروعات هو التدريب على أعمال الرقابة على الأغذية، وما يتصل بها من تدعيم الموءسسات وشبكات التعاون الفنى فيما بين البلدان النامية، مما يعتبر سمة بارزة فيها. • أما مجالات التركيز الأخرى فتشمل أعمال الاشراف الغذائى وتدعيم القدرات القطرية على ادارة واستخدام البيانات من أجل تخطيط وبرمجة سياسات الأغذية والتغذية.

التدرجية والواضحة في هذا الشأن في الجدول ٤ من الملحق الإحصائي الذي يضم قائمة بالمشروعات الميدانية السنوية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي موزعة حسب عناصرها الرئيسية في ١٩٨٠-١٩٨٨. كما يوضح الشكل ٦-١ فيما يلي العناصر الرئيسية بالرسوم البيانية في المشروعات الميدانية المشتركة للمنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ١٩٨٤ و ١٩٨٦ و ١٩٨٨.

الشكل ٦-١: توزيع الانفاق في المشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في السنوات ١٩٨٤، ١٩٨٦ و ١٩٨٨ (النسبة المئوية)



العاملون في
المشروعات

العقود من
الباطن

التدريب

المعدات

بنود متنوعة

٦٥-١ وبحلول عام ١٩٨٩، كان هناك ما يزيد على ٦٠ بلدا استوائيا وشبه استوائيا يقوم بتنفيذ خطة العمل الخاصة بالغابات الاستوائية بدعم وتمويل ومساعدات تقدم من نحو ٢٠ بلدا متبرعا، و ٤ مصارف انمائية رئيسية، و ١٥ منظمة دولية أخرى. ويعكس هذا البرنامج الجديد الهام الاهتمام القوي في جميع أنحاء العالم بالاجراءات الشاملة التي تتخذ من أجل تنمية الغابات الاستوائية وصونها، وما يتعلق بها من حماية البيئة.

٦٦-١ وفي الفترتين الماليتين السابقتين، وجهت الأعمال الميدانية في مجال مصائد الأسماك نحو تنفيذ برامج العمل التي وافق عليها المؤتمر العالمي لادارة مصائد الأسماك وتنميتها الذي عقدته المنظمة في ١٩٨٤. ففي نهاية عام ١٩٨٨، كان هناك نحو ٣٥٠ خبيرا وخبيرا استشاريا يشتغلون في ١٤٥ مشروعا ميدانيا للمنظمة فسي مجال مصائد الأسماك، بالإضافة الى نحو ١٠٠ خبير واستشاري قطري. ولما كانت موارد الثروة السمكية موزعة على نطاق واسع وعادة ما تهجر الى ما وراء الحدود القطرية، فان هناك حاجة الى التعاون الدولي من أجل ادارة هذه المصائد وتنميتها، على أساس خطة موضوعة بعناية. ومن أجل هذا، تعمل مصلحة مصائد الأسماك على ادارة نصيب كبير من المشروعات المشتركة بين الأقطار في البرنامج الميداني للمنظمة.

٦٧-١ من بين هذه المشروعات المشتركة بين الأقطار، المشروعات الاقليمية لتنمية الاحياء المائية في آسيا، وأمريكا اللاتينية، وجنوب المحيط الهادى، وبرنامج أقاليمى لتربية الاحياء المائية من أجل تنمية المجتمع المحلي. ولقد أقامت سفينة البحوث النرويجية، التي تعمل في اطار مشروع عالمى مشترك بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى بمسح مخزونات الأسماك الموجودة على طول الساحل الشمالى لأمريكا الجنوبية في ١٩٨٨، وفي ١٩٨٩ بدأت تعمل في مياه شرق الأطلس ووسطه. وهناك مشروع اقليمي جديد يقدم المساعدة لبلدان أمريكا الوسطى في مجال تخطيط مصائد الأسماك وادارتها وتنميتها. وما يزال العديد من المشروعات الهامة يعمل على تقديم خدمات المعلومات عن تسويق الأسماك وتجارتها على أساس اقليمي، في حين يجسر النهوض بالتنمية المتكاملة للمصائد الصغيرة في خليج البنغال وغرب افريقيا والبحر الأحمر.

جيم - العناصر الرئيسية للمشروعات

العناصر الرئيسية في المشروعات الميدانية التي ينفق عليها
من الموارد من خارج الميزانية في ١٩٨٨

٦٨-١ تشير الاتجاهات التي تستشف من "خليط المستلزمات" التي تحتاجها المشروعات الميدانية الى احتياجات المتغيرات للتعاون الفنى. وتتضح هذه التحولات

بعض الاختلافات، فالنفقات المتملة بعنصر التدريب النظامى على سبيل المثال، بالنسبة للمنح والجولات الدراسية، بلغت ٨ فى المائة، أى أقل من النصيب الذى بلغته المشروعات المشتركة بين المنظمة والبرنامج. وفى الوقت ذاته فإن نصيب العقود من الباطن فى مشروعات حسابات الأمانة بلغ ٧ فى المائة فى ١٩٨٨، وكان يزيد عن ذلك بصفة دائمة بالنسبة للنشاطات التى تمول من برنامج الأمم المتحدة الانمائى. ويتضمن الجدول ١-٥ فيما يلى تفاصيل الوضع فى ١٩٨٨.

الجدول ١-٥

العناصر الرئيسية للنفقات من خارج الميزانية على المشروعات الميدانية فى ١٩٨٨

مشروعات مشتركة			
المجموع	حسابات الأمانة	بين المنظمة والبرنامج	
..... فى المائة			
٥١	٥١	٥٠	الخبراء والخبراء الاستشاريون
٢٧	٢٧	٢٨	المعدات
١٠	٨	١٣	التدريب (النظامى)
٥	٧	٢	العقود من الباطن
٧	٧	٧	نفقات متنوعة

الاستعانة بالخبراء والخبراء الاستشاريين

٧٤-١ كما لاحظنا من قبل، فإن هناك اتجاهها رئيسيا فى عنصر العاملين فى المشروعات الميدانية للمنظمة لى يتحول تدريجيا من تعيين الخبراء المقيمين لفترات طويلة الى الاستعانة بالخبراء لفترات قصيرة (أى بعقود تقل عن عام واحد) والخبراء الاستشاريين المتخصصين.

٧٥-١ وعلى ذلك فإنه فى حين كان متوسط الخبراء المهنيين المقيمين فى منتصف السبعينات بلغ نحو ١٨٠٠ خبيراً يعملون فى المشروعات الميدانية للمنظمة فى وقت واحد، فإن

٦٩-١ وتجدر الإشارة الى عدد من التغييرات الهامة التي حدثت في آخر فترة خمسية (١٩٨٤-١٩٨٨) . فقد شهدت هذه الفترة أولا انخفاضا في عنصر العاملين الذى كان غالبا من قبل من ٦٣ فى المائة (من حيث القيمة) فى ١٩٨٤ الى ٥٠ فى المائة فقط فى ١٩٨٨ . وفى الوقت ذاته فان العنصر الثانى من حيث الأهمية ، وهو المعدات، فقد ارتفع ارتفاعا حادا من ١٨ فى المائة فى مدخلات المشروعات فى ١٩٨٤ الى ٢٨ فى المائة فى ١٩٨٨ .

٧٠-١ وبالنسبة للعاملين، فقد نشأ هذا الانخفاض من زيادة الاتجاه نحو الاستعانة بالخبراء والخبراء الاستشاريين لفترات قصيرة بدلا من تعيين القطريين المقيمين لفترات طويلة، وكذلك الاعتماد على المهنيين والموظفين الوطنيين فى عدد متزايد من أعمال المشروعات بما فى ذلك ادارة تلك المشروعات (مثال ذلك المهندسين القطريين للمشروعات) .

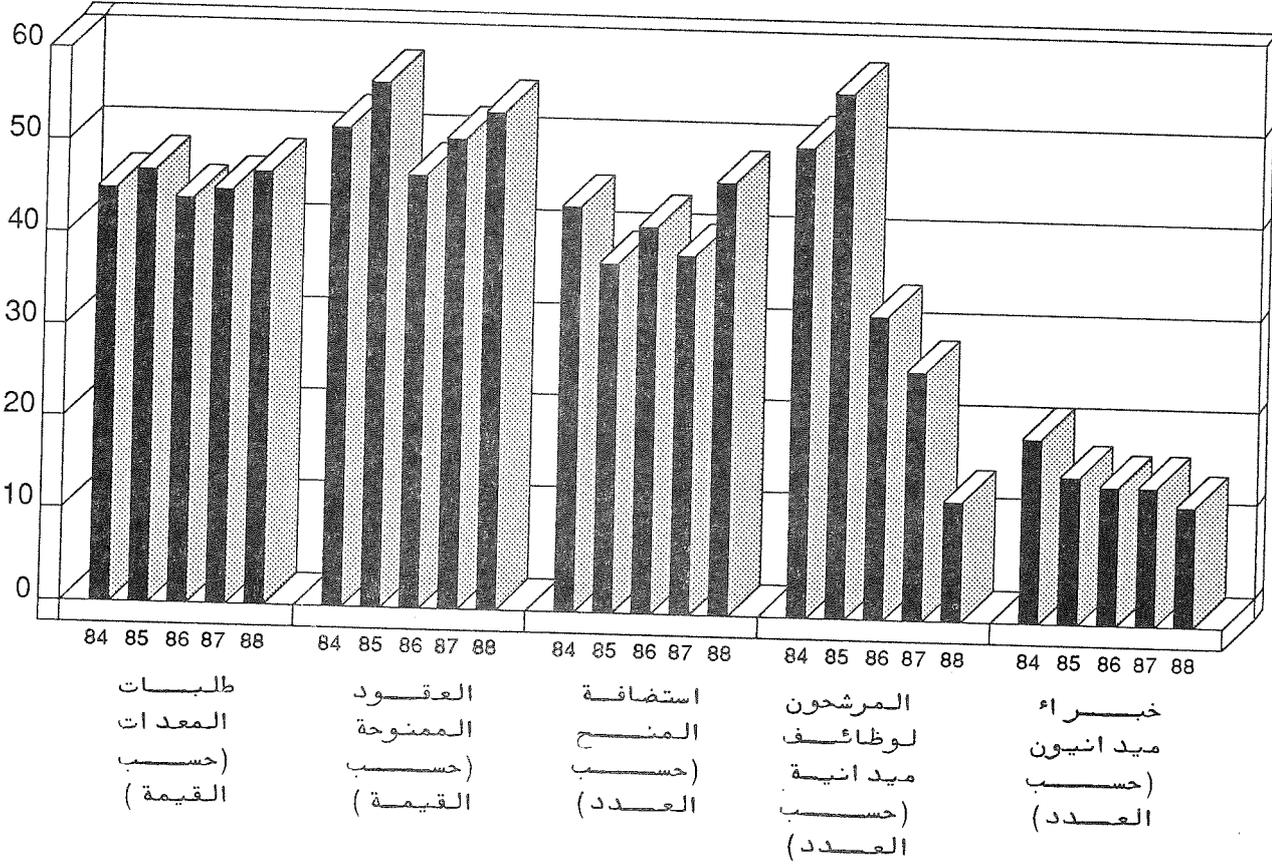
٧١-١ أما الاتجاه نحو زيادة نسبة المعدات فيرتبط ارتباطا وثيقا بانخفاض أعداد العاملين . فكلما تزداد القدرات الفنية والادارية لدى البلدان وتتعزز ويصبح لديها أعداد أكبر من الموظفين القطريين المؤهلين، فان عنصر المعدات المتخصصة فى بعض الحالات يصبح العنصر النادر فى الجهود التى تهدف الى حفز التنمية . والواقع أن عددا قليلا من البلدان المستفيدة والتي يتوافر لديها الموظفون القطريون المؤهلون تفضل أن تخصص نصيبا متزايدا من أرقام التخطيط الاشرافى لبرنامج الأمم المتحدة الانمائى للمعدات .

٧٢-١ أما بالنسبة للمدخلات الرئيسية الأخرى، فان الاتجاه التصاعدي فى نصيب التدريب (بصورة منح دراسية وأعمال بالتدريب النظامى فى المشروعات)، فواضح كل الوضوح . ولقد بلغت النسبة المئوية للتدريب ١٣ فى المائة فى ١٩٨٨ وهو أعلى مستوى وصل اليه فى السنوات العشر الماضية من المشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى . أما عنصر التعاقد من الباطن فقد ظل يمثل عنصرا ضئيلا الى حد ما فى العمل الميدانى، وكما يتضح فانه تذبذب بين ٢ و ٤ فى المائة من مجموع قيمة المشروعات المشتركة بين المنظمة والبرنامج . وتشمل النفقات المتنوعة عمليات اعداد التقارير وارسال التلكسات وغيرها من وسائل الاتصال، وما الى ذلك .

٧٣-١ ويوجه عام لا يختلف توزيع النفقات حسب العناصر الرئيسية فى اطار مشروعات حسابات الأمانة اختلافا كبيرا عما هو الحال بالنسبة للمشروعات المشتركة بين المنظمة والبرنامج . والواقع أن نصيب العاملين فى ١٩٨٨ (٥١ فى المائة)، والمعدات (٢٧ فى المائة) فى مشروعات حسابات الأمانة كان يماثل تقريبا نفس نصيب هاتين الفئتين فى المشروعات المشتركة بين المنظمة والبرنامج . ومع ذلك فهناك

الشكل ٧-١: استخدام قدرات البلدان النامية في المشروعات الميدانية

في المائة من المجموع



الترشيحات المقدمة من المنظمة للبلدان المستفيدة يشمل خبراء ميدانيين من أبناء البلدان النامية). وتوجد الآن مجموعة كبيرة من خبراء البلدان النامية ممن تتوفر لديهم خبرات فنية وتجارب قيمة، يرشحون للعمل في المشروعات الميدانية للمنظمة في جميع أنحاء العالم. وإلى جانب الاستعانة بهم في وظائف ميدانية (كما يلاحظ في الشكل) فإن هذا المورد بدأ الآن يبرز بقوة في الخدمات الاستشارية الميدانية التي توفرها المنظمة، حيث بلغت نسبة الاستشاريين من البلدان النامية الآن ما يقرب من ٤٠ في المائة من مجموع الاستشاريين بالمقارنة مع ما يقل عن ٣٠ في المائة منذ ستة أعوام فقط. وجنبا إلى جنب مع الاتجاهات سالفة الذكر كانت هناك زيادة في الاستعانة بموظفي المشاريع القطريين في البلدان المتلقية ذاتها، وقد بلغ مجموع هؤلاء ما يزيد على ٥٠٠ في ١٩٨٨- معظمهم لآجال قصيرة، كما شرحناه في الفصل الرابع).

٨١-١ كذلك حدث تقدم في نشاط المنح الدراسية بزيادة الالتجاء إلى مرافق البلدان النامية. ففي ١٩٨٨، تحققت نسبة قياسية قدرها ٤٧ في المائة من جميع المنح الدراسية التي منحت لأشخاص أوفدوا إلى المؤسسات المضيفة في البلدان النامية. وكلما زاد العمل في هذا الاتجاه لا يكاد يوجد شك في أن هذا الاتجاه سوف تزداد وتيرته في السنوات المقبلة.

٨٢-١ ولقد كان هناك تقدم محدود نسبيا في مجال شراء المعدات والمواد والتعاقد من الباطن. فقد تراوح نصيب البلدان النامية في توريد المعدات للمشروعات الميدانية

نفس هذا الرقم لم يتجاوز سوى ٢٣٠ خبيراً في نهاية ١٩٨٨. بيد أنه أضيف إليه نحو ٣٥٠ خبيراً وخبيراً استشارياً لفترات قصيرة ويعقود للعمل الميداني حتى نهاية ديسمبر/ كانون الأول ١٩٨٨، وبلغ عددهم ما يقرب من ضعف عدد المدرجين في هذه الفئة في ١٩٧٥. وبالإضافة لذلك فيجب أن نضيف إلى هذا، خلال الفترة المالية الجارية، ارتفاع عدد الخبراء المهنيين المساعدين الذين يعملون في المشروعات الميدانية وارتفاع عددهم إلى ما يقرب من ٣٠٠ خبيراً (وبالمقارنة بنحو ٢٠٠ فقط منذ خمسة أعوام).

٧٦-١ ومع أن الاتجاه سالف الذكر في الاستعانة بالموظفين من المحتمل أن يستمر بعض الوقت فإنه جدير بالذكر أن الارتفاع الأخير في تسليمات المنظمة والبرنامج يبدو أنه يوءدى الآن إلى حدوث زيادة صغيرة مطلقة في أعداد الخبراء والمقيمين للمنظمة. وقد يعزى هذا من ناحية إلى وجود نسبة كبيرة من الموافقات الأخيرة في الكثير من الأعمال الخاصة ببناء المؤسسات والتدريب والأعمال المماثلة طويلة الأجل في أفريقيا.

٧٧-١ وفي حين يشير التحليل سالف الذكر إلى الموظفين الدوليين، فإن هناك، كما ذكرنا آنفاً، اتجاهات متزايدة في الأعمال الميدانية نحو استخدام الخبرات الفنية المحلية والقدرات الإدارية المتاحة في البلدان المستفيدة. وهذا الجانب الهام سوف يرد شرحه بالتفصيل في الفصل الرابع (القسم جيم).

المدخلات من البلدان النامية

٧٨-١ يبين الجدول ٧ من الملحق الإحصائي الاتجاهات في الاستعانة بالموظفين الدوليين أو المتعاقدين من القدرات الفنية في البلدان النامية للعمل في المشروعات الميدانية للمنظمة على مدى السنوات العشر الأخيرة، كما يتضمن الشكل ٧-١ فيما يلي بياناً بهذا الوضع في فترة الخمس سنوات الأخيرة.

٧٩-١ واتفاقاً مع القرارات التي أصدرتها مختلف محافل الأمم المتحدة منذ زمن طويل، فإن المنظمة تعتبر أنه من الأهمية بمكان ضمان استخدام القدرات الفنية المتاحة في البلدان النامية قدر ما أمكن في تنفيذ النشاطات الميدانية. ومع ذلك فإن التقدم الذي أحرز في هذا الاتجاه مختلط بعض الشيء كما يتضح في الرسوم البيانية.

٨٠-١ ولقد تحقق معظم النجاح في مجال تعيين الخبراء الميدانيين الدوليين، حيث جرى الآن تعيين ما يقرب من نصفهم من البلدان النامية (وحيث يبلغ ما يزيد على نصف

٨٧-١ وبالنظر الى زيادة اهتمام مؤسسات التمويل بالاقراض المعتمد على السياسات، اشتمل عمل المركز خلال الفترة المالية الجارية على عدد من الدراسات شبيهة القطاعية، التي يمكن أن توفر اطارا أفضل للاستثمارات في المستقبل. فخلال ١٩٨٨، شارك مركز الاستثمار في تحديد واعداد ١٠٨ مشروعات و ١٥ دراسات قطاعية وشبه قطاعية في ٦١ بلدا (في ١٩٨٧: ١٠٣ مشروعات، و ١٢ دراسة قطاعية وشبه قطاعية). وقد بلغ مجموع عدد البعثات التي أوفدت ١٩٦ بعثة بمسؤولية مباشرة من المركز خلال العام (١٩٧ في ١٩٨٧). وبالإضافة الى ذلك شارك المركز في ٧٦ بعثة تحسنت مسؤولة تمويل. ولقد أنفق الموظفون المهنيون في هذا القسم في ١٩٨٨ متوسطا قدره ٨٨ يوما في الميدان. وخلال الفترة المالية وجه نحو نصف أعمال مركز الاستثمار الى أفريقيا.

برنامج التعاون بين المنظمة والبنك الدولي

٨٨-١ برنامج التعاون بين المنظمة والبنك الدولي، بما يضمنه من ٦٠ وظيفة مهنية، هو أقدم وأكبر جزء من مركز الاستثمار. وقد ووفق في ١٩٨٨ على تمويل ١٩ مشروعا أعدت من قبل بمساعدة البرنامج التعاوني، بلغ مجموع استثماراتها ٢٢٢ مليون دولار، بما في ذلك ٥١٩ مليون دولار من قروض البنك الدولي والقروض الميسرة من رابطة التنمية الدولية.

٨٩-١ وخلال ١٩٨٨، أنجز البرنامج التعاوني ما مجموعه ٤٨ مشروعا لتقديرها والموافقة عليها فيما بعد (٤٧ في ١٩٨٧). واشتملت هذه المشروعات على طائفة واسعة من النشاطات التي تتضمن التنمية الزراعية والريفية والرى والصرف والغابات، ومصايد الأسماك، والثروة الحيوانية، والبحوث والارشاد، والائتمان الزراعي، وتحسين البذور. وبالإضافة الى ذلك أجرى البرنامج التعاوني أعمالا قطاعية وشبه قطاعية في بينان، وتشاد، وغانا، وغينيا، وأوغندا، وسري لانكا، والبرازيل، وكوستاريكا، والمكسيك. كذلك قدم البرنامج التعاوني المساعدة في اعداد ١٩ تقريرا لمشروعات انتهى العمل فيها (لتقييم تجارب المشروعات بعد استكمال سداد القروض)، وكان مسؤولا عن الاشراف على أربعة مشروعات استثمارية جارية.

برنامج دعم الاستثمار

٩٠-١ أنشئ برنامج دعم الاستثمار في ١٩٧٠ لكي يتعاون مع المؤسسات بخلاف البنك الدولي. ويضم هذا البرنامج ٤٢ وظيفة مهنية. وقد ووفق في ١٩٨٨ على تمويل ٢٥ مشروعا أعدت لمساعدة برنامج دعم الاستثمار. ويقدر مجموع الاستثمارات في هذه المشروعات بمقدار ٤٤٧ مليون دولار، من بينها قروض دعم بلغت ٣٤٣ مليون دولار.

للمنظمة بين ١٥ و ٢٠ فى المائة فى السنوات الأخيرة، ولم تتجاوز نسبته ١٣ فى المائة فى ١٩٨٨ (مع أن هذا الرقم الأخير قد يكون مجافيا للحقيقة، إذ أن طلبات الشراء المباشر من الميدان قد زادت زيادة كبيرة فى ١٩٨٨، ولم تدرج فى هذا الرقم). وهذا المجال يلقى عناية كبيرة داخل منظومة الأمم المتحدة بأكملها، وتبذل جهود مشتركة، تشارك فيها المنظمة مشاركة تامة لزيادة هذا النصيب. ومع ذلك فلم يتسن حتى الآن تحقيق تقدم سريع فى هذا الشأن. فعلى سبيل المثال فإن فروق الأسعار التى تقترن بالشراء من البلدان النامية لابد وأن ينظر إليها فى إطار القواعد والاجراءات المعمول بها فى المناقصات التعاونية الدولية، وكذلك الأفضليات المعلنة للبلدان المستفيدة ذاتها.

٨٣-١ وأخيرا فإنه فى حين ظل نصيب البلدان النامية فى العقود من الباطن منخفضا هو الآخر فى ١٩٨٨، فإن هذا العنصر لا يمثل سوى نسبة ضئيلة من قيمة المشروعات الميدانية (٣ فى المائة) وقد يتباين لمجرد اجراء عقدين أو ثلاثة عقود كبيرة.

دال - أعمال دعم الاستثمار

٨٤-١ يقوم مركز الاستثمار فى المنظمة بتقديم الدعم الاستثمارى المباشر، الذى يتمثل أساسا فى صورة المساعدة فى اعداد مشروعات الاستثمار لتمويلها من البنك الدولى وغيره من مؤسسات التمويل الانمائى. ويتضمن الفصل الثالث بيانا وتحليلا لأعمال النهوض بالاستثمارات التى تظلع بها المنظمة، وفيما يلى بعض المعالم البارزة لعمل مركز الاستثمار خلال الفترة المالية الجارية.

٨٥-١ تم تحديد أو اعداد ٤٤ مشروعا بمساعدة مركز الاستثمار، ووفق على تمويلها فى ١٩٨٨ (٤١ مشروعا فى ١٩٨٧). ويبلغ مجموع الاستثمارات فى هذه المشروعات ١ ٦٦٩ مليون دولار، مقابل ١ ٣٣٥ مليون دولار فى ١٩٨٧. واشتمل هذا المبلغ على ١ ٠٢٥ مليون دولار فى صورة قروض وائتمانات خارجية من مؤسسات التمويل، أما الباقى فقصد التزمت به البلدان المستفيدة التى يبلغ عددها ٣٥ بلدا.

٨٦-١ ويصل هذا بمجموع المشروعات التى قدم لها مركز الاستثمار المساعدة والتى ووفق على تمويلها (فى ١٩٦٤-١٩٨٨) الى ٧٥٢ مشروعا فى ١٠٨ بلدان، وبلغ مجموع الاستثمارات فيها ٣٤٤ مليار دولار بما فى ذلك قروض الدعم من مؤسسات التمويل التى بلغت ١٧٥ مليار دولار. وكانت هناك نسبة كبيرة من الموارد الخارجية التى التزم بها لدعم المشروعات المعانة من مركز الاستثمار بشروط ميسرة: ٥٩ فى المائة فى ١٩٨٧ و ٦٤ فى المائة فى ١٩٨٨.

الفصل الثاني

وأثناء العام عمل برنامج دعم الاستثمار فى ٦٠ مشروعاً (٥٥ مشروعاً فى ١٩٨٧)، من بينها ٧٢ فى المائة فى أفريقيا جنوب الصحراء. كذلك أجرى هذا البرنامج دراسات قطاعية وشبه قطاعية فى سيشيل، وسرى لانكا، وتونس، والجمهورية الدومينيكية.

٩١-١ وأثناء الفترة المالية، أجريت معظم أعمال برنامج دعم الاستثمار بالتعاون مع ثلاثة مؤسسات للتمويل هي: الصندوق الدولى للتنمية الزراعية، ومصرف التنمية الأفريقى، وصندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية.

الصلات بين المساعدات الفنية والاستثمار

٩٢-١ استمر مركز الاستثمار فى جهوده لاقامة صلات وشيقة بين أعمال التعاون الفنى التسى تظلع بها المنظمة فى مراحل ما قبل الاستثمار عمليات الاستثمار ذاتها. وقد وجهت عناية خاصة الى متابعة المشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى والتي بها امكانيات للاستثمار. وخلال ١٩٨٨، زار المركز وساعد ٢٧ مشروعاً من هذا النوع تيين من دراستها دراسة أولية أنها تحفل بفرص الاستثمار. ونتيجة لذلك حدد المركز أربعة اقتراحات للاستثمار. وقدر مجموع احتياجاتها للاستثمار بمبلغ ٤١٤ مليون دولار. وقد ووفق على ستة مشروعات استثمارية فى ١٩٨٨، وتتضمن استثمارات يبلغ مجموعها ٦٦ مليون دولار، وترتكز على أعمال مشروعات مشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى.

استخدام برنامج التعاون الفنى للنهوض بالاستثمار

٩٣-١ يعتبر مركز الاستثمار القسم التشغيلى لنوعين رئيسيين من مشروعات برنامج التعاون الفنى. أولهما يجرى الدراسات اللازمة للتسجيل باعداد مشروعات الاستثمار أو تقديرها: وقد أجريت تسع دراسات من هذا النوع باستخدام أموال برنامج التعاون الفنى فى ١٩٨٨. أما النوع الثانى من المشروعات فيجرى دراسات عامة قد ينشأ عنها ظهور فرص للاستثمار. وفى ١٩٨٨ مول برنامج التعاون الفنى ثلاث من هذه الدراسات. وقد ووفق على أربعة مشروعات للاستثمار فى ١٩٨٨ واستفادت من مدخلات سابقة لبرنامج التعاون الفنى.

تقييم المشروعات الميدانية

ألف - مقدمة

١-٢ يقدم استعراض البرامج الميدانية، الذي يجرى كل فترة مالية، تقييماً شاملاً لأداء العمليات الميدانية التي تضطلع بها المنظمة. والهدف من ذلك هو تقديم صورة واضحة وموضوعية لمدى فعالية وكفاءة هذه العمليات، والعمل على تحديد الصعوبات وأوجه القصور المشتركة، ونقاط الضعف والقوة لكي يتسنى استخلاص الدروس من أجل تحسين الأداء في المستقبل. وتمشيا مع المنهج في الشقين الذي يتبع في معالجة هذا الموضوع والذي وضع منذ بداية العقد، تعتمد هذه العملية، بالدرجة الأولى، على: (١) موجز للمسوحات التي أجراها ممثلو المنظمة للمشروعات العاملة في مختلف البلدان (أجريت في أوائل عام ١٩٨٩)، و (٢) تجميع لنتائج عمليات تقييم مختلف المشروعات (تغطي السنتين ١٩٨٧ و ١٩٨٨) وقامت بتجميعها إدارة التقييم لدى المنظمة.

٢-٢ ويشمل المسح الذي أجرته المكاتب القطرية جميع مشروعات المنظمة في كل بلد من البلدان المعنية كما يشمل، بالضرورة، التقييم الشخصي لهذه المشروعات نظراً لأن للأشخاص الذين استشيروا بل والممثلين القطريين ذاتهم دوراً، في كثير من الأحيان، لتخطيط المشروعات المعنية وعملياتها (على الرغم من أنهم ليسوا مسؤولين مباشرة عن صياغة هذه المشروعات وإدارتها). وبعد هذا الاستدراك يبدو أن من الواضح أن ردود فعل الممثلين القطريين تنطوي على قدر كبير جداً من الصراحة النقدية. ومن ناحية أخرى ينحو ملخص عمليات التقييم إلى التركيز على عينة محدودة للغاية من المشروعات الكبيرة نسبياً (من المعروف أن عدداً منها قد تعرض لصعوبات) التي أجريت بشأنها دراسات تقييم مستقلة ومتعمقة على أساس معايير مشتركة مفصلة. كما لا يغيب عن البال في هذا الملخص أن الإطار الزمني لعمليات التقييم هذه يختلف اختلافاً كبيراً. ففي حين أن نتائج المسح الذي أجراه الممثلون القطريون تدرس على مدى الفترات المالية الثلاث الأخيرة، يلاحظ أن حصيلة التقييم في الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨، في إطار المسح الذي أجراه الممثلون القطريون، تقارن بعمليات التقييم التي أجريت في الفترة ١٩٨١-١٩٨٢ (عندما كان عدد المشروعات التي تعاني من مشكلات في العينة كبيرة). وعلى ذلك فإن من المتعذر إجراء مقارنة دقيقة فيما بين العمليتين على الرغم من أن المقصود هو أن يكمل بعضهما البعض.

٣-٢ وقد شهدت السنوات الأخيرة، تحسناً في نوعية أعمال تقييم المشروعات لدى المنظمة (لاسيماً منذ تطبيق الإجراءات المنقحة والمعدلة بواسطة كل من المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) وتشترك إدارة التقييم، في الوقت الحاضر، بصورة وثيقة في توجيه وفحص أعمال مختلف بعثات تقييم المشروعات مما أدى إلى إعداد تقارير أكثر

٦-٢ كما شهدت الفترة المالية عمليات اتصال مثمرة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي بهدف استعراض المشكلات والصعوبات التي تظهر عند التخطيط للبرامج الميدانية الرئيسية وتنفيذها. ومع أن جزءا كبيرا من هذا العمل يتم على أساس يومي فيما بين الموظفين المعنيين في كلا المنظمتين، أجريت في روما في عامي ١٩٨٨ و ١٩٨٩، استعراضات مكثفة على مستوى عال للبرنامج المشترك بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي بأكمله، على أساس عالمي واقليمي، اشترك فيها كبار موظفي الادارة في المنظمتين. كما اشتركت المنظمة بصورة وثيقة مع هذا البرنامج في تطبيق اجراءات أكثر انتظاما لرصد المشروعات، بما في ذلك اجراء التجارب الميدانية المشتركة على ذلك. وشهدت الفترة المالية كذلك تعاون المنظمتين في بدء التحضير للترتيبات الجديدة لاسترداد تكاليف الدعم من برنامج الأمم المتحدة الانمائي (والتي سيبدأ العمل بها ابتداء من عام ١٩٩٢) على النحو المشار اليه في تقرير الدورة الثامنة والخمسين للجنة البرنامج والدورة السادسة والستين للجنة المالية.

٧-٢ وشهدت الفترة المالية أيضا تكثيف المشاورات المنتظمة واستعراضات المشروعات والبرامج مع الجهات المتبرعة الرئيسية في حسابات الأمانة. وقد أدى ذلك في العديد من الحالات المهمة الى تحسين أساليب تنفيذ هذه النشاطات المختلفة، بما في ذلك انشاء مرافق خاصة للبرمجة والصيغة ووضع اجراءات جديدة للادارة المالية تتيح قدرا أكبر من المرونة في التشغيل. وبغية زيادة تنسيق الاجراءات، طبقت العناصر الرئيسية للاستثمار المعدلة الجديدة لوثيقة مشروعات برنامج الأمم المتحدة الانمائي على مشروعات حسابات الأمانة أيضا.

٨-٢ وأخيرا، تجدر الإشارة الى أن المنظمة تقدم منذ عام ١٩٨٥، كنتيجة جزئية للسدروس المستفادة من عمليات تقدير وتقييم المشروعات المشار اليها في هذه الوثيقة، دورات تدريبية للموظفين لتحسين تصميم وصياغة مشروعات التعاون الفني لديها. وقد جرى التوسع في هذا النشاط خلال هذه الفترة المالية. وحتى الآن، اشترك نحو ٣٠٠ موظف من المقر الرئيسي والميدان في ٣٥ دورة من الدورات التي صممت خصيصا في هذا المجال وكانت مفتوحة للموظفين المعنيين من الوكالات الشقيقة الأخرى. وتجدر الإشارة أيضا الى أنه يجري الآن تنظيم دورات اعلامية مكثفة في المقر الرئيسي لمدرء المشروعات القطريين (على النحو الوارد في الفصل الرابع القسم جيم).

باء - عمليات تقييم المشروعات بواسطة الممثلين القطريين

٩-٢ أجرى الممثلون القطريون للمنظمة في أوائل عام ١٩٨٩ مسحا لأداء المشروعات الجارية وتلك التي استكملت منذ فترة قصيرة في البلدان التي يمثلون المنظمة فيها وذلك على أساس خطوط توجيهية ومنهجية مبسطة للتقييم شبتت فائدتها في عمليات

انتظاما وكامالا. وفى هذه الصدد يشمل ملخص نتائج التقييم تقديرا للمصعوبات التى تواجه المشروعات فى أقل البلدان نموا، والوسائل والامكانيات اللازمة للتغلب عليها على النحو الوارد بالتحليل الشامل المفصل الذى أجرى لنتائج التقييم مع الاشارة الى نماذج نوعية من المشروعات. كما يحتوى الفصل على استعراض خاص للمشروعات التى نفذت أساسا فى الفترة ما بين عام ١٩٨٥ وعام ١٩٨٧ فى اطار برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا.

٤-٢ وعلى الرغم من أن من الواضح أن عملية التقييم التى تجرى فى كل فترة مالية والتى يتناولها هذا المطبوع تعتبر عملية كبيرة بما تنطوى عليه من انعكاسات هامة على عمليات استرجاع المعلومات للاستفادة منها فى تصميم وتنفيذ الأعمال الجديدة بل وحتى الأعمال الجارية، لابد من التأكيد هنا على أن مشروعات المنظمة الميدانية تخضع لعمليات فحص واستعراض مستمرة من زوايا عديدة، فى المقر الرئيسى والميدان. فبالإضافة الى المئات من الاستعراضات الثلاثية للمشروعات التى تجرى سنويا على المستوى القطرى (وتشمل المنظمة والحكومات وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى والجهات المتبرعة الأخرى)، وعمليات التقييم المفصلة التى تجريها البعثات المستقلة (على النحو الذى جرى ايجازه فى هذا الفصل)، يبعث الممثلون القطريون بتقارير نصف سنوية عن التطورات العامة فى البرامج الميدانية وتنفيذها. ويقدم مدراء المشروعات ورئيس المستشارين الفنيين تقارير كل ستة أشهر عن مدى التقدم فى تنفيذ مختلف المشروعات التابعة لهم، للحصول على التوجيه اللازم من الوحدات التشغيلية والفنية والإدارية فى المقر الرئيسى. وعلاوة على ذلك، توفر الزيارات العادية التى يقوم بها موظفو المنظمة من الوحدات التشغيلية والفنية، للاضطلاع بأعمال الاشراف وتقديم الدعم فرصة أخرى لمراجعة مدى التقدم فى تنفيذ المشروعات، وكثيرا ما توءدى الى التقدم بتوصيات لاجراء بعض التغييرات.

٥-٢ وخلال هذه الفترة المالية، قامت لجنة البرامج الميدانية، التى يرأسها المدير العام المساعد لمصلحة التنمية، وتتألف من مدراء الأقسام المعنية بوضع البرامج الميدانية وعملياتها، بدور نشط للغاية فى استعراض الاجراءات والمنهجية الحالية التى تطبق على دورة المشروعات الميدانية بأكملها (ابتداء من فكرة المشروع الى التخطيط والصيغة/التصميم والتنفيذ والانهاء والمتابعة). وقد أسفر هذا العمل المكثف الذى اضطلع به كبار موظفى الوحدات التشغيلية والفنية والإدارية عن سلسلة من التعديلات والتغييرات المترابطة ادخلت على الاجراءات، وشملت التوسع فى تفويض السلطات للمستوى الميدانى بهدف تيسير وتعزيز ادارة عمليات مشروعات المنظمة فى جميع المراحل. وتجرى الآن عملية رصد دقيقة لمجموعة هذه التدابير التى وافقت عليها اللجنة والتي تضم نحو ٣٣ عنصرا فى مرحلتها الأولى. ويعتبر تحسين عمليات المشروعات بندا دائما فى جدول أعمال هذه اللجنة.

ومن ناحية ثانية، انخفض مرة أخرى عدد مشروعات حسابات الأمانة التي جرى تقييمها (بنحو ٢٧ في المائة)، غير أن ذلك قد يرجع في بعض منه إلى أن التقييم قد استبعد بعض المشروعات الممولة من حسابات الأمانة مثل مشروعات مكتب الأمم المتحدة لاقليم السهل، ومكتب عمليات الاغاثة الخاصة، ومكافحة الجراد، وغير ذلك من المشروعات التي تختلف اختلافا جوهريا في طبيعتها ومحتواها، ومن ثم يتعذر مقارنتها على نحو دقيق بأعمال التعاون الفني المعتادة التي تضطلع بها المنظمة (ادرج بعض أنماط هذه المشروعات في مسوحات سابقة).

الجدول ١-٢

تغطية المشروعات في المسح التقييمي
الذي أجراه الممثلون القطريون

١٩٨٩-١٩٨٨	١٩٨٧-١٩٨٦	١٩٨٥-١٩٨٤	١٩٨٣-١٩٨٢	١٩٨١-١٩٨٠	مصدر التمويل
(٨٥ بلدا)	(٨١ بلدا)	(٧٧ بلدا)	(٧١ بلدا)	(٤٩ بلدا)	
٥٩٨	٤٥٦	٤٢٩	٣٨٤	٣٦٦	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
١٩٠	٢٥٩	٢٩٨	٢٥٤	٨١	حسابات الأمانة
٧٨٨	٧١٥	٧٢٧	٦٣٨	٤٤٧	المجموع

١٤-٢ ويتضمن الجدول ٢-٢ أدناه نتائج المسح الحالي بالمقارنة بالنتائج التي توصل إليها في الفترات المالية السابقة. واستمر الممثلون القطريون بمنحون أعلى الدرجات لمدى وضوح أهداف المشروع (منح ٧٨ منها تقدير جيد (و ٥ في المائة فقط تقدير ضعيف)، في حين يبدو أن تصميم المشروعات (٥٨ في المائة جيد و ٩ في المائة ضعيف) ومخرجات المشروعات (٥٥ في المائة جيد و ١٢ في المائة ضعيف) قد كان عند نفس مستوى الأداء الذي كان عليه في السابق. (على الرغم من أن حصة المشروعات التي حصلت على فئة جيد قد انخفضت بعض الشيء فيما يتعلق بالتصميم). وقد وضع هذا النمط في صورة بيانية في الشكل ١-٢.

مماثلة سابقة. وقد تشاور الممثلون القطريون، أثناء القيام بهذه المسوحات، مع كبار المستشارين الفنيين وموظفي المشروعات الميدانيين ومع الموظفين الحكوميين والمحليين المعنيين ومع موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الميدانيين، وحيثما كان ملائماً، مع الممثلين الميدانيين للجهات المتبرعة الثنائية ومتعددة الأطراف.

١٠-٢ وقد قدم ثلاثة وسبعون ممثلاً قطرياً نتائج عمليات التقييم القطري التي قاموا بها في هذه المناسبة (على النحو الوارد في هذه الوثيقة بصورة موجزة). وعلى الرغم من أن نوعية هذا العمل ومدى اكتماله كانت تتباين بوضوح من حالة إلى أخرى اعتماداً على شخصية الممثل القطري ذاته والظروف السائدة في البلد المعنى (فقد أحاطت المشكلات بهذا المسح في عدد من البلدان نتيجة للكوارث الطبيعية أو من صنع الإنسان)، فإن هذه العملية التي تغطي فترة السنتين تشمل عدداً من المشروعات وتغطي عدداً من البلدان يفوق ما كان يحدث في أي وقت مضى.

١١-٢ ويتألف المسح الوارد هنا من عنصرين أساسيين هما: تقدير المشروعات بدرجات تبدأ من (١) ردىء جداً إلى (٥) جيد جداً وذلك وفقاً لستة جوانب أساسية للأداء (وهي الأهداف والتصميم ومدى مشاركة الحكومة، والمخرجات، ونقل المهارات، واحتمالات المتابعة)، و (٢) تعليقات نوعية على أداء المشروعات حيثما يجرى تشجيع الممثلين القطريين على إجراء مناقشة موضوعية للعقبات الحقيقية التي تعرقل فعالية المشروعات بالإضافة إلى عناصر النجاح كما يرونها من وجهة نظرهم.

١٢-٢ فقد طلب إلى الممثلون القطريون، كما حدث في الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧، إجراء عملية التقييم على مشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وحسابات الأمانة الجارية أو التي استكملت منذ فترة قصيرة فقط وعدم إجرائها على المشروعات التي تجتاز المرحلة الأولى من التنفيذ. وفيما يتعلق بمشروعات برنامج التعاون الفني، طلب من الممثلين القطريين تقديم تقييم شامل ومدى فعاليتها خلال الفترة موضع الدراسة، وللاستخدامات الرئيسية التي طبقت فيها هذه المشروعات الصغيرة النطاق للغاية والتي تنفق اعتماداتها بسرعة.

١٣-٢ وكما يتضح من الجدول ١-٢ أدناه، يشمل المسح الذي أجرى في هذه الفترة المالية ٥٩٨ مشروعاً من مشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و ١٩٠ مشروعاً من مشروعات حسابات الأمانة أي ما يبلغ مجموعه نحو ٧٨٨ مشروعاً في ٨٥ بلداً. وبالمقارنة بالفترات المالية السابقة فإن هذا يمثل زيادة ملحوظة أخرى في مجموع عدد المشروعات التي قام بتقييمها الممثلون القطريون. وعلى وجه الخصوص، ارتفع عدد مشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المدرج في هذا التقييم بنحو ٣٠ في المائة عن الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧. ويرجع ذلك إلى زيادة تنفيذ مشروعات بموجب هذا البرنامج.

١٥-٢ وتقدم هذه النتائج نمطا من الأداء مماثل تقريبا ذلك الذى ظهر فى الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧. غير أنه يلاحظ وجود بعض الاختلافات. فعلى وجه الخصوص، تجدر الإشارة، أنه كان هناك، فى الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ انخفاض (بالمقارنة بالفترة ١٩٨٤-١٩٨٥) فى تصنيف الممثلين القطريين لعوامل الأداء المتعلقة باشتراك الحكومات ونقص المهارات واحتمالات المتابعة. وكان هذا الانخفاض ملحوظا بصورة خاصة نظرا لأنه كان يبدو أن هذه المجالات قد حققت تقدما خلال السنوات الثمان أو العشر السابقة. وعلى الرغم من أن هذه العوامل قد ظلت ضعيفة نسبيا فى الفترة ١٩٨٨-١٩٨٩، يبدو أنه قد حدث بعض الانتعاش الجزئى (الواقع أن تصنيف نقل المهارات كان أفضل بصورة طفيفة مما حدث فى ١٩٨٤-١٩٨٥). غير أنه مع تقدير ١٨ و ١٧ و ١٦ فى المائة من مجموع المشروعات بدرجة ضعيف على التوالى، يبدو أن الأداء الخاص بهذه العوامل الثلاثة مازال يدعو الى القلق.

١٦-٢ ويتضح من قراءة التعليقات العامة والنوعية للممثلين القطريين على عمليات المشروعات، أن استمرار الظروف الاقتصادية المعقدة وأوضاع الميزانيات فى البلدان المستفيدة كان له لامحالة تأثيرات على النظام الثلاثى للمشروعات التى يفترض توافر الموظفين النظراء والمرافق والمعدات وكذلك، حيثما وجد مبرر لذلك، توافر الموظفين والموارد المالية التى يمكن تخصيصها لعمليات المتابعة. غير أن هذا الوضع، مع تكرار اجراءات التقشف المالى التى تتبعها الحكومات، والحاجة الى اجراء عمليات موازنة بسبب الديون الخارجية، أصبح الاستثناء وليس القاعدة. ولاسيما فى أقل البلدان نموا. ومع ذلك فان هناك عددا من الحالات البارزة، كما أشار الى ذلك عدد من الممثلين القطريين فى أقل البلدان نموا فى تقاريرهم التى ترد أدناه، اتخذت فيها الحكومات تدابير استثنائية لضمان دورها فى دعم المشروعات.

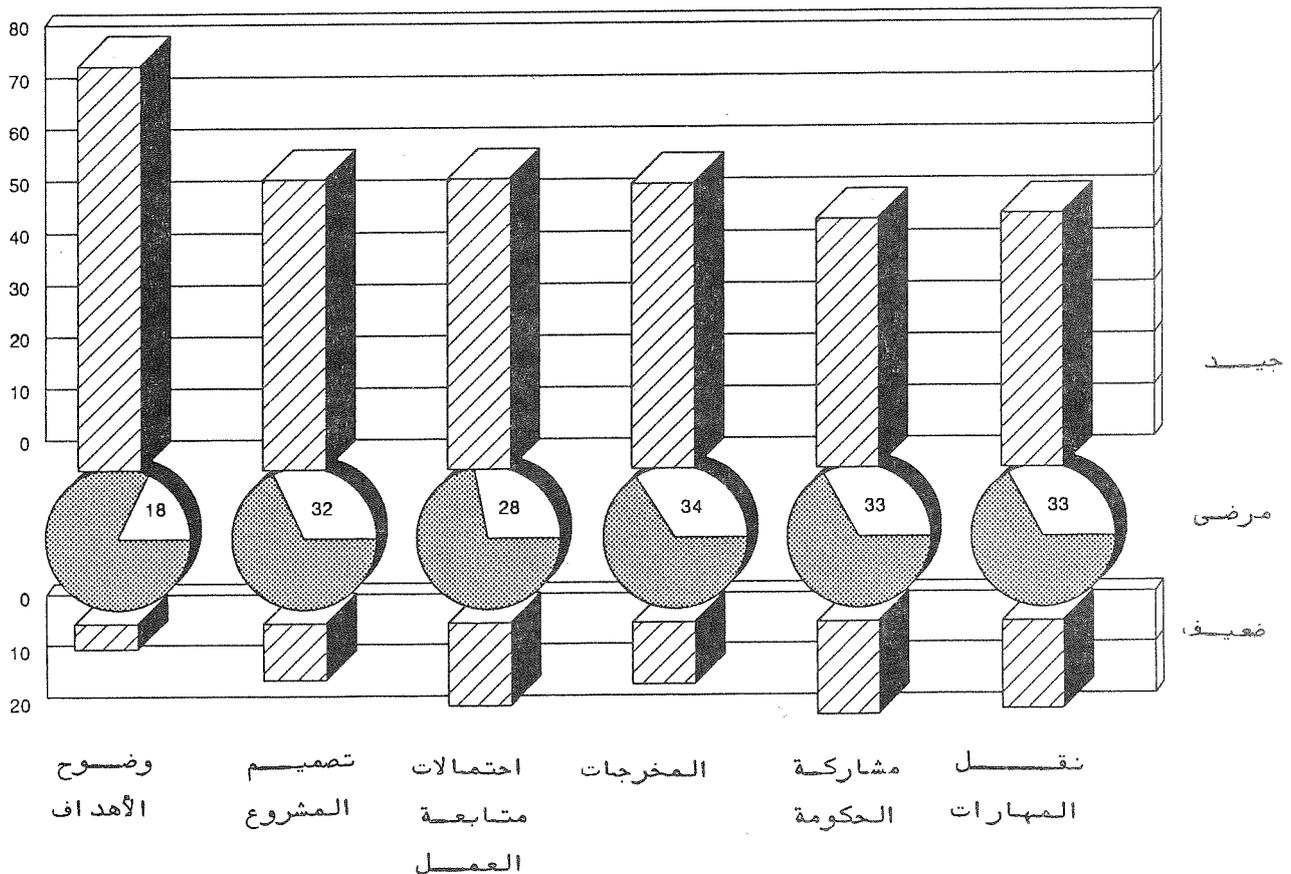
١٧-٢ وكانت هناك اختلافات كبيرة فى تقدير الممثلين القطريين للمشروعات فى أقل البلدان نموا وتلك التى لاتنضوى تحت هذه الفئة وذلك على النحو الوارد فى الجدول ٣-٢ أدناه. فهناك نحو ٣٦٦ مشروعا أو ٤٦ فى المائة من مجموع المشروعات التى خضعت للدراسة وعددها ٧٨٨ مشروعا تنفذ فى أقل البلدان نموا فى حين أن ٤٢٢ منها (٥٤ فى المائة) ينفذ فى بلدان خارج فئة أقل البلدان نموا.

الجدول ٢-٢

تقييم مشروعات المنظمة الميدانية الممولة من حسابات الأمانة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (النسبة المئوية للمشروعات التي صفت فيها العوامل)

ضعيف			مرضى			جيد			العوامل/الفترة المالية
٨٩-٨٨	٨٧-٨٦	٨٥-٨٤	٨٩-٨٨	٨٧-٨٦	٨٥-٨٤	٨٩-٨٨	٨٧-٨٦	٨٥-٨٤	
٥	٥	٤	١٨	١٦	١٥	٧٨	٧٩	٨١	وضوح الأهداف
٩	١٠	٩	٣٢	٢٧	٢٦	٥٨	٦٣	٦٥	تصميم المشروع
١٨	٢١	١٥	٣٣	٣٠	٣١	٤٨	٤٩	٥٤	اشتراك الحكومات
١٢	١٦	١٢	٣٤	٢٨	٣٠	٥٥	٥٦	٥٨	المخرجات
١٧	٢٣	١٩	٣٣	٣٠	٣١	٤٩	٤٧	٥٠	نقل المهارات
١٦	٢٠	١٣	٢٨	٢٧	٢٨	٥٦	٥٣	٥٩	آفاق المتابعة

الشكل ١-٢: تقييم المشروعات الميدانية خلال الفترة المالية ١٩٨٨ - ١٩٨٩ (المشروعات الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وحسابات الأمانة) (النسبة المئوية من المجموع الكلي)



٢٠-٢ وتشير النتائج المتباينة، ولاسيما في أقل البلدان نمواً، الى أن المشروعات التي تعتبر جيدة من ناحية الأهداف ومرضية بصورة معقولة من حيث التصميم تتعرض للمشكلات المتمثلة بمدى اشتراك الحكومة ونقل المهارات (لأسباب العامة المشار إليها أعلاه). ومع ذلك فإن الغالبية العظمى من هذه المشروعات مازالت تقـدم مخرجات جيدة أو مرضية وتنطوي على احتمالات متابعة جيدة أو مرضية. وتشير بعض تعقيبات الممثلين القطريين الواردة أدناه الى هذا الوضع. وعلى الرغم من أن تحليل مختلف تقارير التقييم الخاصة بالمشروعات في أقل البلدان نمواً وفي البلدان التي لاتنضوي تحت هذه الفئة لايمكن مقارنتها ببعضها البعض على نحو دقيق، على النحو الوارد في القسم جيم أدناه، فقد أبرزت العوامل الكامنة وراء هذا الوضع وأشار الى أكثر الصعوبات شيوعاً في المشروعات التي تنفذ في أقل البلدان نمواً وعناصر النجاح لهذه المشروعات.

٢١-٢ ولاتكشف مقارنة النتائج المنفصلة لمشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مقابل مشروعات حسابات الأمانة إلا عن اختلافات طفيفة في تصنيف الأداء. ففي حين أن المشروعات الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد أظهرت ارتفاعاً نسبياً في تصنيف فئتي الأهداف والتصميم، يبدو أن المشروعات الممولة من حسابات الأمانة تعاني من صعوبات أقل بصورة طفيفة من المشروعات الأولى فيما يتعلق باشتراك الحكومات. وربما ترجع هذه النتيجة الأخيرة الى أن بعض الجهات المتبرعة بحسابات الأمانة كانت مستعدة لأن تتقدم بتمويل اضافي حيثما كانت الحكومات تعجز عن الوفاء بالتزاماتها النظرية، غير أن هذه الفروق الطفيفة في التصنيف لايمكن الحكم بأنها مهمة.

٢٢-٢ وفيما يتعلق بالأقاليم، مازالت آسيا والمحيط الهادى تكشف عن أعلى مستوى للتصنيف، مع احتلال عاملى اشتراك الحكومة ونقل المهارات مستوى أعلى بكثير من المتوسط. ولايعلم إلا عدد قليل من بلدان الاقليم الكثير عن التعاون الفنى الذى توفره المنظمة، ولم يضع الوسائل الراسخة التى تتسم بالكفاءة التى يمكن بها التخطيط والاستفادة على أكمل وجه من هذا التعاون. وفى الكثير من هذه البلدان المعنية مجموعة جاهزة من الموظفين المؤهلين فنياً. وعلى العكس من ذلك يحصل اقليم أفريقيا على درجات أقل بصورة عامة نتيجة لكثرة البلدان الأقل نمواً فيه. فى حين حصلت بلدان أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى على درجات جيدة نسبياً من الممثلين القطريين فيما يتعلق بنقل المهارات (فالعديد من المشروعات التى تنفذ فى هذا الاقليم تخصص بصورة كاملة تقريباً للتدريب).

٢٣-٢ وفيما يتعلق بمشروعات برنامج التعاون الفنى، تجدر الإشارة بأنه لم يطلب من الممثلين القطريين تصنيف هذه المشروعات بصورة فردية والعمل بدلا من ذلك على

الجدول ٣-٢

مقارنة بين تصنيف الممثلين القطريين
للمشروعات في أقل البلدان نموا
وفي البلدان التي لاتنضوي تحت هذه الفئة
(النسبة المئوية للمشروعات التي صفت فيها هذه العوامل)

ضعيف		مرضين		جيد		العوامل/الفترة المالية
أقل	خارج فئة	أقل	خارج فئة	أقل	خارج فئة	
البلدان	أقل	البلدان	أقل	البلدان	أقل	العوامل/الفترة المالية
نموا	البلدان	نموا	البلدان	نموا	البلدان	
	نموا		نموا		نموا	
٧	٢	٢٣	١٣	٧٠	٨٥	وضوح الأهداف
١٣	٥	٣٤	٣١	٥٣	٦٤	تصميم المشروع
٢٣	١٤	٣٨	٢٩	٣٩	٥٦	اشترك الحكومات
١٦	٨	٣٦	٣١	٤٨	٦١	المخرجات
٢٤	١٢	٣٧	٢٩	٣٩	٥٩	نقل المهارات
٢٢	١١	٢٦	٣٠	٥٢	٥٩	احتمالات المتابعة

١٨-٢ وكما يتضح من الجدول فإن تصنيف المشروعات في أقل البلدان نموا كان منخفضا في جميع عوامل الأداء التي قام بتقييمها الممثلون القطريون. غير أن مايشير الانتباه هنا هو أن بعض العوامل قد صفت في درجة أقل بكثير نسبيا من العوامل الأخرى. ففي حين أن عامل وضوح الأهداف قد حصل على تقدير مرض، فما زال من الملاحظ أن ٧٠ في المائة من مشروعات أقل البلدان نموا قد حصل على تقدير جيد في هذا العامل وأن ٧ في المائة فقط قد حصل على درجة ضعيف. وفيما يتعلق بتصميم مشروعات، حصل ٨٧ في المائة من مشروعات أقل البلدان نموا على تقدير "جيد" أو مرض وحصل ١٣ في المائة فقط على تقدير "ضعيف". ويوجد نمط متماثل تقريبا لذلك فيما يتعلق بعامل المخرجات.

١٩-٢ غير أن أوضح الفروق حدثت في العوامل الثلاثة المشار إليها سلفا وهي اشتراك الحكومات ونقل المهارات واحتمالات المتابعة، فقد صفت جميعها في فئة منخفضة للغاية في أقل البلدان نموا. فبالمقارنة بالبلدان التي لاتنضوي تحت هذه الفئة، كان تصنيف الأداء في أقل البلدان نموا أسوأ بما يتراوح بين ١٠ و ١٢ في المائة. غير أن الجدير بالملاحظة هنا هو أنه على الرغم من الصعوبات الخطيرة المشار إليها آنفا، فإن أكثر من ثلاثة أرباع المشروعات في أقل البلدان نموا قد قيمها الممثلون القطريون على أن أداءها كان جيدا أو مرضيا فيما يتعلق بأضعف ثلاثة عوامل وأن احتمالات المتابعة مازالت جيدة في معظم الحالات.

تفسر جزئياً السبب في أن كثير من المشروعات التي تنفذ في أقل البلدان نمواً مازالت تحقق نجاحاً في مواجهة الصعوبات المشار إليها أعلاه .

٢٧-٢ والأمثلة على هذه التغييرات كثيرة ومتنوعة وتشمل: التغييرات في كبار الموظفين في الوزارة أو المؤسسة القطرية أو المحلية التي يرتبط بها المشروع، الأدوار والاختصاصات المتغيرة للمؤسسات المستضيفة لهذه المشروعات، بما في ذلك ظهور مؤسسات أخرى تتولى نفس المهام (والتي قد تمثل صلة أفضل بالمشروع)، وتغيير أولويات التنمية الزراعية - ربما يرجع إلى الأسباب المشار إليها أعلاه أو تغيير الحكومة، والضعف الواضح في الأوضاع المالية والميزانية على المستوى القطري، والنقل المفاجيء لكبار الموظفين القطريين المتصلين بالمشروع (بما في ذلك النظراء) والنقص غير المتوقع في المواد الأساسية (مثل المركبات والوقود) وغير ذلك.

٢٨-٢ وفي مثل هذه الظروف، تصبح الفائدة المطلقة لتصميم المشروع بطريقة واضحة ومحددة، على النحو الوارد في وثيقة المشروع، فائدة نسبية . ولهذا السبب أشار الكثير من الممثلين القطريين إلى الحاجة إلى المرونة، والاتجاه إلى إعادة النظر باستمرار (أو بانتظام على الأقل) في خطط عمل المشروع . وتنطبق وجهات النظر هذه أيضاً على الوقت الذي يمر بين الموافقة على المشروع وبدء أعماله في الميدان وهو الوقت الذي يبلغ عادة ما بين ٦ و ٧ أشهر . وكما أشار أحد الممثلين القطريين فإنه :

"بسبب الأوضاع المتغيرة بسرعة، قد تصبح، في بعض الأحيان، أهداف وتصميم أحد المشروعات الموافق عليها بالية وعلى عليها الزمن عندما يأتي وقت البدء في التنفيذ الفعلي . وفي مثل هذه الحالات، يتحتم على المدير/كبير المستشارين الفنيين أن يعد، لدى وصوله، خطة عمل معدلة على الفور، وقد يقتضى الأمر إجراء استعراض ثلاثي كامل في وقت مبكر للغاية . وقد حدث هذا في حالتين" .

٢٩-٢ وقد استشهد بالعديد من الأمثلة على انتفاء الحاجة إلى هدف أو أكثر من الأهداف الواردة في تصميم المشروع الأصلي (أو انخفاض أهميتها عما كان متوقعا)، ويشمل ذلك الحالات التي قد يكون من الأفضل فيها دمج مجموعة كاملة من النشاطات معاً أو عندما يتعين تعزيز هذه المجموعة أو إضافة المزيد من العناصر إليها وترتبط القدرة على تحقيق هذه التغييرات بالعامل الرئيسي المتعلق بمدى الفائدة ومدى اهتمام الحكومة على النحو الوارد في تعليق لممثل قطري في أحد بلدان أمريكا اللاتينية :

تقديم تقييم موجز لأدائها ومدى ماتحرزه من تقدم (على الرغم من أنه قد أبدت الكثير من التعليقات النوعية على مختلف مشروعات برنامج التعاون الفني يرد بعضها في فقرات تالية) .

٢٤-٢ وكان الممثلون القطريون يعطون عادة درجات عالية للغاية لأداء مشروعات برنامج التعاون الفني، وينطبق نفس الشيء على هذه الفترة المالية. وقد أشار معظم الممثلون القطريون بصورة خاصة الى التقدير العميق الذي تحمله الحكومات المستفيدة لهذه المشروعات نظرا لخلوها من الروتين المعتاد وسرعة تنفيذها وماتحققه من نتائج ملموسة. وعلى الرغم من الاستشهاد بمجموعة كبيرة من الاستخدامات الفعالة لبرنامج التعاون الفني، فكثيرا ما يشار الى عمليات سد الفجوات الحرجة التي تقود بعد ذلك الى نشاطات واسعة النطاق لتقديم المساعدات الفنية بل وحتى الاستثمار (تشمل في غالب الأحيان الجهات المتبرعة الشائبة). غير أن الممثلين القطريين أشاروا في عدد محدود من الحالات الى عمليات تأخير محبطة في تنفيذ مشروعات برنامج التعاون الفني وشعور الحكومات بالأسف لتباطؤ استجابة المنظمة عما كان متوقعا.

تعليقات الممثلين القطريين على أداء المشروعات

٢٥-٢ على الرغم من أن عملية تصنيف المشروعات تعطي صورة عامة عريضة عن حالة المشروعات كما شوهدت من الميدان، وتتيح إجراء المقارنات مع ما كان يحدث في السنوات السابقة، فإن التعليقات النوعية للممثلين القطريين يمكن أن توفر وجهات نظر متعمقة حافلة بالمعلومات عن الأسباب التي تجعل عمل بعض المشروعات يبدو أفضل من عمل غيرها. وتستخرج هذه التعليقات من الممثلين القطريين سواء فيما يتعلق بمختلف المشروعات أو فيما يتصل بأعمال المنظمة الميدانية في البلد الذي يمثلونه بأسره. فوسع المرء أن يحضل منهم على صورة، وان كانت شخصية، عن حقائق المشكلات اليومية والوسائل التي اتخذت للتغلب عليها في عمليات المشروعات.

٢٦-٢ ويمكن هنا ابداء بعض التعليقات العامة القليلة على هذه الاستجابات. ويتعلق أولها بإدارة المشروعات في الميدان، وهو أمر يرى العديد من الممثلين القطريين ضرورة ادراجه كعامل تنفيذ نوعي في عملية التصنيف. ويشير الكثير مما قاله الممثلون القطريون الى أن نجاح أو فشل المشروعات يتعلق بدرجة كبيرة بالطريقة التي تدار بها هذه المشروعات ولاسيما بقدرة مدراء المشروعات (المطليون أو الدوليون) وكبيرى المستشارين الفنيين على تعديل محتوى واتجاه المشروعات ليتفق مع التغييرات المستمرة في داخل البلد المعنى. ويبدو أن وجهة النظر هذه يوءمن بها على وجه الخصوص الممثلون القطريون المعينون في أقل البلدان نموا وريما

"يتعين أن يكون لعدد من المشروعات الكبيرة، ولاسيما تلك المتعلقة بالتدريب وإقامة المؤتمرات نطاق زمني يتراوح بين سبع وثمانى سنوات وربما أكثره. وينبغي تقييم هذه المشروعات وتعديلها كل سنتين أو ثلاث سنوات، إلا أنها تحتاج إلى هذا الوقت الطويل على الأقل لكي تحقق التأثير اللازم على المشكلات التي تحاول أن تحلها".

٢٣-٢ وأشار العديد من الممثلين القطريين فيما يتصل بعامل الوقت، إلى الحاجة إلى وضع "منهج برامجي" صريح في تقديم المساعدات. فقد رأى هؤلاء الممثلون، استناداً إلى التجارب التي حدثت في البلدان التي يمثلون المنظمة فيها، ضرورة توجيه المساعدات، إلى أقصى حد ممكن، نحو المجالات الرئيسية التي تحظى بالأولوية لدى الحكومات (على النحو الوارد في الخطة القطرية) في شكل برامج متفق عليها وطويلة الأجل تخضع للتعديل بعد عقد اجتماعات دورية بين الحكومة والمنظمة ومؤسسات التمويل المعنية. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد يحد بعض الشيء من التدخلات الميدانية للمنظمة في المجالات التي تقع خارج هذا البرنامج المتفق عليه، فإنه ييسر الإدارة والموازنة الفنية، ويحسن من وسائل تنسيق الجهود في قطاعات معينة ويوفر مستوى ثابت ويمكن التنبؤ به من الأعمال على امتداد فترة زمنية طويلة. وفي بعض البلدان أشار الممثلون القطريون إلى أن هذا هو الوضع المطبق بالفعل في الوقت الحاضر.

٢٤-٢. وصف الممثلون القطريون الأداء من حيث الأهداف والتصميم في مستوى عالٍ نسبياً. وقد روى أن الأهداف كانت بصفة عامة حسنة الأعداد وواضحة وسهلة الفهم. وقد كان هناك الكثير من التركيز في الفترة الأخيرة في الدورات التدريبية المتعلقة بصياغة المشروعات على تحديد الأهداف الواقعية، كما نص على ذلك بصورة صريحة في إطار وثيقة المشروعات الجديدة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (والتي تطبق عناصرها الأساسية على مشروعات حسابات الأمانة أيضاً. وفي حين كانت هناك إشارات متكررة في الفترات المالية السابقة إلى المشروعات ذات الأهداف المفرطة في الطموح وغير الواقعية، يبدو أن هذه الإشارات أصبحت أقل في هذه الفترة المالية. ويعتبر التعليق التالي الذي أبداه أحد الممثلين القطريين في أحد البلدان الآسيوية ذات صلة بالموضوع:

"يبدو بصفة عامة أن المقترحات الجديدة التي حصلت أكثر واقعية بكثير في أهدافها مما كان يحدث منذ ثلاث أو أربع سنوات. ويبدو أنه قد استوعبت الرسالة التي مفادها أن المشروعات الميدانية ليست إلا جزءاً من مجموعة من الأعمال الإنمائية وأنه يتعين على أهدافها أن تأخذ هذا الأمر في الاعتبار".

"وعندما أصبح من الواضح أن الهدف المتعلق بالبحوث والارشاد لم يعسد مهما (نظرا الى تنفيذه في اطار برنامج قطري بدعم من احدى الوكالات الثنائية الكبيرة)، أجريت بعض التعديلات على المشروع لكي يركز على أهدافه الرئيسية الأخرى بما في ذلك التخطيط. وعلى ذلك تركزت الموارد في مجال (التخطيط للتنمية الاقليمية) حيث حددت الحكومة دور المشروع وأعربت عن تقديرها الكبير له".

٢٠-٢ وفيما يتعلق بإدارة المشروع، أبدى الممثلون القطريون اشارات عديدة الى بعض الاتجاهات الجديدة ولاسيما التحول نحو زيادة دور الادارات القطرية والمتمثل في المدراء القطريون للمشروعات. وهنا يتبين أن التفاعل بين هؤلاء المدراء وكبير المستشارين الفنيين وغيره من الموظفين الدوليين، بالإضافة الى علاقات المدراء القطريين بمؤسساتهم أو الوزارة التي يتبعونها، من العناصر المهمة للغاية لإدارة الجودة للمشروع. ويتناول الفصل الرابع (القسم جيم هذا الجانب بالذات).

٣١-٢ وهناك بعد آخر لايتعلق بالتصنيف وان كان قد برز في تعليقات الممثلين القطريين وهو الخاص بالوقت. ففي عدد من الحالات سواء في أقل البلدان نموا أو في البلدان التي لا تنضوي تحت هذه الفئة، رأى الممثلون القطريون أن الوقت الفعلي المحدد للمشروعات لكي تنفذ أهدافها لم يكن كافيا. فكما أشار أحد الممثلين القطريين في أحد البلدان الأفريقية :

"تبلغ مدة معظم مشروعات برنامج الأمم المتحدة الانمائي وحسابات الأمانة عامين أو ثلاثة أو أربعة أعوام على الأكثر. وتشير تجاربنا الى أن هذا الوقت ليس كافيا في بعض الأحيان لإجراء عمليات التخطيط السليمة وتنفيذ النشاطات التي يتوقع أن يكون لها تأثير ملحوظ على التنمية الزراعية في المستقبل. فالمساعدات الفنية هي استثمار طويل الأجل في الموارد البشرية ولذا ينبغي مراعاة ذلك في تحديد اطر زمنية أطول للمشروعات".

٣٢-٢ والواقع أن الاخفاق في الامتثال بصورة سليمة لعامل الوقت في المشروعات يظهر (جزئيا على الأقل) فيما جرى من تمديد لكثير من المشروعات لمرحلة ثانية وثالثة بل وحتى مراحل أكثر. وقد كانت هناك اعتراضات على هذا الأسلوب مع ملاحظات مثل "لم يكن المشروع فعلا ومن ثم فقد تعين تمديده. وينبغي التقليل من هذا الأسلوب الى أدنى حد ممكن". والواقع أن عملية تمديد المشروعات ما هي الا وسيلة إدارية للاعتراف بأن تحقيق التأثير المطلوب يقتضي في بعض الأحيان أن يستمر التعاون الفني الأساسي لفترة أطول مما يسمح به الأسلوب الحالي. وكما أشار ممثل قطري آخر في أحد البلدان الأفريقية :

العام يعتبر مرضيا. وعلى العكس من الأهداف، يعتقد أن التصميم من العوامل الأكثر صعوبة على التقييم كما أنه أكثر تعرضا للمزلق على النحو الذي يراه أولئك الذين يشتركون في الأعمال الخاصة بالمشروعات الميدانية. وكما لاحظ أحد الممثلين القطريين العاملين في أحد بلدان البحر الكاريبي:

"يكاد يكون من المستحيل أن يأتي تصميم المشروع سليما تماما أو حتى قريبا من ذلك في بعض الأحيان، بصرف النظر عن كل ما يتخذ من احتياطات في سبيل ذلك. فهناك الكثير جدا من المتغيرات في هذه العملية لدرجة أن أي تصميم "ثابت" في البداية سوف يحتاج دائما إلى تعديلات كبيرة عند تطبيق العملية. وبعد هذا الاستدراك، يبدو أن المشروعات قد أصبحت أفضل تصميمًا عما كان من قبل".

٢٩-٢ وتعتبر الإشارة إلى تصميم المشروع بأنه "غامض للغاية" من أكثر الانتقادات شيوعا لهذا العامل. وكما أشير سلفا، كانت هناك أيضا بعض التعليقات عن فشل التصميم في مراعاة عامل الوقت اللازم لتحويل مخرجات المشروع إلى نتائج. وذكر عدد من الممثلين القطريين أن خطط العمل الخاصة بالمشروعات لم تكن تنفذ و/أو يجسرى تحديثها بمرور الوقت.

٤٠-٢ ومن المشكلات التي تواجه التصميم، والتي يبدو أنها مستمرة في الكثير جدا من الحالات، هي الفشل في تقدير البيئة المؤسسية التي سينفذ فيها المشروع. ويتحدث أحد الممثلين القطريين العاملين في أحد بلدان شرق أفريقيا عن ذلك فيقول:

"لقد عرضت الأهداف بصورة واضحة ومنظمة، غير أنه لا يمكن إعطاء التصميم، مثله مثل عدد آخر من المشروعات، إلا تقدير مرضى حيث أنه تجاهل المشكلات العملية المحتملة عند التنفيذ ولاسيما عدم كفاية الترتيبات المؤسسية المحلية".

٤١-٢ وسعى إلى معالجة هذا النوع من المشكلات، يشترك الممثلون القطريون بصورة مستمرة في استعراض الترتيبات المؤسسية المحلية المقترحة للمشروعات الجديدة، ويقدمون الآن تحليلا مفصلا عنها للمقر الرئيسي قبل الانتهاء من وضع وثيقة المشروع، ويهدف هذا الاجراء إلى التقليل من هذه الصعوبات إلى أدنى حد ممكن.

٤٢-٢ وهناك العديد من الأمثلة الايجابية التي قدمت بشأن المخرجات المفيدة للمشروعات، والتي تتم رغم المشكلة الخطيرة مثل نقص الموظفين النظراء والمرافق. فعلى سبيل المثال، رأى أحد الممثلين القطريين في حكمه على مشروع كبير مشترك بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ما يلي:

٣٥-٢ غير أنه كان هناك عدد من التعليقات التي تنتقد النطاق الواسع لأهداف المشروعات المتعددة التخصصات بصورة ملحوظة . وأشارت هذه التعليقات الى أن المشروعات ذات التركيز الضيق أيسر في التشغيل والخدمة ومن ثم فإن احتمالات نجاحها أكبر . وتوفر إشارة أحد الممثلين القطريين الى مشروع للتنمية الريفية مثالا على هذا التفكير:

"كان المشروع ينطوي على أهداف كثيرة لدرجة يفترض معها أنه يمكن معالجة هذا النطاق العريض من القطاعات في نفس الوقت . غير أن من المتعذر، حتى إذا سمح بتصميم المشروع وميزانيته بذلك، العمل على جميع الجهات في موضوعات كان يتعين دمجها معا بلا شك وأن كان ذلك لم يحدث أبدا في الاقليم" .

٣٦-٢ وأخيرا فيما يتعلق بالأهداف، كان هناك عدد من التعليقات التي أبدأها الممثلون القطريون تشير الى ضرورة أن تكون الأهداف مفهومة من جانب جميع المعنيين، وأنه عندما كانت هذه الأهداف تفسر بطرق مختلفة، أدى التضارب الى اعاقا التقدم . وهكذا أشار أحد الممثلين القطريين الى :

"ليس من المهم أن تكون الأهداف واضحة فقط بل يجب أن تكون بلغة مشتركة مفهومة لدى الحكومة والموظفين المدراء . ومن الضروري التأكد من ذلك على المستوى القطري المعنى أولا" .

٣٧-٢ وكما يتضح من الجدول ٢-٢ فإن الممثلين القطريين لم يعطوا تقدير ضعيف لتصميم المشروعات الا في أقل من ١٠ في المائة من هذه المشروعات . فلقد كان هناك اهتمام كبير في الفترة الأخيرة بتحسين تصميم المشروعات سواء في المنظمة (مع التوسع مثلا منذ بداية ١٩٨٧ في الدورات التدريبية الخاصة المتعلقة بصياغة المشروعات)، أو في برنامج الأمم المتحدة الانمائي الذي أدخل في أواخر الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨، وبالتعاون الوثيق مع المنظمة، الاستثمار المحسنة لوثيقة المشروعات . وعلى الرغم من أن جميع هذه الجهود التي بذلت مؤخرا لم تظهر في التقديرات التي منحها الممثلون القطريون لعنصر التصميم في هذه المناسبة (حيث أن معظم المشروعات التي درست كانت قد صممت قبل عام ١٩٨٧)، فإن من المتوقع أن يظهر التأخير الشامل لهذه الجهود بصورة ملموسة فيما بعد .

٣٨-٢ وبالمقارنة بعنصر تحديد الأهداف، حيث قيم ٨٠ في المائة من المشروعات بتقدير جيد، وحصل التصميم على تقدير جيد في نحو ٦٠ في المائة من الحالات - مما يشير الى أنه بالرغم من أن العديد من المشروعات قد تكون أهدافه جيدة، فإن تصميمها

٤٥-٢ غير أن مشاركة الحكومة انخفضت فى السنوات الأخيرة نتيجة للصعوبات المعروفة جيداً التى تواجه الميزانية والمالية والتى تعاني منها غالبية البلدان ففى العالم النامى. وحتى فى حالة أحد البلدان الغنية نسبياً فى آسيا، يعلق الممثل القطرى قائلاً:

"هناك مشكلة خاصة توءثر على مدى نجاح وتأثير المشروعات التى تنفذ فى هذا البلد فى هذه المرحلة وهى مشكلة نقص الأموال النظيرة. فقد تعرضت ميزانيتنا البلد فى ١٩٨٨ و ١٩٨٩ لخفض شديد بالمقارنة بالسنوات السابقة، وأصبحت جميع الوزارات تعمل باعتمادات منخفضة للغاية للأغراض الانمائية. ولاتتوافر أية اعتمادات تقريبا لتشييد مرافق المشروع، والسفريات، وبدل المعيشة اليومي والعمل فى غير أوقات العمل الرسمية وغير ذلك".

٤٦-٢ ويسود هذا الوضع، بشكل أو بآخر، الآن على نطاق واسع للأسف، وهو أمر ينبغى مراعاته بدرجة متزايدة عند تصميم المشروع وتنفيذه. ولاشك فى أن هذه المشكلة لاتقتصر على مشروعات المنظمة وحدها وإنما مشكلة عامة يقوم جهاز التنمية فى الأمم المتحدة بأكمله بمعالجتها فى الوقت الحاضر عن طريق لجنة التنسيق للنشاطات التنفيذية. وتقوم المشروعات فى الوقت الحاضر، وبصورة متزايدة، بتغطية بعض البنود والعناصر من التمويل الدولى بعد أن كانت تغطى من ميزانيات البلدان، وفى بعض الأحيان تقدم حوافز خاصة لضمان استمرار المستوى المطلوب بمشاركة الموظفين القطريين.

٤٧-٢ وفى مثل هذه الظروف، تتضرر لا محالة عملية نقل المهارات حيث أن من المقرر ضمناً تنفيذ جزء من هذه العملية عن طريق نشاطات الموظفين المدراء المحليين أثناء عمل المشروع (العمل مع الموظفين الدوليين) وكذلك بالطبع عن طريق الدورات التدريبية الأكثر انتظاماً والحلقات الدراسية العملية والجولات الدراسية وغير ذلك، وهى عناصر مدرجة فى غالبية المشروعات (يتناول الفصل الرابع القسم بـ نشاطات التدريب النظامى فى المشروعات).

٤٨-٢ أما فيما يتعلق بالموظفين النظراء، فهناك العديد من النماذج الايجابية التى استشهد بها عن موظفين قطريين عملوا جنباً الى جنب مع خبراء المشروع، وتزايد الاعتماد عليهم باطراد فى الاضطلاع بالمهام الأساسية المحددة للمشروع (مثل اعداد الدورات التدريبية المتخصصة وتنفيذها). وذكر أحد الممثلين القطريين العاملين فى أحد بلدان الشرق الأدنى ما يلى:

"لقد خلق المشروع أساسا سليما، من حيث التوصيات الخاصة بالبحوث والارشاد، والتحويل والنقل، ودراسة التسويق، للتوسع فى صناعة القطن بدرجة كبيرة - والذى ظهرت له بوادر ايجابية للغاية. وقصد أدى هذا المشروع الى الموافقة على قرض كبير من أحد مصارف التنمية لهذا القطاع".

٤٣-٢ وهناك الكثير من الملاحظات الايجابية المماثلة والتي تشير الى أنه على الرغم من أن معظم المشروعات التى جرى دراستها لم تستكمل بعد، أصبحت النتائج والتأثيرات المحتملة ملموسة فى عدد كبير من الحالات. وقد وردت اشارات كثيرة، بالنسبة لهذا العامل، الى النتائج الملموسة التى تحققها مشروعات برنامج التعاون الفنى. فقد لاحظ أحد الممثلين القطريين العاملين فى أحد البلدان الآسيوية الكبيرة ما يلى:

"تعرض نحو ٢٠ فى المائة من صناعة الدواجن، فى العام الماضى، للفناء نتيجة لانتشار فيروس غير معروف. وقد استجابت المنظمة بسرعة من خلال برنامج التعاون الفنى وقدمت الخبرات اللازمة للتعرف على هذا الفيروس وبدأ عملية السيطرة على الأضرار التى سببها ثم القيام بأعمال المعالجة".

٤٤-٢ وكما أشير أعلاه استمرت فى هذه الفترة المالية الصعوبات الخطيرة التى تواجهها فيما يتعلق بمشاركة الحكومات وما يتصل بذلك من نقل المهارات ولاسيما فى أقل البلدان نموا وان كان ذلك لا يقتصر عليها. ولابد من التمييز هنا بين اهتمام الحكومات ومشاركة الحكومات. فلا توجد أية قرينة تشير الى أن اهتمام الحكومات المستفيدة قد قل بمشروعات المنظمة بل يبدو فى الواقع أن هذا الاهتمام قد زاد عن أى وقت مضى، اذا نظر الى الأمر من زاوية تلك المشروعات الجاهزة الكبيرة التى تتوافر الآن للحصول على التمويل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائى وحسابات الأمانة وبرنامج التعاون الفنى. وقد أشار الممثلون القطريون لمرات عديدة الى هذا الاهتمام الكبير فى معظم الحالات، سواء بصفة عامة أو من حيث المشروعات الفردية. وقد لاحظ أحد الممثلين القطريين فى بلد من أفقر البلدان فى مجموعة أقل البلدان نموا ما يلى:

"على الرغم من أن الامكانيات محدودة للغاية بالطبع، فان الحكومة تسند أقصى أهمية لأعمال التعاون الفنى التى تقوم بها المنظمة. وعلى الرغم من خفض ميزانية الوزارة مؤخرًا، بذلت كافة الجهود لضمان استمرار خدمة المشروعات بطريقة سليمة وتزويدها بالعناصر النظرية الملائمة".

"يسير المشروع فى طريقه نحو تنفيذ المهام المحددة له فى مجال التدريب على التخطيط الزراعى وتحليل السياسات وتجميع الاحصاءات. وقد شكل فريق نظير من المهنيين المحليين من المؤسسة المضيفة للمشروع، سيتمكن من مواصلة العمل بفعالية".

٥٢-٢ وفى كثير من الحالات، لاحظ الممثلون القطريون أن المشروع الذى تنفذه المنظمة لايمثل الا جزءا من سلسلة من الأحداث ترمى الى تعزيز التنمية وأن هذا المشروع قادر على الاضطلاع بدور تحفيزى. وقد استشهد بأمثلة مختلفة على دمج أعمال المشروع فى جهود انمائية كبيرة، تنفذ فى بعض الأحيان بدعم من البنك الدولى أو بتمويل من مصرف التنمية الاقليمى كما حدث فى الحالة التى تحدث عنها أحد الممثلين القطريين فى بلد فى شمال أفريقيا:

"يجرى استيعاب نشاطات المشروع بالتدرج فى برنامج كبير لقطاع التنمية الريفية ينفذ بتمويل من البنك الدولى. وتوفر مخرجات المشروع معلومات أساسية قيمة لهذا البرنامج ويجرى الآن تحويل النشاطات لتلبية احتياجات التنفيذ".

٥٣-٢ أما على الجانب السلبى، فقد وردت اشارات غير قليلة الى المشروعات التى لم تكن تنطوى الا على قدر محدود من احتمالات المتابعة (والتأثير)، مثل المشروعات التى كانت المخرجات الرئيسية لها عبارة عن دراسات أو حيثما كانت مشاركة الحكومة وتدريب الموظفين المحليين غير كافيين. كما أشير فى هذا المجال الى الأوضاع المؤسسية غير المناسبة حيث تعرضت مؤسسة أو أكثر من المؤسسات التى كان يمكن أن تشترك فى أعمال المتابعة، للاهمال فى نشاطات المشروع. ومع ذلك فإن من الملاحظ، على الرغم من التسليم الكامل بمختلف هذه القيود ونقاط الضعف، أن نسبة كبيرة من المشروعات التى درست قد حصلت على تقدير جيد (٥٦ فى المائة) أو مرضى على أقل تقدير (٢٨ فى المائة) فيما يتعلق باحتمالات المتابعة.

جيم - ملخص تقارير التقييم للفترة ١٩٨٧-١٩٨٨

٥٤-٢ جرت العادة فى كل فترة مالية على اعداد ملخص لنتائج تقييم المشروعات (١) كجزء من عملية الاستفادة من المعلومات المرتدة فى تحسين وصياغة المشروعات الميدانية وتنفيذها. ويغضى هذا الملخص، كما كان الحال فى هذا الفصل: (١) تطور

(١) استبعدت من هذا الملخص عمليات تقييم المشروعات التى تعتبر جزءا من عمليات التقييم الموضوعية أو غير ذلك من عمليات تقييم البرامج التى ترد بصورة منفصلة أو فى المحافل الملائمة.

"يعتبر التدريب العملى الشامل الذى حصل عليه الممثلون النظراء من النتائج الايجابية لهذا المشروع الكبير (المتعلق بالميكنة) . لقد اكتسب هؤلاء الموظفون مهارات قيمة يقومون بنقلها الى غيرهم من خلال التدورات التدريبية مما يشير الى أن المشروع قد حقق تأثيرا مضاعفا ضما".

٤٩-٢ غير أن هناك العديد من الاشارات الى المشكلات الخطيرة التى ووجهت فى هذا الصدد كما أشار الى ذلك أحد الممثلين القطريين فى بلد أفريقي من البلدان التى لاتنضوى تحت فئة أقل البلدان نمواً. وهنا يبدو أن المشروع قد نجح فى الوصول الى المجموعة التى يستهدفها على الرغم من ضعف الجانب النظرى:

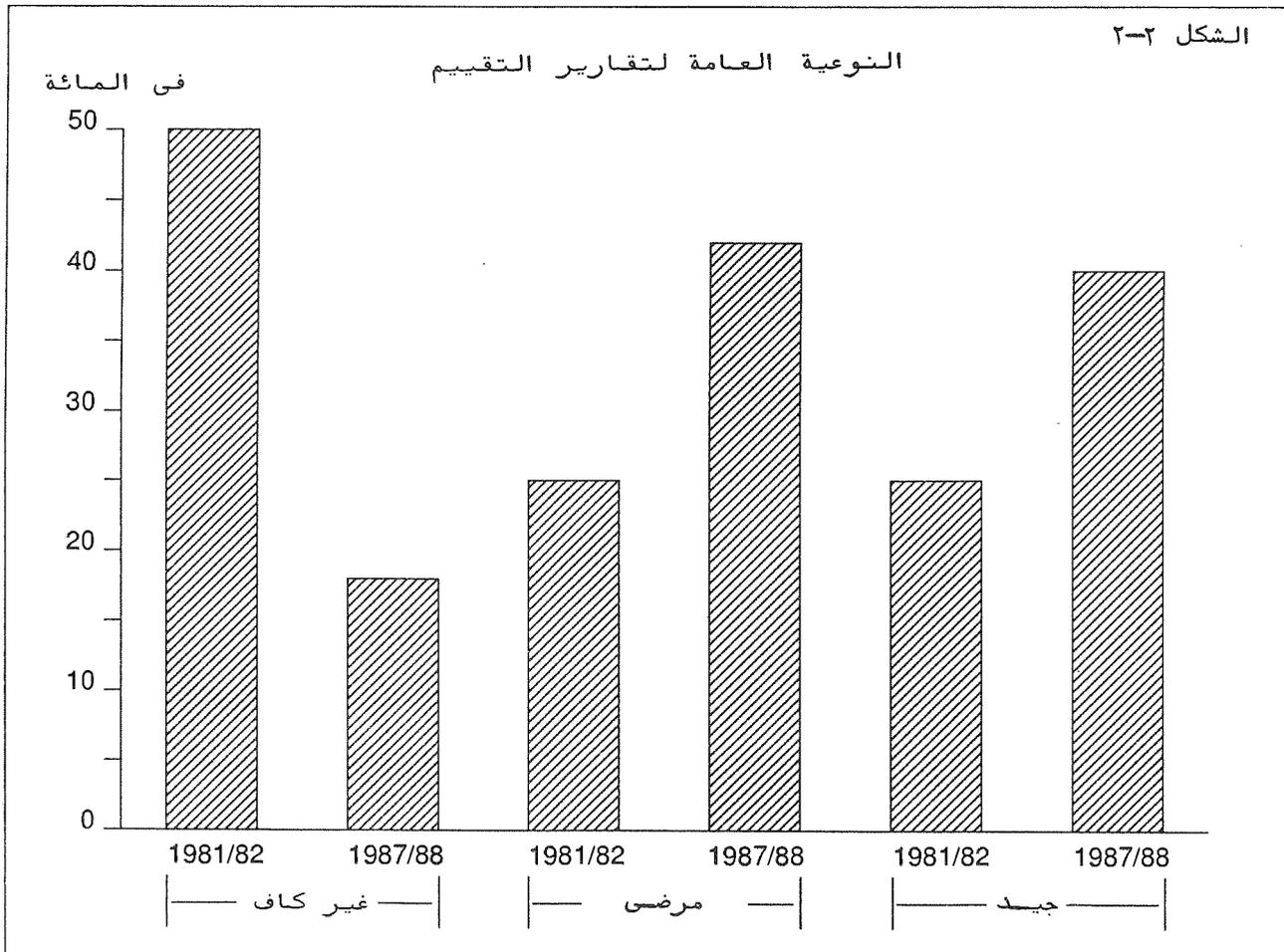
"مع أن نقل المهارات الى المزارعين تم بدرجة جيدة للغاية، فإن ذلك لاينطبق على الموظفين الميدانيين المدراء. فقد انتاب موءساتهم الضعف الشديد، ونقصت اعتماداتها. كذلك فان انخفاض الأجور أسهم أيضا فى نقص الدافع لدى هؤلاء الموظفين".

٥٠-٢ ونظرا لأن تحقيق أكبر قدر من مشاركة الموظفين الحكوميين المدراء يشكل جانبا رئيسيا فى معظم المشروعات الميدانية التى تنفذها المنظمة بل وفى معظم مشروعات التعاون الفنى التى يضطلع بها جهاز التنمية فى الأمم المتحدة، يبدو أن هذا الأمر قد أصبح مجالا يتطلب دراسة على نطاق المنظمة للمشكلات التى تواجهه. وفى بعض البلدان، تجرى معالجة هذه المشكلات. وحيثما يوجد مجموعـة موءهلة من الفنيين والاداريين المهنيين على المستوى المحلى، يتزايد اللجوء الى تعيين الموظفين المهنيين المحليين فى المشروعات بصورة مباشرة (انظر الفصل الرابع). غير أن التدريب القيم غير النظامى الذى يجرى أثناء الخدمة فى مشروعات المنظمة يعتبر مهما للغاية فى الأماكن التى يشكل فيها نقص الموظفين المحليين الموءهلين فنيا عقبة خطيرة أمام التنمية الزراعية.

٥١-٢ وعلى الرغم من أن احتمالات المتابعة مازالت تتعرض للأضرار نتيجة للقيود المالية المستمرة فى البلدان المستفيدة يرى الممثلون القطريون أن هذه الاحتمالات مازالت تبدو مشجعة بصورة معقولة فى الكثير من المشروعات. وقد استشهد بأمثلة عديدة على ماتساهم به أعمال المشروعات فى تعزيز الموءسسات القطرية التى تصح بعد ذلك فى وضع يمكنها من الاضطلاع بالمهام الرئيسية بمجرد انتهاء المدخلات التى تقدمها المنظمة. فقد لاحظ أحد الممثلين القطريين بأحد البلدان الأفريقية فيما يتعلق بجهاز قطرى للتخطيط ما يلى:

٥٩-٢ وحصلت أفريقيا على أكبر قدر من بعثات التقييم (٤٤ في المائة) تتبعها آسيا والمحيط الهادى (٣٥ في المائة) ثم شمال أفريقيا والشرق الأدنى (١١ في المائة) وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى (٧ في المائة). واستمرت عملية التقييم فى التركيز على القطاعات التى تشملها مصالح الزراعة (٤٨ في المائة من جميع المشروعات التى جرى تقييمها)، تتبعها مصلحة الغابات (٢٣ في المائة) ومصلحة السياسات الاقتصادية والاجتماعية (١٨ في المائة) ومصلحة مصائد الأسماك (١١ فى المائة). وكان ما يقرب من ٦٠ في المائة من هذه المشروعات التى جرى تقييمها من هذه المشروعات الكبيرة (بميزانيات تتجاوز مليون دولار). وكان ٧١ في المائة من هذه المشروعات بتمويل من برنامج الأمم المتحدة الانمائى والباقي من حسابات الأمانة.

٦٠-٢ ومنذ ادخال الاجراءات المنقحة لعمليات التقييم بواسطة المنظمة (فى يناير/كانون الثانى ١٩٨٥) وبواسطة برنامج الأمم المتحدة الانمائى (فى يوليو/تموز ١٩٨٧)، تحسنت نوعية تقارير التقييم بدرجة ملحوظة. وتوجه البعثات الآن بطريقة أكثر انتظاما نحو معالجة جميع الجوانب الرئيسية للمشروعات (الأهداف، التصميم، التنفيذ، المخرجات، والتأثيرات). ويجرى بانتظام استعراض اختصاصات البعثات والموافقة عليها بواسطة ادارة التقييم فى المنظمة كما تتولى الوحدات الفنية المعنية وادارة التقييم تزويد البعثات بانتظام بالمعلومات واسترجاع المعلومات



نوعية تقارير التقييم التي طرأ عليها تحسن كبير في السنوات الأخيرة نتيجة لتحسين اجراءات التقييم، و (٢) حالة تصميم المشروعات موضع التقييم وتنفيذها ونتائجها على النحو الذي أشارت اليه بعثات التقييم خلال السنتين الماضيتين ١٩٨٧-١٩٨٨.

٥٥-٢ وقد بذلت محاولات خاصة في هذا الملخص للاستفادة من الدروس المكتسبة من المشروعات التي تنفذها المنظمة في أقل البلدان نموا بغرض تحديد العوامل الحرجة التي تؤثر على انجازات المشروعات في هذه البلدان.

٥٦-٢ ولابد من التذكير هنا بأن تقارير التقييم لاتعكس بصورة كاملة الأداء العام للبرامج الميدانية التي تنفذها المنظمة، حيث أن المشروعات التي تخضع للتقييم هي التي تلك تحتاج الى بعض التدابير التصحيحية نتيجة لما تتعرض له من صعوبات في التشغيل. وقد كان هذا الاتجاه قويا بصورة خاصة في السنوات الأولى. غير أنه عندما زاد عدد المشروعات التي يجب تقييمها سنويا في الفترة الأخيرة، أخضعت نسبة أكبر من المشروعات الخالية من المشكلات للتقييم أيضا وبذلك انخفض الاتجاه السابق الى التركيز على المشروعات التي تعاني من المشكلات. ويرجع هذا في جزء منه الى تحسن صورة الأداء العام.

أعمال التقييم: البعثات والتقارير

٥٧-٢ تعتبر بعثات التقييم عملية ثلاثية تشترك فيها المنظمة والحكومات الأعضاء ووكالات التمويل. ويستبعد من بعثات التقييم عادة الأفراد المسؤولون مسؤولة مباشرة عن اختيار المشروعات التي يجري تقييمها وصياغة هذه المشروعات أو تنفيذها. ويعتبر هذا الاجراء ضروريا من أجل المحافظة على موضوعية واستقلال الحكم على هذه المشروعات.

٥٨-٢ وقد استقر عدد بعثات تقييم المشروعات عند نحو ٧٠ بعثة سنويا، بعد زيادتها باضطراد في أوائل الثمانينات. وخلال الفترة ما بين يناير/كانون الثاني ١٩٨٧ وديسمبر/كانون الأول ١٩٨٨، قامت ١٣٠ بعثة مستقلة بتقييم ١٣٣ مشروعا واشتركت المنظمة في ١٢٩ عملية تقييم للمشروعات، واشتركت الجهات المتبرعة في ١٢٨ عملية والحكومات المستفيدة، على أساس تقديرها الخاص، في ١٠٥ حالات. ووصل مجموع الموارد التي التزم بها الشركاء الثلاثة على مدى عامين ٢٥١ شهر عمل لعدد ٤١٧ مشتركا أو مايقرب من شهرى عمل لكل عملية تقييم. ويتفق هذا الوضع مع المعدلات السائدة في الفترات المالية السابقة.

تقييم تصميم المشروعات وتنفيذها ونتائجها

٦٤-٢ يتضمن الجدول ٢-٤ موجزا للنتائج التي توصلت اليها بعثات التقييم فيما يتعلق بتصميم المشروعات وتنفيذها ومخرجاتها وتأثيراتها وكان الاتجاه نحو تحسين تصميم المشروعات وتنفيذها، يعتبر أمرا ملفتا للنظر بالمقارنة بما كان يحدث في بداية العقد (بيانات ١٩٨١-١٩٨٢) • ويدعو هذا الاتجاه الى الارتياح نظرا لأن التحسينات تتعلق بالمجالات التي تندرج بصورة مباشرة تحت سيطرة المنظمة والجهات المتبرعة والحكومات غير أنه يبدو أن تنفيذ التحسينات المماثلة على مستوى نتائج المشروع أكثر تباطئا، فقد كانت التغييرات في تقدير المخرجات تغييرات طفيفة لاتذكر على الرغم من أن التأثيرات في عدد أكبر من المشروعات قد اعطيت تقدير مرض (من ٣٤ في المائة في ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٦١ في المائة ١٩٨٧-١٩٨٨) • ويشير هذا التقييم المتفائل الى زيادة الاستعداد من جانب البلدان المستفيدة للاستفادة بدرجة أكبر من مخرجات المشروع في تحقيق الأهداف المنشودة •

الجدول ٢-٤

التقييم الشامل لتصميم المشروعات وتنفيذها ونتائجها

النسبة المئوية المئوية للتقديرات المحسوبة على هذا النحو:						عدد التقارير التي قيمت فيها العناصر (١)		الجوانب الرئيسية لعناصر التقييم
ضعيف		مرض		جيد				
١٩٨٧-١٩٨٨	١٩٨١-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨٨	١٩٨١-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨٨	١٩٨١-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨٨	١٩٨١-١٩٨٢	الفترة المالية
١٤	٦٠	٣٩	٢٩	٤٧	١١	١٢٤	٤٥	التصميم
٢٣	٦٦	٤٦	٢٠	٣١	١٤	١٢٧	٤٤	- الأهداف المباشرة
١٦	٤٦	٥٢	٤٢	٣٢	١٢	١١٧	٥٧	- التصميم العام
١٦	١٧	٥١	٥٢	٣٣	٣١	١٢٣	٧٥	التنفيذ
١٢	٤١	٦١	٣٤	٢٧	٢٥	١٠٤	٥٩	النتائج
								- المخرجات
								- التأثيرات

(١) المجموع الكلي للتقارير: ٨٠ تقريرا في ١٩٨١-١٩٨٢ و ١٣٣ تقريرا في ١٩٨٧-١٩٨٨ •

منها في المقر الرئيسي، وتخضع تقارير التقييم لعملية فحص دقيقة تجريها ادارة التقييم، كما تراجع هذه التقارير للتأكد من مبرراتها المنطقية وتماسكها. وتجدر الاشارة هنا الى أنه لا تبذل أية محاولة لتعديل النتائج والتوصيات التي تتوصل اليها البعثات حيث أنها تعتبر نتيجة للمشاهدات والتقديرات المستقلة لهذه البعثات. وخلال الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨، أوفدت سبع بعثات فقط دون الالتزام بالاجراءات الجديدة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي والمعايير الواردة في الخطوط التوجيهية للتقييم التي وضعتها المنظمة.

٦١-٢ واستنادا الى المعايير الواردة في الخطوط التوجيهية التي وضعتها المنظمة، زادت نسبة تقارير التقييم التي حصلت على تقدير جيد أو مرضي من ٥٠ في المائة في الفترة ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٨٢ في المائة في الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨ على النحو الوارد في الشكل ٢-٢. وقد زادت نسبة التقارير التي اعتبرت جيدة النوعية من ربع مجموع هذه التقارير في ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٤٠ في المائة في ١٩٨٧-١٩٨٨.

٦٢-٢ وما زال هناك مجال لاجراء المزيد من التحسينات في بعض المجالات الرئيسية، ولاسيما في مجال تحليل تصميم المشروع التي تبين عدم كفايته في ٣١ في المائة من تقارير التقييم في ١٩٨٧-١٩٨٨. وقد وصفت معظم توصيات بعثات التقييم بأنها عملية وتصلح للتطبيق الفوري (٧٢ في المائة من الحالات). غير أنه كانت هناك صعوبات، فسي ٢٥ في المائة من التقارير، في تطبيق جميع التوصيات المقدمة، وكانت التوصيات في ٣ في المائة من هذه التقارير (أربع حالات) غير قابلة للتنفيذ بصفة عامة أو غير عملية.

٦٣-٢ ويبدو أن نقاط الضعف المستمرة في أعمال التقييم تنبع من عاملين: عدم كفاية الوقت اللازم للبعثات لكي تجرى استقصاءاتها الميدانية وكتابة التقرير وعدم الامام أعضاء البعثة ولاسيما رئيس الفريق، بصورة كافية بمفاهيم التقييم وتقنياته ومصطلحاته. فخلال الفترة موضع الدراسة، تبين أن الوقت المتاح لـ ٢٨ بعثة أو نحو ٢٩ في المائة من جميع البعثات لم يكن كافيا بالمقارنة بالاختصاصات المتاحة بها. وأوفد نحو ٥٦ بعثة أو ٤٩ في المائة من جميع البعثات دون أن يكون لأحد أعضائها أو أكثر من عضو فيها معرفة بأعمال التقييم. وهذه هي نقطة ضعف خطيرة تعاني منها جميع وكالات الأمم المتحدة في أعمال التقييم. ولمعالجة هذا الوضع، تعقد المنظمة، كما أشير أعلاه، دورات في المقر الرئيسي منذ عام ١٩٨٥ للموظفين في مجال صياغة المشروعات وتشمل أيضا التدريب على الرصد والتقييم. وفي أبريل عام ١٩٨٩ كان قد حضر هذه الدورات ٣٠٠ شخص.

تأخير زاد الى ٧٤ فى المائة فى ١٩٨٧-١٩٨٨ بعد أن كان ٦٠ فى المائة فى ١٩٨١-١٩٨٢، كذلك تبين أن الدعم المالى من الحكومات كان كافيا فى ٧٧ فى المائة من الحالات (٥٤ فى المائة فى ١٩٨١-١٩٨٢) وعلى وجه الخصوص كان اختيار الموظفين الدوليين يتسم بكفاءة أكبر حيث تبين أنهم قد اوفدوا الى مواقع عملهم فى توقيت مناسب فى ٧٦ فى المائة من المشروعات التى جرى تقييمها فى ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل ٤١ فى المائة فى ١٩٨١-١٩٨٢.

نتائج المشروعات

٦٩-٢ تبدو الصورة العامة ايجابية فى ١٩٨٧-١٩٨٨، حيث أعطى ٨٤ فى المائة من مخرجات المشروع و ٨٨ فى المائة من تأثيراتها درجة جيد أو مرضى غير أنه مما يدعو الى القلق أن نسبة المشروعات التى جرى تقييمها والتى حصلت فيها المخرجات والتأثيرات على تقدير جيد قد ظلت ثابتة تقريبا منذ ١٩٨١-١٩٨٢.

٧٠-٢ وبالمقارنة بمخرجات المشروعات، انخفض عدد المشروعات التى اجرى فيها التقييم لتأثيراتها (١٠٤ مشروعات مقابل ١٢٣) ومن المرجح أن ذلك يرجع الى أن ظهور انتشار التأثيرات (أى استخدام المنتفعين للمخرجات) يستغرق وقتا طويلا.

٧١-٢ وقد أوفدت معظم بعثات التقييم فى وقت متأخر من دورة المشروع لكى تعالج قضية المتابعة (١٠٩ من ١٣٣) ومن بين هذه البعثات، أوصى ٧٠ فى المائة بإجراءات متابعة تماثل المشروع السابق واقترحت ٢٥ منها فقط مشروعا مختلفا أو معديلا بصورة كبيرة. أما نسبة الـ ٥ فى المائة الباقية فلم تقترح أية اجراءات متابعة اما لأن الجهة المتبرعة لا تتوقع تقديم التمويل اللازم أو لأن هناك مشروعا استثماريا كبيرا موضع الدراسة.

الدروس المستفادة من تجارب المشروعات فى أقل البلدان نموا

٧٢-٢ بغية تحديد العوامل الحرجة فى صياغة المشروعات وتنفيذها والتى تؤثر على أداء هذه المشروعات وانجازاتها فى أقل البلدان نموا، جرى استعراض ١٤٤ تقريرا من تقارير تقييم المشروعات فى أقل البلدان نموا ومقارنتها بالنتائج المماثلة فى ١٣٦ تقريرا من تقارير تقييم المشروعات فى البلدان التى لاتنضوى تحت فئة أقل البلدان نموا خلال الفترة ١٩٨٥-١٩٨٨. وعلى وجه الخصوص جرت دراسة دقيقة لعدد ٢١ تقريرا من تقارير التقييم التى روى أنها رفيعة المستوى وذلك لالقاء الضوء على أسباب نجاح أو فشل مشروعات التعاون الفنى فى أقل البلدان نموا.

تصميم المشروعات

٦٥-٢ التصميم الجيد يعنى أن المشروع ينطوى على تسلسل كاف للنتائج المنشودة، وتحديد دقيق للمستفيدين وعلاقات متماسكة بين المدخلات والمخرجات والأهداف وموارد كافية (من اليد العاملة والمعدات وغير ذلك من التسهيلات) لتحقيق النتائج المنشودة. وقد زادت باطراد نسبة المشروعات حسنة التصميم أو التي صممت بطريقة كافية. ففي الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨، أعطى تصميم ٧٧ في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها درجة جيد أو مرض بالمقارنة بنسبة ٣٤ في المائة في الفترة ١٩٨١-١٩٨٢. ومع ذلك مازالت بعض مشكلات التصميم توءثر على نسبة كبيرة من المشروعات (هذه العوامل لا ترد في الجدول). وتشمل هذه المشكلات عدم كفاية الاطار الموءسس (٦١ في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها وعددها ١٣٣ في الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨)، وسوء تحديد أهداف المخرجات أو عدم وجود هذه الأهداف (٤٣ في المائة) وعدم كفاية خطة العمل أو عدم واقعيتها (٤٩ في المائة). وعلى الرغم من التحسينات الكبيرة التي ادخلت منذ ١٩٨١-١٩٨٢، ظلت هذه المشروعات التي تعتبر جيدة التصميم منخفضة نسبياً، ٣١ في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في ١٩٨٧-١٩٨٨.

تنفيذ المشروعات

٦٦-٢ أثبتت التجارب أن كفاية التنفيذ تعتمد على عدد من العناصر هي: (١) الدعم الحكومي القوي من حيث السياسات والأموال، (٢) تعيين العاملين المحليين والدوليين في الوقت المناسب وضمان كفاية أدايهم، (٣) توفير المعدات والمرافق وغير ذلك من المدخلات اللازمة الأخرى بصورة ملائمة وفي الوقت المناسب، (٤) الإدارة الفعالة للمشروع والدعم الإداري والمؤازرة الفنية من جانب المنظمة.

٦٧-٢ وبصفة عامة كانت تقارير بعثات التقييم ايجابية بشأن جميع هذه العناصر، وتبين بصفة عامة أن التنفيذ "جيد" أو "مرض" في ٨٤ في المائة من الحالات في ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل ٥٤ في المائة في ١٩٨١-١٩٨٢. وأشارت التقارير الى اجراء تحسينات ملحوظة (بتقدير جيد أو مرض) في النواحي التالية: الدعم من السياسات الحكومية، في ٨٣ في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل أقل من النصف في ١٩٨١-١٩٨٢، أداء الموظفين ولاسيما الموظفين المحليين في ٨١ في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل الثلث فقط في ١٩٨١-١٩٨٢، نوعية ادارة المشروع في ٧٤ في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل ٣٩ في المائة في ١٩٨١-١٩٨٢.

٦٨-٢ كذلك أظهرت جوانب التنفيذ الروتينية الأخرى اتجاهات ايجابية مماثلة. فعلى سبيل المثال تحسنت عملية توفير الموظفين القطريين حيث أن نسبة المعينين منهم دون

تقييم تصميم المشروعات وتنفيذها ونتائجها

٦٤-٢ يتضمن الجدول ٢-٤ موجزا للنتائج التي توصلت اليها بعثات التقييم فيما يتعلق بتصميم المشروعات وتنفيذها ومخرجاتها وتأثيراتها. وكان الاتجاه نحو تحسين تصميم المشروعات وتنفيذها، يعتبر أمرا ملفتا للنظر بالمقارنة بما كان يحدث في بداية العقد (بيانات ١٩٨١-١٩٨٢) * ويدعو هذا الاتجاه الى الارتياح نظرا لأن التحسينات تتعلق بالمجالات التي تندرج بصورة مباشرة تحت سيطرة المنظمة والجهات المتبرعة والحكومات. غير أنه يبدو أن تنفيذ التحسينات المماثلة على مستوى نتائج المشروع أكثر تباطؤا، فقد كانت التغييرات في تقدير المخرجات تغييرات طفيفة لاتذكر على الرغم من أن التأثيرات في عدد أكبر من المشروعات قد أعطيت تقدير مرض (من ٣٤ في المائة في ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٦١ في المائة ١٩٨٧-١٩٨٨) * ويشير هذا التقييم المتفائل الى زيادة الاستعداد من جانب البلدان المستفيدة للاستفادة بدرجة أكبر من مخرجات المشروع في تحقيق الأهداف المنشودة *

الجدول ٢-٤

التقييم الشامل لتصميم المشروعات وتنفيذها ونتائجها

النسبة المئوية للتقديرات المحسوبة على هذا النحو:						عدد التقارير التي قيمت فيها العناصر (١)		الجوانب الرئيسية لعناصر التقييم
ضعيف		مرض		جيد				
١٩٨٧-١٩٨٨	١٩٨١-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨٨	١٩٨١-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨٨	١٩٨١-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨٨	١٩٨١-١٩٨٢	الفترة المالية
								التصميم
١٤	٦٠	٣٩	٢٩	٤٧	١١	١٢٤	٤٥	- الأهداف المباشرة
٢٣	٦٦	٤٦	٢٠	٣١	١٤	١٢٧	٤٤	- التصميم العام
١٦	٤٦	٥٢	٤٢	٣٢	١٢	١١٧	٥٧	التنفيذ
								النتائج
١٦	١٧	٥١	٥٢	٣٣	٣١	١٢٣	٧٥	- المخرجات
١٢	٤١	٦١	٣٤	٢٧	٢٥	١٠٤	٥٩	- التأثيرات

(١) المجموع الكلي للتقارير: ٨٠ تقريرا في ١٩٨١-١٩٨٢ و ١٣٣ تقريرا في ١٩٨٧-١٩٨٨ *

منها في المقر الرئيسي. وتخضع تقارير التقييم لعملية فحص دقيقة تجريها ادارة التقييم، كما تراجع هذه التقارير للتأكد من مبرراتها المنطقية وتماسكها. وتجدر الاشارة هنا الى أنه لا تبذل أية محاولة لتعديل النتائج والتوصيات التي تتوصل اليها البعثات حيث أنها تعتبر نتيجة للمشاهدات والتقدير المستقلة لهذه البعثات. وخلال الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨، أوفدت سبع بعثات فقط دون الالتزام بالاجراءات الجديدة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائى والمعايير الواردة فى الخطوط التوجيهية للتقييم التي وضعتها المنظمة.

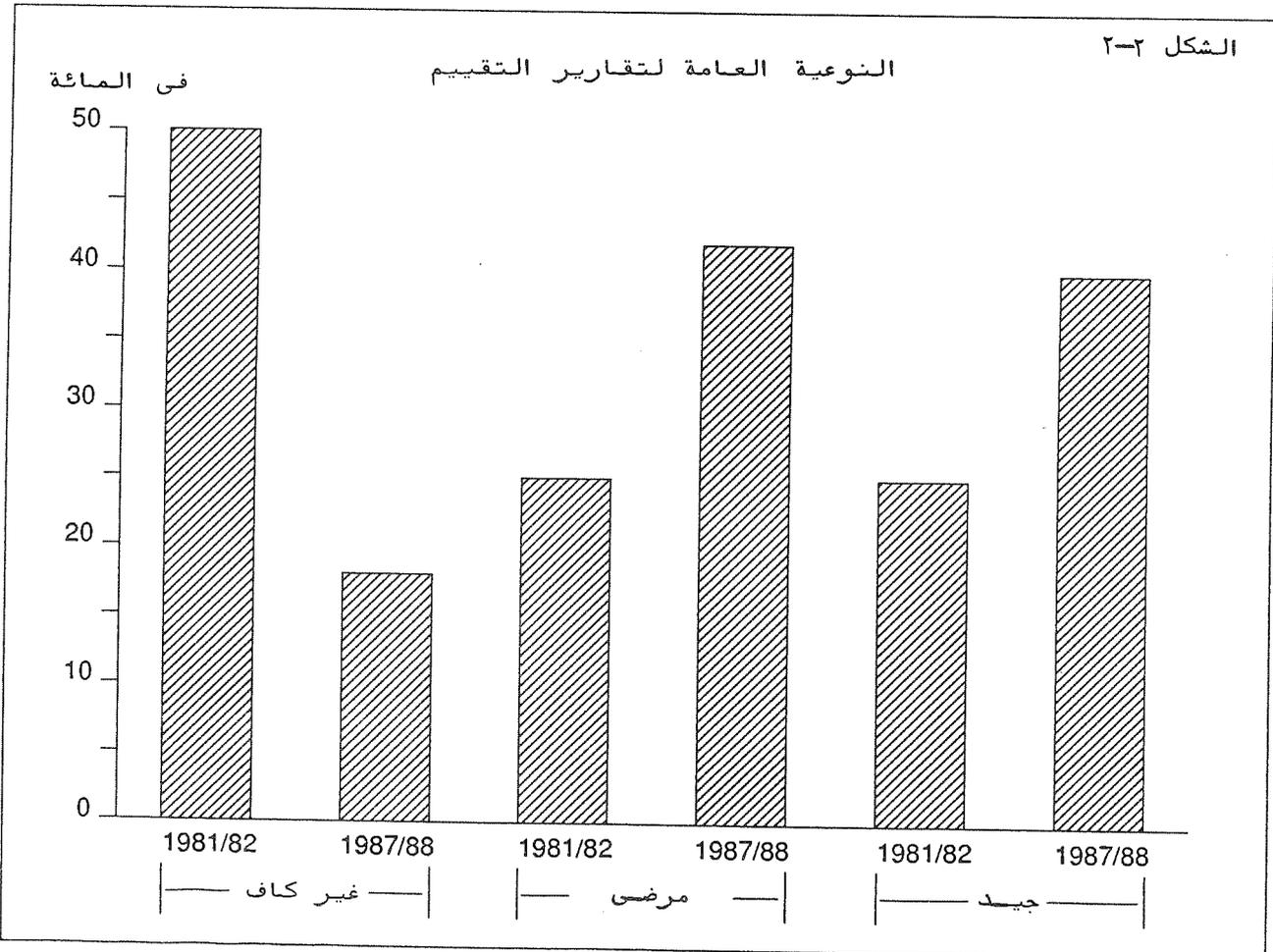
٦١-٢ واستنادا الى المعايير الواردة فى الخطوط التوجيهية التي وضعتها المنظمة، زادت نسبة تقارير التقييم التي حصلت على تقدير جيد أو مرضى من ٥٠ فى المائة فى الفترة ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٨٢ فى المائة فى الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨ على النحو الوارد فى الشكل ٢-٢. وقد زادت نسبة التقارير التي اعتبرت جيدة النوعية من ربع مجموع هذه التقارير فى ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٤٠ فى المائة فى ١٩٨٧-١٩٨٨.

٦٢-٢ وما زال هناك مجال لاجراء المزيد من التحسينات فى بعض المجالات الرئيسية، ولاسيما فى مجال تحليل تصميم المشروع التي تبين عدم كفايته فى ٣١ فى المائة من تقارير التقييم فى ١٩٨٧-١٩٨٨. وقد وصفت معظم توصيات بعثات التقييم بأنها عملية وتصلح للتطبيق الفوري (٧٢ فى المائة من الحالات). غير أنه كانت هناك صعوبات، ففى ٢٥ فى المائة من التقارير، فى تطبيق جميع التوصيات المقدمة، وكانت التوصيات فى ٣ فى المائة من هذه التقارير (أربع حالات) غير قابلة للتنفيذ بصفة عامة أو غير عملية.

٦٣-٢ ويبدو أن نقاط الضعف المستمرة فى أعمال التقييم تنبع من عاملين: عدم كفاية الوقت اللازم للبعثات لكي تجرى استقصاءاتها الميدانية وكتابة التقرير وعدم المام أعضاء البعثة ولاسيما رئيس الفريق، بصورة كافية بمفاهيم التقييم وتقنياته ومصطلحاته. فخلال الفترة موضع الدراسة، تبين أن الوقت المتاح لـ ٢٨ بعثة أو نحو ٢٩ فى المائة من جميع البعثات لم يكن كافيا بالمقارنة بالاختصاصات المناطة بها. وأوفد نحو ٥٦ بعثة أو ٤٩ فى المائة من جميع البعثات دون أن يكون لأحد أعضائها أو أكثر من عضو فيها معرفة بأعمال التقييم. وهذه هى نقطة ضعف خطيرة تعاني منها جميع وكالات الأمم المتحدة فى أعمال التقييم. ولمعالجة هذا الوضع، تعقد المنظمة، كما أشير أعلاه، دورات فى المقر الرئيسى منذ عام ١٩٨٥ للموظفين فى مجال صياغة المشروعات وتشمل أيضا التدريب على الرصد والتقييم. وفى أبريل عام ١٩٨٩ كان قد حضر هذه الدورات ٣٠٠ شخص.

٥٩-٢ وحصلت أفريقيا على أكبر قدر من بعثات التقييم (٤٤ فى المائة) تتبعها آسيا والمحيط الهادى (٣٥ فى المائة) ثم شمال أفريقيا والشرق الأدنى (١١ فى المائة) وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى (٧ فى المائة). واستمرت عملية التقييم فى التركيز على القطاعات التى تشملها مصالح الزراعة (٤٨ فى المائة من جميع المشروعات التى جرى تقييمها)، تتبعها مصلحة الغابات (٢٣ فى المائة) ومصلحة السياسات الاقتصادية والاجتماعية (١٨ فى المائة) ومصلحة مصائد الأسماك (١١ فى المائة). وكان ما يقرب من ٦٠ فى المائة من هذه المشروعات التى جرى تقييمها من المشروعات الكبيرة (بميزانيات تتجاوز مليون دولار). وكان ٧١ فى المائة من هذه المشروعات بتمويل من برنامج الأمم المتحدة الانمائى والباقي من حسابات الأمانة.

٦٠-٢ ومنذ ادخال الاجراءات المنقحة لعمليات التقييم بواسطة المنظمة (فى يناير/كانون الثانى ١٩٨٥) وبواسطة برنامج الأمم المتحدة الانمائى (فى يوليو/تموز ١٩٨٧)، تحسنت نوعية تقارير التقييم بدرجة ملحوظة. وتوجه البعثات الآن بطريقة أكثر انتظاماً نحو معالجة جميع الجوانب الرئيسية للمشروعات (الأهداف، التصميم، التنفيذ، المخرجات، والتأثيرات). ويجرى بانتظام استعراض اختصاصات البعثات والموافقة عليها بواسطة ادارة التقييم فى المنظمة كما تتولى الوحدات الفنية المعنية وإدارة التقييم تزويد البعثات بانتظام بالمعلومات واسترجاع المعلومات



نوعية تقارير التقييم التى طرأ عليها تحسن كبير فى السنوات الأخيرة نتيجة لتحسين اجراءات التقييم، و (٢) حالة تصميم المشروعات موضع التقييم وتنفيذها ونتائجها على النحو الذى أشارت اليه بعثات التقييم خلال السنتين الماضيتين ١٩٨٧-١٩٨٨.

٥٥-٢ وقد بذلت محاولات خاصة فى هذا الملخص للاستفادة من الدروس المكتسبة من المشروعات التى تنفذها المنظمة فى أقل البلدان نموا بغرض تحديد العوامل الحرجة التى تؤثر على انجازات المشروعات فى هذه البلدان.

٥٦-٢ ولا بد من التذكير هنا بأن تقارير التقييم لاتعكس بصورة كاملة الأداء العام للبرامج الميدانية التى تنفذها المنظمة، حيث أن المشروعات التى تخضع للتقييم هى التى تحتاج الى بعض التدابير التصحيحية نتيجة لما تتعرض له من صعوبات فى التشغيل. وقد كان هذا الاتجاه قويا بصورة خاصة فى السنوات الأولى. غير أنه عندما زاد عدد المشروعات التى يجب تقييمها سنويا فى الفترة الأخيرة، أخضعت نسبة أكبر من المشروعات الخالية من المشكلات للتقييم أيضا وبذلك انخفض الاتجاه السابق الى التركيز على المشروعات التى تعاني من المشكلات. ويرجع هذا فى جزء منه الى تحسن صورة الأداء العام.

أعمال التقييم: البعثات والتقارير

٥٧-٢ تعتبر بعثات التقييم عملية ثلاثية تشترك فيها المنظمة والحكومات الأعضاء ووكالات التمويل. ويستبعد من بعثات التقييم عادة الأفراد المسوءولون مسوءولية مباشرة عن اختيار المشروعات التى يجرى تقييمها وصياغة هذه المشروعات أو تنفيذها. ويعتبر هذا الاجراء ضروريا من أجل المحافظة على موضوعية واستقلال الحكم على هذه المشروعات.

٥٨-٢ وقد استقر عدد بعثات تقييم المشروعات عند نحو ٧٠ بعثة سنويا، بعد زيادتها باضطراد فى أوائل الثمانينات. وخلال الفترة ما بين يناير/كانون الثانى ١٩٨٧ وديسمبر/كانون الأول ١٩٨٨، قامت ١٣٠ بعثة مستقلة بتقييم ١٣٣ مشروعا. واشتركت المنظمة فى ١٢٩ عملية تقييم للمشروعات، واشتركت الجهات المتبرعة فى ١٢٨ عملية والحكومات المستفيدة، على أساس تقديرها الخاص، فى ١٠٥ حالات. ووصل مجموع الموارد التى التزم بها الشركاء الثلاثة على مدى عامين ٢٥١ شهر عمل لعدد ٤١٧ مشتركا أو مايقرب من شهرى عمل لكل عملية تقييم. ويتفق هذا الوضع مع المعدلات السائدة فى الفترات المالية السابقة.

"يسير المشروع فى طريقه نحو تنفيذ المهام المحددة له فى مجال التدريب على التخطيط الزراعى وتحليل السياسات وتجميع الاحصاءات. وقد شكل فريق نظير من المهنيين المحليين من المؤسسة المضيفة للمشروع، سيتمكن من مواصلة العمل بفعالية".

٥٢-٢ وفى كثير من الحالات، لاحظ الممثلون القطريون أن المشروع الذى تنفذه المنظمة لا يمثل الا جزءاً من سلسلة من الأحداث ترمى الى تعزيز التنمية وأن هذا المشروع قادر على الاضطلاع بدور تحفيزى. وقد استشهد بأمثلة مختلفة على دمج أعمال المشروع فى جهود انمائية كبيرة، تنفذ فى بعض الأحيان بدعم من البنك الدولى أو بتمويل من مصرف التنمية الاقليمى كما حدث فى الحالة التى تحدث عنها أحد الممثلين القطريين فى بلد فى شمال أفريقيا:

"يجرى استيعاب نشاطات المشروع بالتدرج فى برنامج كبير لقطاع التنمية الريفية ينفذ بتمويل من البنك الدولى. وتوفر مخرجات المشروع معلومات أساسية قيمة لهذا البرنامج ويجرى الآن تحويل النشاطات لتلبية احتياجات التنفيذ".

٥٣-٢ أما على الجانب السلبى، فقد وردت اشارات غير قليلة الى المشروعات التى لم تكن تنطوى الا على قدر محدود من احتمالات المتابعة (والتأثير)، مثل المشروعات التى كانت المخرجات الرئيسية لها عبارة عن دراسات أو حيثما كانت مشاركة الحكومة وتدريب الموظفين المحليين غير كافيين. كما أشير فى هذا المجال الى الأوضاع المؤسسية غير المناسبة حيث تعرضت مؤسسة أو أكثر من المؤسسات التى كان يمكن أن تشترك فى أعمال المتابعة، للاهمال فى نشاطات المشروع. ومع ذلك فإن من الملاحظ، على الرغم من التسليم الكامل بمختلف هذه القيود ونقاط الضعف، أن نسبة كبيرة من المشروعات التى درست قد حصلت على تقدير جيد (٥٦ فى المائة) أو مرضى على أقل تقدير (٢٨ فى المائة) فيما يتعلق باحتمالات المتابعة.

جيم - ملخص تقارير التقييم للفترة ١٩٨٧-١٩٨٨

٥٤-٢ جرت العادة فى كل فترة مالية على اعداد ملخص لنتائج تقييم المشروعات (١) كجزء من عملية الاستفادة من المعلومات المرتدة فى تحسين وصياغة المشروعات الميدانية وتنفيذها. ويغطى هذا الملخص، كما كان الحال فى هذا الفصل: (١) تطور

(١) استبعدت من هذا الملخص عمليات تقييم المشروعات التى تعتبر جزءاً من عمليات التقييم الموضوعية أو غير ذلك من عمليات تقييم البرامج التى ترد بصورة منفصلة أو فى المحافل الملائمة.

"يعتبر التدريب العملى الشامل الذى حصل عليه الممثلون النظراء من النتائج الايجابية لهذا المشروع الكبير (المتعلق بالميكنة) . لقد اكتسب هؤلاء الموظفون مهارات قيمة يقومون بنقلها الى غيرهم من خلال التدرجات التدريبية مما يشير الى أن المشروع قد حقق تأثيرا مضاعفا ضخما" .

٤٩-٢ غير أن هناك العديد من الاشارات الى المشكلات الخطيرة التى ووجهت فى هذا الصدد كما أشار الى ذلك أحد الممثلين القطريين فى بلد أفريقي من البلدان التى لاتنضوى تحت فئة أقل البلدان نموا. وهنا يبدو أن المشروع قد نجح فى الوصول الى المجموعة التى يستهدفها على الرغم من ضعف الجانب النظير:

"مع أن نقل المهارات الى المزارعين تم بدرجة جيدة للغاية، فان ذلك لاينطبق على الموظفين الميدانيين المدراء . فقد انتاب موءساتهم الضعف الشديد، ونقصت اعتماداتها. كذلك فان انخفاض الأجور أسهم أيضا فى نقص الدافع لدى هؤلاء الموظفين" .

٥٠-٢ ونظرا لأن تحقيق أكبر قدر من مشاركة الموظفين الحكوميين المدراء يشكل جانبا رئيسيا فى معظم المشروعات الميدانية التى تنفذها المنظمة بل وفى معظم مشروعات التعاون الفنى التى يضطلع بها جهاز التنمية فى الأمم المتحدة، يبدو أن هذا الأمر قد أصبح مجالا يتطلب دراسة على نطاق المنظمة للمشكلات التى تواجهه . وفى بعض البلدان، تجرى معالجة هذه المشكلات. وحيثما يوجد مجموعة موءهلة من الفنيين والاداريين المهنيين على المستوى المحلى، يتزايد اللجوء الى تعيين الموظفين المهنيين المحليين فى المشروعات بصورة مباشرة (انظر الفصل الرابع) . غير أن التدريب القيم غير النظامى الذى يجرى أثناء الخدمة فى مشروعات المنظمة يعتبر مهما للغاية فى الأماكن التى يشكل فيها نقص الموظفين المحليين الموءهلين فنيا عقبة خطيرة أمام التنمية الزراعية .

٥١-٢ وعلى الرغم من أن احتمالات المتابعة مازالت تتعرض للأضرار نتيجة للقيود المالية المستمرة فى البلدان المستفيدة يرى الممثلون القطريون أن هذه الاحتمالات مازالت تبدو مشجعة بصورة معقولة فى الكثير من المشروعات. وقد استشهد بأمثلة عديدة على ماتساهم به أعمال المشروعات فى تعزيز الموءسسات القطرية التى تصبح بعد ذلك فى وضع يمكنها من الاضطلاع بالمهام الرئيسية بمجرد انتهاء المدخلات التى تقدمها المنظمة . فقد لاحظ أحد الممثلين القطريين بأحد البلدان الأفريقية فيما يتعلق بجهاز قطرى للتخطيط ما يلى:

٤٥-٢ غير أن مشاركة الحكومة انخفضت فى السنوات الأخيرة نتيجة للصعوبات المعروفة جيداً التى تواجه الميزانية والمالية والتى تعانى منها غالبية البلدان فى العالم النامى. وحتى فى حالة أحد البلدان الغنية نسبياً فى آسيا، يعلق الممثل القطرى قائلاً:

"هناك مشكلة خاصة توءثر على مدى نجاح وتأثير المشروعات التى تنفذ فى هذا البلد فى هذه المرحلة وهى مشكلة نقص الأموال النظيرة. فقد تعرضت ميزانيتنا البلد فى ١٩٨٨ و ١٩٨٩ لخفض شديد بالمقارنة بالسنوات السابقة، وأصبحت جميع الوزارات تعمل باعتمادات منخفضة للغاية للأغراض الانمائية. ولاتتوافر أية اعتمادات تقريبا لتشيد مرافق المشروع، والسفريات، وبدل المعيشة اليومي والعمل فى غير أوقات العمل الرسمية وغير ذلك".

٤٦-٢ ويسود هذا الوضع، بشكل أو بآخر، الآن على نطاق واسع للأسف، وهو أمر ينبغى مراعاته بدرجة متزايدة عند تصميم المشروع وتنفيذه. ولاشك فى أن هذه المشكلة لا تقتصر على مشروعات المنظمة وحدها وإنما مشكلة عامة يقوم جهاز التنمية فى الأمم المتحدة بأكمله بمعالجتها فى الوقت الحاضر عن طريق لجنة التنسيق للنشاطات التنفيذية. وتقوم المشروعات فى الوقت الحاضر، وبصورة متزايدة، بتغطية بعض البنود والعناصر من التمويل الدولى بعد أن كانت تغطى من ميزانيات البلدان، وفى بعض الأحيان تقدم حوافز خاصة لضمان استمرار المستوى المطلوب بمشاركة الموظفين القطريين.

٤٧-٢ وفى مثل هذه الظروف، تتضرر لا محالة عملية نقل المهارات حيث أن من المقرر ضمناً تنفيذ جزء من هذه العملية عن طريق نشاطات الموظفين المدراء المحليين أثناء عمل المشروع (العمل مع الموظفين الدوليين) وكذلك بالطبع عن طريق الدورات التدريبية الأكثر انتظاماً والحلقات الدراسية العملية والجولات الدراسية وغير ذلك، وهى عناصر مدرجة فى غالبية المشروعات (يتناول الفصل الرابع القسم بـ نشاطات التدريب النظامى فى المشروعات).

٤٨-٢ أما فيما يتعلق بالموظفين النظراء، فهناك العديد من النماذج الإيجابية التى استشهد بها عن موظفين قطريين عملوا جنباً إلى جنب مع خبراء المشروع، وتزايد الاعتماد عليهم باطراد فى الاضطلاع بالمهام الأساسية المحددة للمشروع (مثل اعداد الدورات التدريبية المتخصصة وتنفيذها). وذكر أحد الممثلين القطريين العاملين فى أحد بلدان الشرق الأدنى ما يلى:

"لقد خلق المشروع أساسا سليما، من حيث التوصيات الخاصة بالبحوث والارشاد، والتحويل والنقل، ودراسة التسويق، للتوسع فى صناعة القطن بدرجة كبيرة - والذي ظهرت له بوادر ايجابية للغاية - وقد أدى هذا المشروع الى الموافقة على قرض كبير من أحد مصارف التنمية لهذا القطاع".

٤٣-٢ وهناك الكثير من الملاحظات الايجابية المماثلة والتي تشير الى أنه على الرغم من أن معظم المشروعات التى جرى دراستها لم تستكمل بعد، أصبحت النتائج والتأثيرات المحتملة ملموسة فى عدد كبير من الحالات. وقد وردت اشارات كثيرة، بالنسبة لهذا العامل، الى النتائج الملموسة التى تحققها مشروعات برنامج التعاون الفنى. فقد لاحظ أحد الممثلين القطريين العاملين فى أحد البلدان الآسيوية الكبيرة ما يلى:

"تعرض نحو ٢٠ فى المائة من صناعة الدواجن، فى العام الماضى، للإفناء نتيجة لانتشار فيروس غير معروف. وقد استجابت المنظمة بسرعة من خلال برنامج التعاون الفنى وقدمت الخبرات اللازمة للتعرف على هذا الفيروس وبدأ عملية السيطرة على الأضرار التى سببها ثم القيام بأعمال المعالجة".

٤٤-٢ وكما أشير أعلاه استمرت فى هذه الفترة المالية الصعوبات الخطيرة التى تواجهه فيما يتعلق بمشاركة الحكومات وما يتصل بذلك من نقل المهارات ولاسيما فى أقل البلدان نموا وان كان ذلك لا يقتصر عليها. ولا بد من التمييز هنا بين اهتمام الحكومات ومشاركة الحكومات. فلا توجد أية قرينة تشير الى أن اهتمام الحكومات المستفيدة قد قل بمشروعات المنظمة بل يبدو فى الواقع أن هذا الاهتمام قد زاد عن أى وقت مضى، اذا نظر الى الأمر من زاوية تلك المشروعات الجاهزة الكبيرة التى تتوافر الآن للحصول على التمويل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائى وحسابات الأمانة وبرنامج التعاون الفنى. وقد أشار الممثلون القطريون لمرات عديدة الى هذا الاهتمام الكبير فى معظم الحالات، سواء بصفة عامة أو من حيث المشروعات الفردية. وقد لاحظ أحد الممثلين القطريين فى بلد من أفقر البلدان فى مجموعة أقل البلدان نموا ما يلى:

"على الرغم من أن الامكانيات محدودة للغاية بالطبع، فان الحكومة تسند أقصى أهمية لأعمال التعاون الفنى التى تقوم بها المنظمة. وعلى الرغم من خفض ميزانية الوزارة مؤخرًا، بذلت كافة الجهود لضمان استمرار خدمة المشروعات بطريقة سليمة وتزويدها بالعناصر النظرية الملائمة".

العام يعتبر مرضيا. وعلى العكس من الأهداف، يعتقد أن التصميم من العوامل الأكثر صعوبة على التقييم كما أنه أكثر تعرضا للمزالق على النحو الذي يراه أولئك الذين يشتركون في الأعمال الخاصة بالمشروعات الميدانية. وكما لاحظ أحد الممثلين القطريين العاملين في أحد بلدان البحر الكاريبي:

"يكاد يكون من المستحيل أن يأتي تصميم المشروع سليما تماما أو حتى قريبا من ذلك في بعض الأحيان، بصرف النظر عن كل ما يتخذ من احتياطات في سبيل ذلك. فهناك الكثير جدا من المتغيرات في هذه العملية لدرجة أن أي تصميم "ثابت" في البداية سوف يحتاج دائما إلى تعديلات كبيرة عند تطبيق العملية. وبعد هذا الاستدراك، يبدو أن المشروعات قد أصبحت أفضل تصميمًا عما كان من قبل".

٣٩-٢ وتعتبر الإشارة إلى تصميم المشروع بأنه "غامض للغاية" من أكثر الانتقادات شيوعا لهذا العامل. وكما أشير سلفا، كانت هناك أيضا بعض التعليقات عن فشل التصميم في مراعاة عامل الوقت اللازم لتحويل مخرجات المشروع إلى نتائج. وذكر عدد من الممثلين القطريين أن خطط العمل الخاصة بالمشروعات لم تكن تنفذ و/أو يجري تحديثها بمرور الوقت.

٤٠-٢ ومن المشكلات التي تواجه التصميم، والتي يبدو أنها مستمرة في الكثير جدا من الحالات، هي الفشل في تقدير البيئة المؤسسية التي سينفذ فيها المشروع. ويتحدث أحد الممثلين القطريين العاملين في أحد بلدان شرق أفريقيا عن ذلك فيقول:

"لقد عرضت الأهداف بصورة واضحة ومنظمة، غير أنه لا يمكن إعطاء التصميم، مثله مثل عدد آخر من المشروعات، إلا تقدير مريض حيث أنه تجاهل المشكلات العملية المحتملة عند التنفيذ ولاسيما عدم كفاية الترتيبات المؤسسية المحلية".

٤١-٢ وسعيا إلى معالجة هذا النوع من المشكلات، يشترك الممثلون القطريون بصورة مستمرة في استعراض الترتيبات المؤسسية المحلية المقترحة للمشروعات الجديدة، ويقدمون الآن تحليلا مفصلا عنها للمقر الرئيسي قبل الانتهاء من وضع وثيقة المشروع، ويهدف هذا الإجراء إلى التقليل من هذه الصعوبات إلى أدنى حد ممكن.

٤٢-٢ وهناك العديد من الأمثلة الايجابية التي قدمت بشأن المخرجات المفيدة للمشروعات، والتي تتم رغم المشكلة الخطيرة مثل نقص الموظفين النظراء والمرافق. فعلى سبيل المثال، رأى أحد الممثلين القطريين في حكمه على مشروع كبير مشترك بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ما يلي:

٣٥-٢ غير أنه كان هناك عدد من التعليقات التى تنتقد النطاق الواسع لأهداف المشروعات المتعددة التخصصات بصورة ملحوظة. وأشارت هذه التعليقات الى أن المشروعات ذات التركيز الضيق أيسر فى التشغيل والخدمة ومن ثم فإن احتمالات نجاحها أكبر. وتوفر إشارة أحد الممثلين القطريين الى مشروع للتنمية الريفية مثالا على هذا التفكير:

"كان المشروع ينطوى على أهداف كثيرة لدرجة يفترض معها أنه يمكن معالجة هذا النطاق العريض من القطاعات فى نفس الوقت. غير أن من المتعذر، حتى اذا سمح تصميم المشروع وميزانيته بذلك، العمل على جميع الجهات فى موضوعات كان يتعين دمجها معا بلا شك وان كان ذلك لم يحدث أبدا فى الاقليم".

٣٦-٢ وأخيرا فيما يتعلق بالأهداف، كان هناك عدد من التعليقات التى أبدتها الممثلون القطريون تشير الى ضرورة أن تكون الأهداف مفهومة من جانب جميع المعنيين، وأنه عندما كانت هذه الأهداف تفسر بطرق مختلفة، أدى التضارب الى اعاقا التقدم. وهكذا أشار أحد الممثلين القطريين الى :

"ليس من المهم أن تكون الأهداف واضحة فقط بل يجب أن تكون بلغة مشتركة مفهومة لدى الحكومة والموظفين المدراء. ومن الضرورى التأكد من ذلك على المستوى القطرى المعنى أولا".

٣٧-٢ وكما يتضح من الجدول ٢-٢ فان الممثلين القطريين لم يعطوا تقدير ضعيف لتصميم المشروعات الا فى أقل من ١٠ فى المائة من هذه المشروعات. فلقد كان هناك اهتمام كبير فى الفترة الأخيرة بتحسين تصميم المشروعات سواء فى المنظمة (مع التوسع مثلا منذ بداية ١٩٨٧ فى الدورات التدريبية الخاصة المتعلقة بصياغة المشروعات)، أو فى برنامج الأمم المتحدة الانمائى الذى أدخل فى أواخر الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨، وبالتعاون الوثيق مع المنظمة، الاستثمار المحسنة لوشيقة المشروعات. وعلى الرغم من أن جميع هذه الجهود التى بذلت مؤخرًا لم تظهر فى التقديرات التى منحها الممثلون القطريون لعنصر التصميم فى هذه المناسبة (حيث أن معظم المشروعات التى درست كانت قد صممت قبل عام ١٩٨٧)، فان من المتوقع أن يظهر التأشير الشامل لهذه الجهود بصورة ملموسة فيما بعده.

٣٨-٢ وبالمقارنة بعنصر تحديد الأهداف، حيث قيم ٨٠ فى المائة من المشروعات بتقدير جيد، وحصل التصميم على تقدير جيد فى نحو ٦٠ فى المائة من الحالات - مما يشير الى أنه بالرغم من أن العديد من المشروعات قد تكون أهدافه جيدة، فان تصميمها

"يتعين أن يكون لعدد من المشروعات الكبيرة، ولاسيما تلك المتعلقة بالتدريب واقامة المؤتمرات نطاق زمني يتراوح بين سبع وثمانى سنوات وربما أكثره. وينبغى تقييم هذه المشروعات وتعديلها كل سنتين أو ثلاث سنوات، الا أنها تحتاج الى هذا الوقت الطويل على الأقل لكي تحقق التأثير اللازم على المشكلات التي تحاول أن تحلها".

٣٣-٢ وأشار العديد من الممثلين القطريين فيما يتصل بعامل الوقت، الى الحاجة الى وضع "منهج برامجي" صريح فى تقديم المساعدات. فقد رأى هؤلاء الممثلون، استنادا الى التجارب التي حدثت فى البلدان التي يمثلون المنظمة فيها، ضرورة توجيه المساعدات، الى أقصى حد ممكن، نحو المجالات الرئيسية التي تحظى بالأولوية لدى الحكومات (على النحو الوارد فى الخطة القطرية) فى شكل برامج متفق عليها وطويلة الأجل تخضع للتعديل بعد عقد اجتماعات دورية بين الحكومة والمنظمة ومؤسسات التمويل المعنية. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد يحد بعض الشيء من التدخلات الميدانية للمنظمة فى المجالات التي تقع خارج هذا البرنامج المتفق عليه، فإنه ييسر الادارة والمواءمة الفنية، ويحسن من وسائل تنسيق الجهود فى قطاعات معينة ويوفر مستوى ثابت ويمكن التنبؤ به من الأعمال على امتداد فترة زمنية طويلة. وفى بعض البلدان أشار الممثلون القطريون الى أن هذا هو الوضع المطبق بالفعل فى الوقت الحاضر.

٣٤-٢. وصنف الممثلون القطريون الأداء من حيث الأهداف والتصميم فى مستوى عال نسبيا. وقد روى أن الأهداف كانت بصفة عامة حسنة الاعداد وواضحة وسهلة الفهم. وقد كان هناك الكثير من التركيز فى الفترة الأخيرة فى الدورات التدريبية المتعلقة بصياغة المشروعات على تحديد الأهداف الواقعية، كما نص على ذلك بصورة صريحة فى اطار وثيقة المشروعات الجديدة فى برنامج الأمم المتحدة الانمائى (والتي تطبق عناصرها الأساسية على مشروعات حسابات الأمانة أيضا. وفى حين كانت هناك اشارات متكررة فى الفترات المالية السابقة الى المشروعات ذات الأهداف المفرطة فى الطموح وغير الواقعية، يبدو أن هذه الاشارات أصبحت أقل فى هذه الفترة المالية. ويعتبر التعليق التالى الذى أبداه أحد الممثلين القطريين فى أحد البلدان الآسيوية ذا صلة بالموضوع:

"يبدو بصفة عامة أن المقترحات الجديدة التي حصلت أكثر واقعية بكثير فى أهدافها مما كان يحدث منذ ثلاث أو أربع سنوات. ويبدو أن استوعبت الرسالة التي مفادها أن المشروعات الميدانية ليست الا جزءا من مجموعة من الأعمال الانمائية وأنه يتعين على أهدافها أن تأخذ هذا الأمر فى الاعتبار".

"وعندما أصبح من الواضح أن الهدف المتعلق بالبحوث والارشاد لم يعد مهما (نظرا الى تنفيذه فى اطار برنامج قطرى بدعم من احدى الوكالات الشنائية الكبيرة)، أجريت بعض التعديلات على المشروع لكي يركز على أهدافه الرئيسية الأخرى بما فى ذلك التخطيط وعلى ذلك تركزت الموارد فى مجال (التخطيط للتنمية الاقليمية) حيث حددت الحكومة دور المشروع وأعربت عن تقديرها الكبير له".

٣٠-٢ وفيما يتعلق بإدارة المشروع، أبدى الممثلون القطريون اشارات عديدة الى بعض الاتجاهات الجديدة ولاسيما التحول نحو زيادة دور الادارات القطرية والمتمثل فى المدراء القطريون للمشروعات. وهنا يتبين أن التفاعل بين هؤلاء المدراء وكبير المستشارين الفنيين وغيره من الموظفين الدوليين، بالإضافة الى علاقات المدراء القطريين بمؤسساتهم أو الوزارة التى يتبعونها، من العناصر المهمة للغاية للإدارة الجيدة للمشروع. ويتناول الفصل الرابع (القسم جيم هذا الجانب بالذات).

٣١-٢ وهناك بعد آخر لايتعلق بالتصنيف وان كان قد برز فى تعليقات الممثلين القطريين وهو الخاص بالوقت. ففى عدد من الحالات سواء فى أقل البلدان نموا أو فى البلدان التى لا تنضوى تحت هذه الفئة، رأى الممثلون القطريون أن الوقت الفعلى المحدد للمشروعات لكي تنفذ أهدافها لم يكن كافيا. فكما أشار أحد الممثلين القطريين فى أحد البلدان الأفريقية:

"تبلغ مدة معظم مشروعات برنامج الأمم المتحدة الانمائى وحسابات الأمانة عامين أو ثلاثة أو أربعة أعوام على الأكثر. وتشير تجاربنا الى أن هذا الوقت ليس كافيا فى بعض الأحيان لإجراء عمليات التخطيط السليمة وتنفيذ النشاطات التى يتوقع أن يكون لها تأثير ملحوظ على التنمية الزراعية فى المستقبل. فالمساعدات الفنية هى استثمار طويل الأجل فى الموارد البشرية ولذا ينبغى مراعاة ذلك فى تحديد اطر زمنية أطول للمشروعات".

٣٢-٢ والواقع أن الاخفاق فى الامتثال بصورة سليمة لعامل الوقت فى المشروعات يظهر (جزئيا على الأقل) فيما يجرى من تمديد لكثير من المشروعات لمرحلة ثانية وثالثة بل وحتى مراحل أكثر. وقد كانت هناك اعتراضات على هذا الأسلوب مع ملاحظات مثل "لم يكن المشروع فعلا ومن ثم فقد تعين تمديده. وينبغى التقليل من هذا الأسلوب الى أدنى حد ممكن". والواقع أن عملية تمديد المشروعات ما هى الا وسيلة إدارية للاعتراف بأن تحقيق التأثير المطلوب يقتضى فى بعض الأحيان أن يستمر التعاون الفنى الأساسى لفترة أطول مما يسمح به الأسلوب الحالى. وكما أشار ممثل قطرى آخر فى أحد البلدان الأفريقية:

العام يعتبر مرضيا. وعلى العكس من الأهداف، يعتقد أن التصميم من العوامل الأكثر صعوبة على التقييم كما أنه أكثر تعرضا للمزلق على النحو الذي يراه أولئك الذين يشتركون في الأعمال الخاصة بالمشروعات الميدانية. وكما لاحظ أحد الممثلين القطريين العاملين في أحد بلدان البحر الكاريبي:

"يكاد يكون من المستحيل أن يأتي تصميم المشروع سليما تماما أو حتى قريبا من ذلك في بعض الأحيان، بصرف النظر عن كل ما يتخذ من احتياطات في سبيل ذلك. فهناك الكثير جدا من المتغيرات في هذه العملية لدرجة أن أى تصميم "ثابت" في البداية سوف يحتاج دائما إلى تعديلات كبيرة عند تطبيق العملية. وبعد هذا الاستدراك، يبدو أن المشروعات قد أصبحت أفضل تصميمًا عما كان من قبل".

٣٩-٢ وتعتبر الإشارة إلى تصميم المشروع بأنه "غامض للغاية" من أكثر الانتقادات شيوعا لهذا العامل. وكما أشير سلفا، كانت هناك أيضا بعض التعليقات عن فشل التصميم في مراعاة عامل الوقت اللازم لتحويل مخرجات المشروع إلى نتائج. وذكر عدد من الممثلين القطريين أن خطط العمل الخاصة بالمشروعات لم تكن تنفذ و/أو يجري تحديثها بمرور الوقت.

٤٠-٢ ومن المشكلات التي تواجه التصميم، والتي يبدو أنها مستمرة في الكثير جدا من الحالات، هي الفشل في تقدير البيئة المؤسسية التي سينفذ فيها المشروع. ويتحدث أحد الممثلين القطريين العاملين في أحد بلدان شرق أفريقيا عن ذلك فيقول:

"لقد عرضت الأهداف بصورة واضحة ومنظمة، غير أنه لا يمكن إعطاء التصميم، مثله مثل عدد آخر من المشروعات، إلا تقدير مرضى حيث أنه تجاهل المشكلات العملية المحتملة عند التنفيذ ولاسيما عدم كفاية الترتيبات المؤسسية المحلية".

٤١-٢ وسعيا إلى معالجة هذا النوع من المشكلات، يشترك الممثلون القطريون بصورة مستمرة في استعراض الترتيبات المؤسسية المحلية المقترحة للمشروعات الجديدة، ويقدمون الآن تحليلا مفصلا عنها للمقر الرئيسي قبل الانتهاء من وضع وثيقة المشروع، ويهدف هذا الاجراء إلى التقليل من هذه الصعوبات إلى أدنى حد ممكن.

٤٢-٢ وهناك العديد من الأمثلة الايجابية التي قدمت بشأن المخرجات المفيدة للمشروعات، والتي تتم رغم المشكلة الخطيرة مثل نقص الموظفين النظراء والمرافق. فعلى سبيل المثال، رأى أحد الممثلين القطريين في حكمه على مشروع كبير مشترك بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ما يلي:

٣٥-٢ غير أنه كان هناك عدد من التعليقات التي تنتقد النطاق الواسع لأهداف المشروعات المتعددة التخصصات بصورة ملحوظة. وأشارت هذه التعليقات الى أن المشروعات ذات التركيز الضيق أيسر في التشغيل والخدمة ومن ثم فإن احتمالات نجاحها أكبر. وتوفر إشارة أحد الممثلين القطريين الى مشروع للتنمية الريفية مثالا على هذا التفكير:

"كان المشروع ينطوي على أهداف كثيرة لدرجة يفترض معها أنه يمكن معالجة هذا النطاق العريض من القطاعات في نفس الوقت. غير أن من المتعذر، حتى اذا سمح تصميم المشروع وميزانيته بذلك، العمل على جميع الجبهات في موضوعات كان يتعين دمجها معا بلا شك وان كان ذلك لم يحدث أبدا في الاقليم".

٣٦-٢ وأخيرا فيما يتعلق بالأهداف، كان هناك عدد من التعليقات التي أبداها الممثلون القطريون تشير الى ضرورة أن تكون الأهداف مفهومة من جانب جميع المعنيين، وأنه عندما كانت هذه الأهداف تفسر بطرق مختلفة، أدى التضارب الى اعاقه التقدم. وهكذا أشار أحد الممثلين القطريين الى :

"ليس من المهم أن تكون الأهداف واضحة فقط بل يجب أن تكون بلغة مشتركة مفهومة لدى الحكومة والموظفين المدراء. ومن الضروري التأكد من ذلك على المستوى القطري المعنى أولا".

٣٧-٢ وكما يتضح من الجدول ٢-٢ فإن الممثلين القطريين لم يعطوا تقدير ضعيف لتصميم المشروعات الا في أقل من ١٠ في المائة من هذه المشروعات. فلقد كان هناك اهتمام كبير في الفترة الأخيرة بتحسين تصميم المشروعات سواء في المنظمة (مع التوسع مثلا منذ بداية ١٩٨٧ في الدورات التدريبية الخاصة المتعلقة بصياغة المشروعات)، أو في برنامج الأمم المتحدة الانمائي الذي أدخل في أواخر الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨، وبالتعاون الوثيق مع المنظمة، الاستثمار المحسنة لوثيقة المشروعات. وعلى الرغم من أن جميع هذه الجهود التي بذلت مؤخرًا لم تظهر في التقديرات التي منحها الممثلون القطريون لعنصر التصميم في هذه المناسبة (حيث أن معظم المشروعات التي درست كانت قد صممت قبل عام ١٩٨٧)، فإن من المتوقع أن يظهر التأشير الشامل لهذه الجهود بصورة ملموسة فيما بعد.

٣٨-٢ وبالمقارنة بعنصر تحديد الأهداف، حيث قيم ٨٠ في المائة من المشروعات بتقدير جيد، وحصل التصميم على تقدير جيد في نحو ٦٠ في المائة من الحالات - مما يشير الى أنه بالرغم من أن العديد من المشروعات قد تكون أهدافه جيدة، فإن تصميمها

٤٥-٢ غير أن مشاركة الحكومة انخفضت فى السنوات الأخيرة نتيجة للصعوبات المعروفة جيداً التى تواجه الميزانية والمالية والتى تعانى منها غالبية البلدان فى العالم النامى. وحتى فى حالة أحد البلدان الغنية نسبياً فى آسيا، يعلق الممثل القطرى قائلاً:

"هناك مشكلة خاصة توءثر على مدى نجاح وتأثير المشروعات التى تنفذ فى هذا البلد فى هذه المرحلة وهى مشكلة نقص الأموال النظيرة. فقد تعرضت ميزانيتنا البلد فى ١٩٨٨ و ١٩٨٩ لخفض شديد بالمقارنة بالسنوات السابقة، وأصبحت جميع الوزارات تعمل باعتمادات منخفضة للغاية للأغراض الانمائية. ولاتتوافر أية اعتمادات تقريباً لتشييد مرافق المشروع، والسفريات، وبدل المعيشة اليومى والعمل فى غير أوقات العمل الرسمية وغير ذلك".

٤٦-٢ ويسود هذا الوضع، بشكل أو بآخر، الآن على نطاق واسع للأسف، وهو أمر ينبغى مراعاته بدرجة متزايدة عند تصميم المشروع وتنفيذه. ولاشك فى أن هذه المشكلة لاتقتصر على مشروعات المنظمة وحدها وإنما مشكلة عامة يقوم جهاز التنمية فى الأمم المتحدة بأكمله بمعالجتها فى الوقت الحاضر عن طريق لجنة التنسيق للنشاطات التنفيذية. وتقوم المشروعات فى الوقت الحاضر، وبصورة متزايدة، بتغطية بعض البنود والعناصر من التمويل الدولى بعد أن كانت تغطى من ميزانيات البلدان، وفى بعض الأحيان تقدم حوافز خاصة لضمان استمرار المستوى المطلوب بمشاركة الموظفين القطريين.

٤٧-٢ وفى مثل هذه الظروف، تتضرر لا محالة عملية نقل المهارات حيث أن من المقرر ضمناً تنفيذ جزء من هذه العملية عن طريق نشاطات الموظفين المدراء المحليين أثناء عمل المشروع (العامل مع الموظفين الدوليين) وكذلك بالطبع عن طريق الدورات التدريبية الأكثر انتظاماً والحلقات الدراسية العملية والجولات الدراسية وغير ذلك، وهى عناصر مدرجة فى غالبية المشروعات (يتناول الفصل الرابع القسم بـ نشاطات التدريب النظامى فى المشروعات).

٤٨-٢ أما فيما يتعلق بالموظفين النظراء، فهناك العديد من النماذج الايجابية التى استشهد بها عن موظفين قطريين عملوا جنباً الى جنب مع خبراء المشروع، وتزايد الاعتماد عليهم باطراد فى الاضطلاع بالمهام الأساسية المحددة للمشروع (مثل اعداد الدورات التدريبية المتخصصة وتنفيذها). وذكر أحد الممثلين القطريين العاملين فى أحد بلدان الشرق الأدنى ما يلى:

"لقد خلق المشروع أساسا سليما، من حيث التوصيات الخاصة بالبحوث والارشاد، والتحويل والنقل، ودراسة التسويق، للتوسع فى صناعة القطن بدرجة كبيرة - والذى ظهرت له بوادر ايجابية للغاية - وقد أدى هذا المشروع الى الموافقة على قرض كبير من أحد مصارف التنمية لهذا القطاع".

٤٣-٢ وهناك الكثير من الملاحظات الايجابية المماثلة والتي تشير الى أنه على الرغم من أن معظم المشروعات التى جرى دراستها لم تستكمل بعد، أصبحت النتائج والتأثيرات المحتملة ملموسة فى عدد كبير من الحالات. وقد وردت اشارات كثيرة، بالنسبة لهذا العامل، الى النتائج الملموسة التى تحققت بمشروعات برنامج التعاون الفنى. فقد لاحظ أحد الممثلين القطريين العاملين فى أحد البلدان الآسيوية الكبيرة ما يلى:

"تعرض نحو ٢٠ فى المائة من صناعة الدواجن، فى العام الماضى، للتهنئة نتيجة لانتشار فيروس غير معروف. وقد استجابت المنظمة بسرعة من خلال برنامج التعاون الفنى وقدمت الخبرات اللازمة للتعرف على هذا الفيروس وبدأ عملية السيطرة على الأضرار التى سببها ثم القيام بأعمال المعالجة".

٤٤-٢ وكما أشير أعلاه استمرت فى هذه الفترة المالية الصعوبات الخطيرة التى تواجهه فيما يتعلق بمشاركة الحكومات وما يتصل بذلك من نقل المهارات ولاسيما فى أقل البلدان نموا وان كان ذلك لا يقتصر عليها. ولا بد من التمييز هنا بين اهتمام الحكومات ومشاركة الحكومات. فلا توجد أية قرينة تشير الى أن اهتمام الحكومات المستفيدة قد قل بمشروعات المنظمة بل يبدو فى الواقع أن هذا الاهتمام قد زاد عن أى وقت مضى، اذا نظر الى الأمر من زاوية تلك المشروعات الجاهزة الكبيرة التى تتوافر الآن للحصول على التمويل من برنامج الأمم المتحدة الانمائى وحسابات الأمانة وبرنامج التعاون الفنى. وقد أشار الممثلون القطريون لمرات عديدة الى هذا الاهتمام الكبير فى معظم الحالات، سواء بصفة عامة أو من حيث المشروعات الفردية. وقد لاحظ أحد الممثلين القطريين فى بلد من أفقر البلدان فى مجموعة أقل البلدان نموا ما يلى:

"على الرغم من أن الامكانيات محدودة للغاية بالطبع، فان الحكومة تسند أقصى أهمية لأعمال التعاون الفنى التى تقوم بها المنظمة. وعلى الرغم من خفض ميزانية الوزارة مؤخرًا، بذلت كافة الجهود لضمان استمرار خدمة المشروعات بطريقة سليمة وتزويدها بالعناصر النظرية الملائمة".

"يسير المشروع فى طريقه نحو تنفيذ المهام المحددة له فى مجال التدريب على التخطيط الزراعى وتحليل السياسات وتجميع الاحصاءات. وقد شكل فريق نظير من المهنيين المحليين من المؤسسة المضيفة للمشروع، سيتمكن من مواصلة العمل بفعالية".

٥٢-٢ وفى كثير من الحالات، لاحظ الممثلون القطريون أن المشروع الذى تنفذه المنظمة لا يمثل الا جزءا من سلسلة من الأحداث ترمى الى تعزيز التنمية وأن هذا المشروع قادر على الاضطلاع بدور تحفيزى. وقد استشهد بأمثلة مختلفة على دمج أعمال المشروع فى جهود انمائية كبيرة، تنفذ فى بعض الأحيان بدعم من البنك الدولى أو بتمويل من مصرف التنمية الاقليمى كما حدث فى الحالة التى تحدث عنها أحد الممثلين القطريين فى بلد فى شمال أفريقيا:

"يجرى استيعاب نشاطات المشروع بالتدرج فى برنامج كبير لقطاعات التنمية الريفية ينفذ بتمويل من البنك الدولى. وتوفر مخرجات المشروع معلومات أساسية قيمة لهذا البرنامج ويجرى الآن تحويل النشاطات لتلبية احتياجات التنفيذ".

٥٣-٢ أما على الجانب السلبى، فقد وردت اشارات غير قليلة الى المشروعات التى لم تكن تنطوى الا على قدر محدود من احتمالات المتابعة (والتأثير)، مثل المشروعات التى كانت المخرجات الرئيسية لها عبارة عن دراسات أو حيثما كانت مشاركة الحكومة وتدريب الموظفين المحليين غير كافيين. كما أشير فى هذا المجال الى الأوضاع المؤسسية غير المناسبة حيث تعرضت مؤسسة أو أكثر من المؤسسات التى كان يمكن أن تشترك فى أعمال المتابعة، للاهمال فى نشاطات المشروع. ومع ذلك فإن من الملاحظ، على الرغم من التسليم الكامل بمختلف هذه القيود ونقاط الضعف، أن نسبة كبيرة من المشروعات التى درست قد حصلت على تقدير جيد (٥٦ فى المائة) أو مرضى على أقل تقدير (٢٨ فى المائة) فيما يتعلق باحتمالات المتابعة.

جيم - ملخص تقارير التقييم للفترة ١٩٨٧-١٩٨٨

٥٤-٢ جرت العادة فى كل فترة مالية على اعداد ملخص لنتائج تقييم المشروعات (١) كجزء من عملية الاستفادة من المعلومات المرتدة فى تحسين وصياغة المشروعات الميدانية وتنفيذها. ويغطى هذا الملخص، كما كان الحال فى هذا الفصل: (١) تطور

(١) استبعدت من هذا الملخص عمليات تقييم المشروعات التى تعتبر جزءا من عمليات التقييم الموضوعية أو غير ذلك من عمليات تقييم البرامج التى ترد بصورة منفصلة أو فى المحافل الملائمة.

"يعتبر التدريب العملى الشامل الذى حصل عليه الممثلون النظراء من النتائج الايجابية لهذا المشروع الكبير (المتعلق بالميكنة) . لقد اكتسب هؤلاء الموظفون مهارات قيمة يقومون بنقلها الى غيرهم من خلال التدرجات التدريبية مما يشير الى أن المشروع قد حقق تأثيرا مضاعفا ضخما".

٤٩-٢ غير أن هناك العديد من الاشارات الى المشكلات الخطيرة التى ووجهت فى هذا الصدد كما أشار الى ذلك أحد الممثلين القطريين فى بلد أفريقي من البلدان التى لاتنضوى تحت فئة أقل البلدان نموا. وهنا يبدو أن المشروع قد نجح فى الوصول الى المجموعة التى يستهدفها على الرغم من ضعف الجانب النظير:

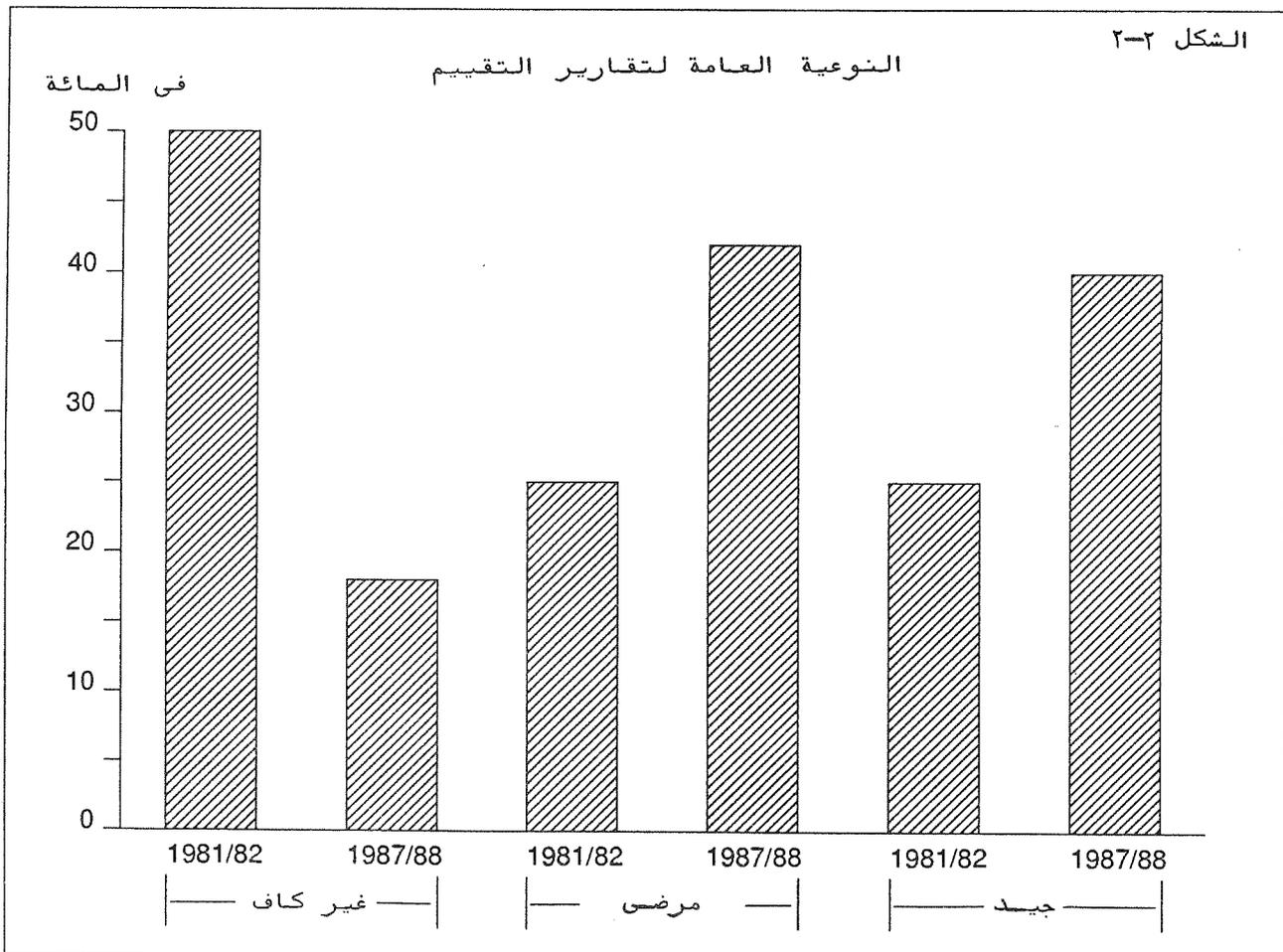
"مع أن نقل المهارات الى المزارعين تم بدرجة جيدة للغاية، فإن ذلك لاينطبق على الموظفين الميدانيين المدراء. فقد انتاب موءساتهم الضعف الشديد، ونقصت اعتماداتها. كذلك فإن انخفاض الأجور أسهم أيضا فى نقص الدافع لدى هؤلاء الموظفين".

٥٠-٢ ونظرا لأن تحقيق أكبر قدر من مشاركة الموظفين الحكوميين المدراء يشكل جانبا رئيسيا فى معظم المشروعات الميدانية التى تنفذها المنظمة بل وفى معظم مشروعات التعاون الفنى التى يضطلع بها جهاز التنمية فى الأمم المتحدة، يبدو أن هذا الأمر قد أصبح مجالا يتطلب دراسة على نطاق المنظومة للمشكلات التى تواجهه. وفى بعض البلدان، تجرى معالجة هذه المشكلات. وحيثما يوجد مجموعة موءهلة من الفنيين والاداريين المهنيين على المستوى المحلى، يتزايد اللجوء الى تعيين الموظفين المهنيين المحليين فى المشروعات بصورة مباشرة (انظر الفصل الرابع). غير أن التدريب القيم غير النظامى الذى يجرى أثناء الخدمة فى مشروعات المنظمة يعتبر مهما للغاية فى الأماكن التى يشكل فيها نقص الموظفين المحليين الموءهلين فنيا عقبة خطيرة أمام التنمية الزراعية.

٥١-٢ وعلى الرغم من أن احتمالات المتابعة مازالت تتعرض للأضرار نتيجة للقيود المالية المستمرة فى البلدان المستفيدة يرى الممثلون القطريون أن هذه الاحتمالات مازالت تبدو مشجعة بصورة معقولة فى الكثير من المشروعات. وقد استشهد بأمثلة عديدة على ماتساهم به أعمال المشروعات فى تعزيز الموءسسات القطرية التى تصبح بعد ذلك فى وضع يمكنها من الاضطلاع بالمهام الرئيسية بمجرد انتهاء المدخلات التى تقدمها المنظمة. فقد لاحظ أحد الممثلين القطريين بأحد البلدان الأفريقية فيما يتعلق بجهاز قطرى للتخطيط ما يلى:

٥٩-٢ وحصلت أفريقيا على أكبر قدر من بعثات التقييم (٤٤ فى المائة) تتبعها آسيا والمحيط الهادى (٣٥ فى المائة) ثم شمال أفريقيا والشرق الأدنى (١١ فى المائة) وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى (٧ فى المائة) واستمرت عملية التقييم فى التركيز على القطاعات التى تشملها مصالح الزراعة (٤٨ فى المائة من جميع المشروعات التى جرى تقييمها)، تتبعها مصلحة الغابات (٢٣ فى المائة) ومصلحة السياسات الاقتصادية والاجتماعية (١٨ فى المائة) ومصلحة مصايد الأسماك (١١ فى المائة) وكان ما يقرب من ٦٠ فى المائة من هذه المشروعات التى جرى تقييمها من المشروعات الكبيرة (بميزانيات تتجاوز مليون دولار) وكان ٧١ فى المائة من هذه المشروعات بتمويل من برنامج الأمم المتحدة الانمائى والباقي من حسابات الأمانة.

٦٠-٢ ومنذ ادخال الاجراءات المنقحة لعمليات التقييم بواسطة المنظمة (فى يناير/كانون الثانى ١٩٨٥) وبواسطة برنامج الأمم المتحدة الانمائى (فى يوليو/تموز ١٩٨٧)، تحسنت نوعية تقارير التقييم بدرجة ملحوظة وتوجه البعثات الآن بطريقة أكثر انتظاما نحو معالجة جميع الجوانب الرئيسية للمشروعات (الأهداف، التصميم، التنفيذ، المخرجات، والتأثيرات) ويجرى بانتظام استعراض اختصاصات البعثات والموافقة عليها بواسطة ادارة التقييم فى المنظمة كما تتولى الوحدات الفنية المعنية وادارة التقييم تزويد البعثات بانتظام بالمعلومات واسترجاع المعلومات



نوعية تقارير التقييم التي طرأ عليها تحسن كبير في السنوات الأخيرة نتيجة لتحسين اجراءات التقييم، و (٢) حالة تصميم المشروعات موضع التقييم وتنفيذها ونتائجها على النحو الذي أشارت اليه بعثات التقييم خلال السنتين الماضيتين ١٩٨٧-١٩٨٨.

٥٥-٢ وقد بذلت محاولات خاصة في هذا الملخص للاستفادة من الدروس المكتسبة من المشروعات التي تنفذها المنظمة في أقل البلدان نموا بغرض تحديد العوامل الحرجة التي تؤثر على انجازات المشروعات في هذه البلدان.

٥٦-٢ ولا بد من التذكير هنا بأن تقارير التقييم لاتعكس بصورة كاملة الأداء العام للبرامج الميدانية التي تنفذها المنظمة، حيث أن المشروعات التي تخضع للتقييم هي التي تلك تحتاج الى بعض التدابير التصحيحية نتيجة لما تتعرض له من صعوبات في التشغيل. وقد كان هذا الاتجاه قويا بصورة خاصة في السنوات الأولى. غير أنه عندما زاد عدد المشروعات التي يجب تقييمها سنويا في الفترة الأخيرة، أخضعت نسبة أكبر من المشروعات الخالية من المشكلات للتقييم أيضا وبذلك انخفض الاتجاه السابق الى التركيز على المشروعات التي تعاني من المشكلات. ويرجع هذا في جزء منه الى تحسن صورة الأداء العام.

أعمال التقييم: البعثات والتقارير

٥٧-٢ تعتبر بعثات التقييم عملية ثلاثية تشترك فيها المنظمة والحكومات الأعضاء ووكالات التمويل. ويستبعد من بعثات التقييم عادة الأفراد المسوءولون مسوءولية مباشرة عن اختيار المشروعات التي يجرى تقييمها وصياغة هذه المشروعات أو تنفيذها. ويعتبر هذا الاجراء ضروريا من أجل المحافظة على موضوعية واستقلال الحكم على هذه المشروعات.

٥٨-٢ وقد استقر عدد بعثات تقييم المشروعات عند نحو ٧٠ بعثة سنويا، بعد زيادتها باضطراد في أوائل الثمانينات. وخلال الفترة ما بين يناير/كانون الثاني ١٩٨٧ وديسمبر/كانون الأول ١٩٨٨، قامت ١٣٠ بعثة مستقلة بتقييم ١٣٣ مشروعات واشتركت المنظمة في ١٢٩ عملية تقييم للمشروعات، واشتركت الجهات المتبرعة في ١٢٨ عملية والحكومات المستفيدة، على أساس تقديرها الخاص، في ١٠٥ حالات. ووصل مجموع الموارد التي التزم بها الشركاء الثلاثة على مدى عامين ٢٥١ شهر عمل لعدد ٤١٧ مشتركا أو مايقرب من شهرى عمل لكل عملية تقييم. ويتفق هذا الوضع مع المعدلات السائدة في الفترات المالية السابقة.

تقييم تصميم المشروعات وتنفيذها ونتائجها

٦٤-٢ يتضمن الجدول ٢-٤ موجزا للنتائج التي توصلت اليها بعثات التقييم فيما يتعلق بتصميم المشروعات وتنفيذها ومخرجاتها وتأثيراتها وكان الاتجاه نحو تحسين تصميم المشروعات وتنفيذها، يعتبر أمرا ملفتا للنظر بالمقارنة بما كان يحدث في بداية العقد (بيانات ١٩٨١-١٩٨٢) ويدعو هذا الاتجاه الى الارتياح نظرا لأن التحسينات تتعلق بالمجالات التي تندرج بصورة مباشرة تحت سيطرة المنظمة والجهات المتبرعة والحكومات. غير أنه يبدو أن تنفيذ التحسينات المماثلة على مستوى نتائج المشروع أكثر تباطئا، فقد كانت التغييرات في تقدير المخرجات تغييرات طفيفة لاتذكر على الرغم من أن التأثيرات في عدد أكبر من المشروعات قد اعطيت تقدير مرضي (من ٣٤ في المائة في ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٦١ في المائة ١٩٨٧-١٩٨٨) ويشير هذا التقييم المتفائل الى زيادة الاستعداد من جانب البلدان المستفيدة للاستفادة بدرجة أكبر من مخرجات المشروع في تحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول ٢-٤

التقييم الشامل لتصميم المشروعات وتنفيذها ونتائجها

النسبة المئوية للتقديرات المحسوبة على هذا النحو:						عدد التقارير التي قيمت فيها العناصر (١)		الجوانب الرئيسية لعناصر التقييم
ضعيف		مرض		جيد		١٩٨٧-١٩٨١	١٩٨٢-١٩٨٨	
١٩٨٧-١٩٨١	١٩٨٨-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨١	١٩٨٨-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨١	١٩٨٨-١٩٨٢	١٩٨٧-١٩٨١	١٩٨٢-١٩٨٨	الفترة المالية
١٤	٦٠	٣٩	٢٩	٤٧	١١	١٢٤	٤٥	التصميم
٢٣	٦٦	٤٦	٢٠	٣١	١٤	١٢٧	٤٤	- الأهداف المباشرة
١٦	٤٦	٥٢	٤٢	٣٢	١٢	١١٧	٥٧	- التصميم العام
١٦	١٧	٥١	٥٢	٣٣	٣١	١٢٣	٧٥	التنفيذ
١٢	٤١	٦١	٣٤	٢٧	٢٥	١٠٤	٥٩	النتائج
								- المخرجات
								- التأثيرات

(١) المجموع الكلي للتقارير: ٨٠ تقريرا في ١٩٨١-١٩٨٢ و ١٣٣ تقريرا في ١٩٨٧-١٩٨٨.

منها في المقر الرئيسي، وتخضع تقارير التقييم لعملية فحص دقيقة تجريها ادارة التقييم، كما تراجع هذه التقارير للتأكد من مبرراتها المنطقية وتماسكها. وتجدر الاشارة هنا الى أنه لا تبذل أية محاولة لتعديل النتائج والتوصيات التي تتوصل اليها البعثات حيث أنها تعتبر نتيجة للمشاهدات والتقدير المستقلة لهذه البعثات. وخلال الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨، أوفدت سبع بعثات فقط دون الالتزام بالاجراءات الجديدة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي والمعايير الواردة في الخطوط التوجيهية للتقييم التي وضعتها المنظمة.

٦١-٢ واستنادا الى المعايير الواردة في الخطوط التوجيهية التي وضعتها المنظمة، زادت نسبة تقارير التقييم التي حصلت على تقدير جيد أو مرض من ٥٠ في المائة في الفترة ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٨٢ في المائة في الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨ على النحو الوارد في الشكل ٢-٠٢. وقد زادت نسبة التقارير التي اعتبرت جيدة النوعية من ربع مجموع هذه التقارير في ١٩٨١-١٩٨٢ الى ٤٠ في المائة في ١٩٨٧-١٩٨٨.

٦٢-٢ وما زال هناك مجال لاجراء المزيد من التحسينات في بعض المجالات الرئيسية، ولاسيما في مجال تحليل تصميم المشروع التي تبين عدم كفايته في ٣١ في المائة من تقارير التقييم في ١٩٨٧-١٩٨٨. وقد وصفت معظم توصيات بعثات التقييم بأنها عملية وتصلح للتطبيق الفوري (٧٢ في المائة من الحالات). غير أنه كانت هناك صعوبات، فـ في ٢٥ في المائة من التقارير، في تطبيق جميع التوصيات المقدمة، وكانت التوصيات في ٣ في المائة من هذه التقارير (أربع حالات) غير قابلة للتنفيذ بصفة عامة أو غير عملية.

٦٣-٢ ويبدو أن نقاط الضعف المستمرة في أعمال التقييم تنبع من عاملين: عدم كفاية الوقت اللازم للبعثات لكي تجرى استقصاءاتها الميدانية وكتابة التقرير وعدم الامام أعضاء البعثة ولاسيما رئيس الفريق، بصورة كافية بمفاهيم التقييم وتقنياته ومصطلحاته. فخلال الفترة موضع الدراسة، تبين أن الوقت المتاح لـ ٢٨ بعثة أو نحو ٢٩ في المائة من جميع البعثات لم يكن كافيا بالمقارنة بالاختصاصات المناطة بها. وأوفد نحو ٥٦ بعثة أو ٤٩ في المائة من جميع البعثات دون أن يكون لأحد أعضائها أو أكثر من عضو فيها معرفة بأعمال التقييم. وهذه هي نقطة ضعف خطيرة تعاني منها جميع وكالات الأمم المتحدة في أعمال التقييم. ولمعالجة هذا الوضع، تعقد المنظمة، كما أشير أعلاه، دورات في المقر الرئيسي منذ عام ١٩٨٥ للموظفين في مجال صياغة المشروعات وتشمل أيضا التدريب على الرصد والتقييم. وفي أبريل عام ١٩٨٩ كان قد حضر هذه الدورات ٣٠٠ شخص.

تأخير زاد الى ٧٤ فى المائة فى ١٩٨٧-١٩٨٨ بعد أن كان ٦٠ فى المائة فى ١٩٨١-١٩٨٢، كذلك تبين أن الدعم المالى من الحكومات كان كافيا فى ٧٧ فى المائة من الحالات (٥٤ فى المائة فى ١٩٨١-١٩٨٢) وعلى وجه الخصوص كان اختيار الموظفين الدوليين يتسم بكفاءة أكبر حيث تبين أنهم قد اوفدوا الى مواقع عملهم فى ٧٦ فى المائة من المشروعات التى جرى تقييمها فى ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل ٤١ فى المائة فى ١٩٨١-١٩٨٢.

نتائج المشروعات

٦٩-٢ تبدو الصورة العامة ايجابية فى ١٩٨٧-١٩٨٨، حيث أعطى ٨٤ فى المائة من مخرجات المشروع و ٨٨ فى المائة من تأثيراتها درجة جيد أو مرضى. غير أنه مما يدعو الى القلق أن نسبة المشروعات التى جرى تقييمها والتى حصلت فيها المخرجات والتأثيرات على تقدير جيد قد ظلت ثابتة تقريبا منذ ١٩٨١-١٩٨٢.

٧٠-٢ وبالمقارنة بمخرجات المشروعات، انخفض عدد المشروعات التى اجرى فيها التقييم لتأثيراتها (١٠٤ مشروعات مقابل ١٢٣) ومن المرجح أن ذلك يرجع الى أن ظهور انتشار التأثيرات (أى استخدام المنتفعين للمخرجات) يستغرق وقتا طويلا.

٧١-٢ وقد أوفدت معظم بعثات التقييم فى وقت متأخر من دورة المشروع لكن تعالج قضية المتابعة (١٠٩ من ١٣٣) ومن بين هذه البعثات، أوصى ٧٠ فى المائة بإجراءات متابعة تماثل المشروع السابق واقترحت ٢٥ منها فقط مشروعا مختلفا أو معسدا بصورة كبيرة. أما نسبة الـ ٥ فى المائة الباقية فلم تقترح أية اجراءات متابعة اما لأن الجهة المتبرعة لا تتوقع تقديم التمويل اللازم أو لأن هناك مشروعا استثماريا كبيرا موضع الدراسة.

الدروس المستفادة من تجارب المشروعات فى أقل البلدان نموا

٧٢-٢ بغية تحديد العوامل الحرجة فى صياغة المشروعات وتنفيذها والتى تؤثر على أداء هذه المشروعات وانجازاتها فى أقل البلدان نموا، جرى استعراض ١٤٤ تقريرا من تقارير تقييم المشروعات فى أقل البلدان نموا ومقارنتها بالنتائج المماثلة فى ١٣٦ تقريرا من تقارير تقييم المشروعات فى البلدان التى لاتنضوى تحت فئة أقل البلدان نموا خلال الفترة ١٩٨٥-١٩٨٨. وعلى وجه الخصوص جرت دراسة دقيقة لعدد ٢١ تقريرا من تقارير التقييم التى روى أنها رفيعة المستوى وذلك لالقاء الضوء على أسباب نجاح أو فشل مشروعات التعاون الفنى فى أقل البلدان نموا.

تصميم المشروعات

٦٥-٢ التصميم الجيد يعنى أن المشروع ينطوى على تسلسل كاف للنتائج المنشودة ، وتحديد دقيق للمستفيدين وعلاقات متماسكة بين المدخلات والمخرجات والأهداف وموارد كافية (من اليد العاملة والمعدات وغير ذلك من التسهيلات) لتحقيق النتائج المنشودة . وقد زادت باطراد نسبة المشروعات حسنة التصميم أو التى صممت بطريقة كافية . وفى الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨ ، أعطى تصميم ٧٧ فى المائة من المشروعات التى جرى تقييمها درجة جيد أو مرض بالمقارنة بنسبة ٣٤ فى المائة فى الفترة ١٩٨١-١٩٨٢ . ومع ذلك مازالت بعض مشكلات التصميم تؤثر على نسبة كبيرة من المشروعات (هذه العوامل لا ترد فى الجدول) . وتشمل هذه المشكلات عدم كفاية الاطار الموءسس (٦١ فى المائة من المشروعات التى جرى تقييمها وعددها ١٣٣ فى الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨) ، وسوء تحديد أهداف المخرجات أو عدم وجود هذه الأهداف (٤٣ فى المائة) وعدم كفاية خطة العمل أو عدم واقعيتها (٤٩ فى المائة) . وعلى الرغم من التحسينات الكبيرة التى ادخلت منذ ١٩٨١-١٩٨٢ ، ظلت هذه المشروعات التى تعتبر جيدة التصميم منخفضة نسبياً ، ٣١ فى المائة من المشروعات التى جرى تقييمها فى ١٩٨٧-١٩٨٨ .

تنفيذ المشروعات

٦٦-٢ أثبتت التجارب أن كفاية التنفيذ تعتمد على عدد من العناصر هى: (١) الدعم الحكومى القوى من حيث السياسات والأموال، (٢) تعيين العاملين المحليين والدوليين فى الوقت المناسب وضمن كفاية أدايتهم، (٣) توفير المعدات والمرافق وغير ذلك من المدخلات اللازمة الأخرى بصورة ملائمة وفى الوقت المناسب، (٤) الادارة الفعالة للمشروع والدعم الادارى والمؤازرة الفنية من جانب المنظمة .

٦٧-٢ وبصفة عامة كانت تقارير بعثات التقييم ايجابية بشأن جميع هذه العناصر، وتبين بصفة عامة أن التنفيذ "جيد" أو "مرض" فى ٨٤ فى المائة من الحالات فى ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل ٥٤ فى المائة فى ١٩٨١-١٩٨٢ . وأشارت التقارير الى اجراء تحسينات ملحوظة (بتقدير جيد أو مرض) فى النواحي التالية: الدعم من السياسات الحكومية، فى ٨٣ فى المائة من المشروعات التى جرى تقييمها فى ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل أقل من النصف فى ١٩٨١-١٩٨٢ ، أداء الموظفين ولاسيما الموظفين المحليين فى ٨١ فى المائة من المشروعات التى جرى تقييمها فى ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل الثلث فقط فى ١٩٨١-١٩٨٢ ، نوعية ادارة المشروع فى ٧٤ فى المائة من المشروعات التى جرى تقييمها فى ١٩٨٧-١٩٨٨ مقابل ٣٩ فى المائة فى ١٩٨١-١٩٨٢ .

٦٨-٢ كذلك أظهرت جوانب التنفيذ الروتينية الأخرى اتجاهات ايجابية مماثلة . فعلى سبيل المثال تحسنت عملية توفير الموظفين القطريين حيث أن نسبة المعينين منهم دون

(١) ضعف الموارد الاقتصادية: عدم كفاية تكوين رأس المال نتيجة لانخفاض مستوى المدخرات المحلية ونقص اليد العاملة المدربة والمهارات اللازمة للتنمية،

(٢) عدم كفاية أو ضعف البنية الأساسية الاقتصادية (الاتصالات، الطاقة، المياه، الموانئ، الطرق، وغير ذلك) مما يؤدي إلى خلق صعوبات أمام تنظيم قنوات التوزيع والأسواق،

(٣) ضعف الأساس التنظيمي: قدرة الحكومة على دعم التنمية تواجهها الصعوبات الناجمة عن عدم كفاية السياسات الانمائية وضعف آليات التخطيط والتنفيذ بالإضافة إلى ضعف قدرات جباية الضرائب من أجل تعبئة الموارد المحلية وتوسيع قاعدة القطاع العام من العائدات، وضعف الإدارة نتيجة لعدم كفاية اليد العاملة المدربة ونقص تعبئة السكان للمشاركة في عملية التنمية،

(٤) عدم سلامة إدارة الموارد: تعرض البيئة للخطر نتيجة لتزايد الاختلالات فيما بين الأعراف والقواعد الخاصة بالاستخدامات التقليدية للأرض والحاجة إلى المحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، وكثيراً ما يتفاقم هذا الوضع نتيجة للعوامل المناخية، وندرة نتائج البحوث التي يمكن استخدامها مع توافر عدد قليل من حزم المعاملات التكنولوجية الملائمة والتي جرى تجربتها محلياً أو انعدام هذه الحزم اللازمة للاسراع في الانتاج الزراعي أو التوسع فيه.

٧٦-٢ وفي عام ١٩٧١، أكدت لجنة التخطيط الإنمائي التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي "أن من الضروري اعداد منهج شامل - أي يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية معا" - وفيما يتعلق بالتعاون الفني، فإن المجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص تتضمن تطوير جهاز التخطيط القطري ووضع برامج تدريب قطرية بما في ذلك التدريب أثناء العمل.

٧٧-٢ كما أقر مؤتمر الأمم المتحدة الأول المعنى بأقل البلدان نمواً بأن من الضروري أن تحصل الأغذية والزراعة والتنمية الريفية على أعلى أولوية ممكنة في خطط واستراتيجيات التنمية القطرية في أقل البلدان نمواً وأوصى، بين عدة أمور أخرى، بتوفير قدر أكبر من موارد الميزانية للزراعة وما يتصل بها من نشاطات مع منح الأولوية لتنفيذ السياسات والبرامج الرامية إلى إشراك عدد أكبر من السكان في التنمية والرامية إلى تحسين البنية الأساسية الاجتماعية في الريف.

العوامل التي تؤثر على عمليات المشروعات في أقل البلدان نموا

٧٣-٢ من المسلم به عموماً أن أقل البلدان نموا كمجموعة تشترك في بعض المعوقات المتميزة التي تفرض تحدياً خاصاً فيما يتعلق بتصميم مشروعات التعاون الفني وتنفيذها. ففي ١٩٧١، استخدمت لجنة التخطيط الإنمائي في المجلس الاقتصادي والاجتماعي ثلاثة معايير في تحديد أقل البلدان نموا هي: (١) نصيب الفرد من الإنتاج المحلي الإجمالي، (٢) النسبة المئوية لحصة الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي و (٣) نسبة الامام بالقراءة والكتابة بين البالغين. وقد روعي أن هذه المعايير تمثل أهم المؤشرات العملية عند تحديد مستوى التنمية بالنظر الى نقص المعلومات المتاحة وعدم الوثوق فيها، وقد ظلت هذه المعايير معمولاً بها مع ادخال بعض التعديلات الطفيفة عليها. وقد زادت مجموعة أقل البلدان نموا، التي كانت تضم ٢٥ بلداً في أوائل السبعينات الى ٤٢ بلداً^(١) وكانت مجموعة أقل البلدان نمواهدف برنامج العمل الجديد الضخم الذي وضعته الأونكتاد في ١٩٧٩ ووافق عليه مؤتمر الأمم المتحدة الأول المعنى بأقل البلدان نموا في عام ١٩٨١. وسوف يستعرض مؤتمر الأمم المتحدة الثاني المعنى بأقل البلدان نموا برنامج العمل الجديد الضخم، عند انعقاده في عام ١٩٩٠.

٧٤-٢ وهذه المجموعة تضم بلداناً متباينة تماماً في ظروفها، فبعض هذه البلدان لا يطل على البحار، وبعضها الآخر تحيط به البحار من كل جانب ويقع بعيداً عن طرق الشحن الرئيسية، كما أن الكثير منها يقع في مناطق ايكولوجية زراعية مختلفة اختلافات شاسعا أو تغطيها هذه المناطق. غير أن هذه البلدان رغم تنوعها تشترك في سمة واحدة هي: أن العقبات التي تواجه التنمية تبدو أكبر بكثير مما هي عليه في البلدان التي لاتنضوي تحت هذه الفئة.

٧٥-٢ وتواجه أقل البلدان نموا، عند تنميتها للزراعة والقطاع الريفي، سلسلة من القضايا المتشابهة، أهمها مايلي:

(١) أفغانستان، بنغلاديش، بينان، بهوتان، بوتسوانا، بوركينا فاسو، بورما، بوروندي، كاب فيردى، جمهورية أفريقيا الوسطى، تشاد، جزر القمر، جيبوتي، غينيا الاستوائية، اثيوبيا، غامبيا، غينيا، غينيا بيساو، هايتي، كيريباتي، لاوس، ليسوتو، ملاوي، مالديف، مالي، موريتانيا، موزامبيق، نيبال، النيجر، رواندا، ساموا، ساوتومي وبرنسيبي، سيراليون، الصومال، السودان، تنزانيا، توغو، توفالو، أوغندا، فانواتو، جمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية، الجمهورية العربية اليمنية.

الجدول ٢-٥

تطور برامج المنظمة الميدانية لدعم أقل البلدان نمواً
بالمقارنة بالبلدان التي لاتنضوى تحت هذه الفئة

المخصصات (بملايين الدولارات)		عدد المشروعات ^(١)		
		١٩٨٨ (ديسمبر)	١٩٨١ (يناير)	
١ ٤٨٦٨	٩٥٤٧	٢ ٠٦٢	١ ٨٥٢	المشروعات الميدانية (المجموع)
٧٥٦٧	٣٠٥٩	٩٨٥	٦١٠	المشروعات الميدانية (أقل البلدان نمواً)
(٥١)	(٣٢)	(٤٨)	(٣٣)	نصيب أقل البلدان نمواً من المجموع (النسبة المئوية)

(١) باستثناء المشروعات الاقليمية والأقليمية والعالمية.

٨٢-٢ وفيما يتعلق بتخصيص الموارد، تقدم المشروعات التي تنفذ في أقل البلدان نمواً قدراً أكبر من المستلزمات. فهناك ١٢ مشروعاً من المشروعات التي تنفذ في أقل البلدان نمواً (٨ في المائة من مجموع المشروعات التي خضعت للتقييم) تزيد ميزانياتها عن أربعة ملايين دولار مقابل ستة مشروعات (٤ في المائة من مجموع المشروعات التي خضعت للتقييم) في فئة البلدان التي لاتنضوى تحت مجموعة أقل البلدان نمواً. ومن جملة المشروعات التي جرى تقييمها في أقل البلدان نمواً، هناك ٣١ مشروعاً (٢١ في المائة من المجموع) تزيد مدتها عن خمس سنوات مقابل ٢٤ مشروعاً (١٨ في المائة) من المجموع في البلدان التي لاتنضوى تحت مجموعة أقل البلدان نمواً.

٨٣-٢ كما بذلت محاولة لتصنيف المشروعات على أساس مجال الدعم الرئيسي أو العنصر. وكما يتضح من الجدول ٢-٦ فإن نسبة كبيرة من المشروعات التي جرى تقييمها في أقل البلدان نمواً (٢٩ في المائة) كانت مشروعات متعددة العناصر أو متعددة القطاعات ولها ميزانيات كبيرة وذلك بالمقارنة بـ ٢٣ في المائة في البلدان التي لاتنضوى تحت مجموعة أقل البلدان نمواً. وفيما يتعلق بتخصيص الموارد، استوعبت

٧٨-٢ ودعا المؤتمر المجتمع الدولي الى توفير المزيد من المساعدات الفنية والمالية. وقد تبين من استعراض منتصف المدة لمدى التقدم المحرز في أقل البلدان نمواً، الذى أجرى عام ١٩٨٥، أن الأغذية والزراعة تعتبر من المجالات الحرجة. فلم تسجل سوى سبعة بلدان من البلدان الـ ٣٦ الأعضاء في هذه الفئة فى ذلك الوقت، نمواً ايجابياً فى نصيب الفرد من الانتاج الغذائى خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٨٥. وأكد الاستعراض من جديد الحاجة الى تطبيق استراتيجيات منسقة للأغذية فى أقل البلدان نمواً، بما فى ذلك تشجيع التنمية التعاونية والسياسات السعرية المناسبة للمدخلات الزراعية والتدابير اللازمة لضمان مشاركة سكان الريف، بالكامل. وحث الاستعراض الجهات المتبرعة على تقديم التزامات موكدة بالمعونات الفنية والمالية والغذائية التى يمكن ادراجها فى خطط التنمية الزراعية والغذائية على المدى الطويل. وينبغى أن يكون استعراض المشروعات الميدانية التى تنفذها المنظمة دعماً للتنمية فى أقل البلدان نمواً فى ضوء هذه الخلفية الخاصة بالسياسات العامة.

عرض للمشروعات التى جرى تقييمها فى أقل البلدان نمواً

٧٩-٢ لقد حدثت تغييرات فى نشاطات المنظمة الميدانية لمصلحة أقل البلدان نمواً على النحو المبين فى الجدول ٢-٥. فقد زادت نسبة المشروعات التى تنفذ فى أقل البلدان نمواً، من حيث العدد والمخصصات المالية، من نحو ثلث مجموع برامج المنظمة الميدانية فى بداية العقد الى نحو النصف فى عام ١٩٨٨.

٨٠-٢ كما سيتضح من هذا القسم، فإن عرض المشروعات التى جرى تقييمها فى أقل البلدان نمواً يعكس اهتمامات الأمم المتحدة وتوصياتها. غير أن هذه المشروعات تشكل عينة محدودة من مجموع أعمال المنظمة الميدانية فى هذه الفئة من البلدان، ولذا فإن الصورة التى تنشأ عن تحليل تقارير تقييم المشروعات ليست الا صورة إشارية عن الاتجاه الرئيسى للتعاون الفنى للمنظمة مع أقل البلدان نمواً.

٨١-٢ ويكشف تحليلاً أجرى للسماح الرئيسية لمشروعات العينة عدداً من الاختلافات البارزة فيما بين البلدان الأقل نمواً والبلدان التى لاتنضوى تحت هذه المجموعة سواء من حيث الموارد المادية والبشرية المخصصة لها أو من حيث مجالات الدعم.

٨٤-٢ وجرى أيضا دراسة المشروعات التي تتكون من عنصر واحد لتحديد الاتجاهات الرئيسية للنشاطات. وقد خصص الجانب الأكبر من الموارد للمدخلات والخدمات الزراعية في كل من أقل البلدان نموا والبلدان التي لاتنضوي تحت هذه المجموعة، الا أن النسبة كانت أكبر في أقل البلدان نموا (٥٢ في المائة من مجموع الميزانية مقابل ٤٥ في المائة في المجموعة الأخرى). ويرجع تفسير ذلك الى أن أقل البلدان نموا، التي تحيط بها الأزمات الطارئة المتتابة، تميل الى اللجوء الى التدابير قصيرة الأجل للحصول على الاغاثة الفورية (مثل مدخلات الانتاج) بدلا من المحافظة على البيئة باعتبار ذلك مشروعا طويل الأجل. وقد ذهبت أقل حصة من الميزانيات الى دعم السياسات والتخطيط في كلا المجموعتين ولكن كانت النسبة، أيضا هنا، أكبر في أقل البلدان نموا (٦ في المائة) منها في البلدان التي لاتنضوي تحت هذه المجموعة (٣ في المائة). فيصفة عامة، هناك تركيز أكبر، من حيث تخصيص الموارد، في أقل البلدان نموا على السياسات والتخطيط ودعم البحوث القطرية، في حين يحظى التدريب والارشاد بنفس الأهمية في كلا المجموعتين. ومن ناحية أخرى فان المساعدات في مجال ادارة الموارد الطبيعية وصيانتها هي مساعدات منخفضة (١٤ في المائة في أقل البلدان نموا مقابل ٢٦ في المائة في المجموعة الأخرى).

الجدول ٢-٧

تقييم مخرجات وتأثيرات المشروعات في أقل البلدان نموا
وفي البلدان التي لاتنضوي تحت هذه المجموعة خلال الفترة ١٩٨٥-١٩٨٨
(النسب المئوية للتوزيع)

التأثيرات		المخرجات		التقييم
البلدان التي أقل البلدان لا تدخل في هذه المجموعة	أقل البلدان نموا	البلدان التي أقل البلدان لا تدخل في هذه المجموعة	أقل البلدان نموا	
٣٣	٢٠	٣١	٢٤	جيد
٥٥	٦٨	٥٨	٦٥	معرض
١٢	١٢	١١	١١	غير مرضي
				عدد التقارير التي ورد فيها تقييم للمخرجات والتأثيرات
(١) ١١٢	(١) ١٢٣	١٢٥	١٣٩	

(١) كان عدد التقارير التي أوردت تقييما للتأثيرات الشاملة أصغر عددا لأن التأثيرات لم تكن قد ظهرت دائما وقت التقييم.

هذه المشروعات متعددة العناصر/متعددة القطاعات في أقل البلدان نموا ٤٤ في المائة من ميزانيات ١٤٤ مشروعا مقابل ٢٧ في المائة من ميزانيات ١٣٦ مشروعا في البلدان التي لاتنضوي تحت مجموعة أقل البلدان نموا. ونظرا لانخفاض مستوى التنمية وضعف خدمات الدعم الحكومية في أقل البلدان نموا، فان المشروعات التي تنفذ فيها تلجأ الى نمط المشروعات الشاملة لتنمية المناطق التي تشمل جميع الجوانب الفنية والاقتصادية والاجتماعية. ويتفق هذا الاتجاه أيضا مع التوصيات التي قدمتها لجنة التخطيط الانمائي التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي.

الجدول ٦-٢

ملاحح المشروعات التي تنفذها المنظمة في أقل البلدان نموا
وفي البلدان التي لاتنضوي تحت هذه المجموعة والتي جرى تقييمها
(على أساس عينة من ٢٨٠ مشروعا جرى تقييمها خلال الفترة ١٩٨٥-١٩٨٨)

نوع المشروع	عدد المشروعات		مخصصات الميزانية (بملايين الدولارات)	
	أقل البلدان نموا لاتدخل في هذه المجموعة			
مشروعات متعددة العناصر	٤٢	٣١	١٣٤ر٤	٥٤ر٢
مشروعات من عنصر واحد منها:				
• السياسات والتخطيط	١٠ (١٠)	٨ (٨)	١٠٢ (١٠٠)	١٤٥ر٨ (١٠٠)
• البحوث القطرية	٧ (٧)	٧ (٧)	٢٠ر٠ (١٢)	١٢ر١ (٨)
• المستلزمات والخدمات الزراعية	٤٨ (٤٧)	٤١ (٣٩)	٨٧ر٢ (٥٢)	٦٥ر٥ (٤٥)
• التدريب والارشاد	٢٠ (٢٠)	٢١ (٢٠)	٢٨ر٠ (١٧)	٢٤ر٥ (١٧)
• ادارة الموارد الطبيعية وصيانتها	١٧ (١٧)	٢٨ (٢٧)	٢٣ر٢ (١٤)	٣٨ر٦ (٢٦)
المجموع	١٤٤	١٣٦	٣٠٣ر٠	٢٠٠ر٠

الجدول ٨-٢

تأثيرات عدد مختار من مختلف عناصر المشروعات في أقل البلدان نمواً
وفي البلدان التي لاتنضوي تحت هذه المجموعة (١٩٨٥-١٩٨٨)

عصر المشروع	عدد تقارير التقييم التي تناولت تقدير التأثيرات	النسبة المئوية لتوزيع التأثيرات التي حصلت على تقدير جيد في:	النشاط	
			أقل البلدان التي نموا لا تدخل في هذه المجموعة	أقل البلدان التي نموا لا تدخل في هذه المجموعة
			٢٩	٢٥
			٢٦	٢٧
			٣١	٢٤
			٤٠	٢٩
			٣٠	٢٢
			٣٥	٢٣
			٣١	٢٧
			٥٢	٢٤
			٥٩	٥٩
			٤٩	٤٩
			١١٩	١١٩
			٨٧	٨٧
			٤٤	٤٤
			٨٥	٨٥
			٥٨	٥٨
			٣١	٣١
السياسات/التخطيط	٦١			
المشورة المتعلقة بالادارة	٦٩			
المسح والبحوث	١٢١			
التدريب أثناء العمل	١٠٦			
تدريب المزارعين/والمنتجين	٦٠			
المنح الدراسية	٨٨			
الارشاد	٧٨			
المدخلات والخدمات الزراعية	٥٢			

٨٧-٢ وقد لوحظت أكبر الفروق في المدخلات والخدمات الزراعية (٣٤ في المائة بتقدير "جيد" في أقل البلدان نمواً مقابل ٥٢ في المائة في المجموعة الأخرى)، والتدريب أثناء العمل (٢٩ في المائة مقابل ٤٠ في المائة)، وتدريب المزارعين والمنتجين (٢٢ في المائة مقابل ٣٠ في المائة)، استخدام نتائج المسوح والبحوث (٢٤ في المائة مقابل ٣١ في المائة)، دعم السياسات والتخطيط (٢٥ في المائة مقابل ٢٩ في المائة)، ودعم الارشاد (٢٧ في المائة مقابل ٣١ في المائة) وفي المقابل، كانت الفروق طفيفة فيما يتعلق بالمنافع المستمدة من المنح الدراسية (٣٣ في المائة مقابل ٣٥ في المائة) والمشورة المتعلقة بالادارة.

٨٨-٢ وقد استمر تقرير التقييم يكشف عن أن قدرة أقل البلدان نمواً على تنفيذ المشورة المتعلقة بالسياسات والتخطيط، واستخدام نتائج المسوحات أو البحوث، واستخدام المدخلات والخدمات الزراعية بنجاح، والاستفادة من التدريب أثناء

أداء المشروعات ونتائجها في أقل البلدان نموا

٨٥-٢ يبين الجدول ٧-٢ درجة التقدير التي منحت للمخرجات والتأثيرات في كل من أقل البلدان نموا ومجموعة البلدان الأخرى وذلك على أساس تقارير التقييم. وتجدر الملاحظة بأن تقدير غير مرض كان على نفس المستوى بالنسبة للمجموعتين من البلدان. غير أنه بالمقارنة بالبلدان التي لاتنضوي تحت مجموعة أقل البلدان نموا، كانت نسبة المشروعات التي حصلت على تقدير جيد في أقل البلدان نموا أقل بكثير. وقد روى أن ٢٤ في المائة من المشروعات التي نفذت في أقل البلدان نموا قد حققت مخرجات جيدة بالمقارنة ب ٣١ في المائة في المجموعة الأخرى كما حققت ٢٠ في المائة من المشروعات تأثيرات جيدة بالمقارنة بنسبة ٣٣ في المائة في المجموعة الأخرى. وكانت نسبة المشروعات التي حصلت على تقدير مرض أكبر في أقل البلدان نموا منها في المجموعة الأخرى مما يعكس اتجاهها الى تحقيق نتائج متوسطة في الأولى بالقياس الى الأخرى.

القدرة على الاستيعاب والمشكلات الأساسية في أقل البلدان نموا

٨٦-٢ بغية دراسة الفروق القائمة في القدرة على الاستيعاب بين أقل البلدان نموا وبلدان المجموعة الأخرى، أجرى استقصاء لتحديد مدى التأثيرات الإيجابية التي تحققت نتيجة لعنصر المشروع (دعم السياسات والتخطيط، البحوث، التدريب، وغير ذلك). وتؤكد النتائج الواردة في الجدول ٨-٢، بصفة عامة، الاستنتاجات التي تشير الى أن أقل البلدان نموا، تكشف، بالمقارنة بالبلدان التي لاتنضوي تحت مجموعة أقل البلدان نموا، عن انخفاض القدرة على الاستيعاب والقدرة على أن تستخدم بفعالية المخرجات التي حققتها المشروعات في جميع المجالات باستثناء المشروعات المتعلقة بالادارة.

والمهندسين الزراعيين المحليين والمنسقين الريفيين، (٣) صدرت خطوط توجيهية شاملة واضحة تغطى الهدف من التجارب وتخطيط الموقع ورعاية المحاصيل، (٤) استخدم مشروع نظام تقدير منتظم لرصد عمليات اختيار المواقع الحقلية والأعمال التى تنفذ وتقديم الدعم الفنى لها عن كثب، (٥) وأخيرا يجرى من تنفيذ هذه الأعمال توزيع الأسمدة فى عبوات مرقمة معدة سلفا بكميات مناسبة.

٩١-٢ ونتيجة لذلك، أمكن وضع برنامج معزز للتجارب القطرية بنجاح ومن رأى البعثة "أن هذا البرنامج سوف يستمر بعد انتهاء المشروع". ولاشك فى أن النجاح فى إقامة برنامج التجارب على أساس مستمر يرجع الى مستوى مرض للمهارات الذى وصل اليه الموظفون المحليون. غير أن الصعوبات ظلت قائمة على مستوى الإدارة العليا. فقد لاحظت البعثة "أنه مازال يتعين تنمية القدرات القطرية على توجيه عمليات تطوير برنامج التجارب وضمان معالجة التجارب الجديدة للمشكلات المحلية ذات الأولوية". كذلك لم تتوافر بعض القدرات القطرية على تحليل نتائج التجارب على الرغم من أن مرافق وبرامج الحاسب الآلى المتوافرة تعتبر من المخرجات البارزة للمشروع".

٩٢-٢ والدرس الرئيسى الذى يمكن استخلاصه من هذه التجربة واضح، وهو أن إقامة الموءسسات بصورة فعالة يقتضى فى المقام الأول توفير الموظفين القطريين على جميع المستويات لكى يستفيدوا من فرص التدريب أثناء العمل، وثانياً إدراك الموارد والوقت الكافيين فى تصميم المشروع لكى يمكن تحقيق المخرجات الرئيسية. ومالم يتم ذلك، تميل المشروعات الى تحقيق مخرجات أخرى، غالباً ما تكون للاستخدام المباشر فى البلد المستفيد دون أن تسهم فى تعزيز القدرات القطرية. فعلى سبيل المثال، كان الهدف من أحد المشروعات التى تنفذ فى أحد بلدان الشرق الأدنى هو تنمية القدرات القطرية على تصميم هياكل حفظ المياه السطحية وإقامة هذه الهياكل (خزانات التحويل، والخزانات المقامة بعيداً عن القاع، وغير ذلك). وبناء على طلب الحكومة، انتهى المشروع فى الواقع الى تصميم عشرة خزانات (كان خمسة منها اما فى مرحلة التشييد أو انتهى العمل وقت التقييم). غير أن فرصة تدريب الموظفين القطريين ضاعت بسبب عدم تخصيص أى موظف للمشروع على الإطلاق.

٩٣-٢ غير أنه فى بعض الحالات ربما تتحقق أهداف التدريب بصورة كاملة، ومع ذلك فان التأثير المتوقع لإقامة الموءسسات لا يتبع ذلك عادة بصورة آلية. أما كيفية حدوث ذلك فقد سجل بالوثائق من خلال تجربة مشروع يجرى تنفيذه فى أحد البلدان الآسيوية لتعزيز مصلحة صيانة التربة وإدارة تجمعات المياه. فقد تحققت جميع أهداف التدريب وروى أن المشروع قد أسهم بنجاح فى "الملاك الكبير والمتزايد من اخصائى صيانة التربة والمياه من ذوى التدريب الرفيع" فى البلاد. ومع ذلك فلم يحقق المشروع بالكامل الهدف المحدد له الخاص بإقامة الموءسسات، وذلك بالدرجة

العمل، وتنظيم نشاطات تدريب المزارعين وأعمال الارشاد الأخرى بنجاح قد تضررت بشدة نتيجة لنقص الموظفين المحليين المدربين. فقد كانت المؤسسات القطرية دائما في حالة من الضعف تحول دون استخدامها لمخرجات المشروعات بفعالية. وتتمثل الأسباب عادة في أن المؤسسات التي يساعدها المشروع تعاني من نقص الموظفين والمعدات وليس لديها موارد مالية كافية أو تنعدم تماما هذه الموارد، وكثيرا ما ينقصها التنسيق مع المؤسسات التكميلية الأخرى التي تجد نفسها عادة في أوضاع مماثلة.

٨٩-٢ ويوضح مشروع لاقامة وحدة مدخلات سمادية على المستوى القطري في أحد البلدان الأفريقية نوع الصعوبات التي تواجه أثناء التنفيذ. فقد كان من المتوقع أن يحقق المشروع في غضون ثلاث سنوات وبميزانية قدرها ٢٢ مليون دولار مايلي: (١) العمل، بالتعاون الوثيق مع المعهد القطري للبحوث الزراعية، على وضع التوصيات الخاصة باستخدام الأسمدة، (٢) استعراض النظام القطري لتوقعات العرض والطلب على الأسمدة والتوصية بالتحسينات اللازمة من أجل شراء الأسمدة وتوزيعها ومن أجل تقديم القروض الزراعية وسدادها، و (٣) وضع بدائل للسياسات بشأن استخدام الأسمدة وغيرها من المدخلات بما في ذلك سياسات التسعير. ولقد نجح المشروع بالفعل في تعميق الوعي على المستوى القطري بأهمية الأسمدة في زيادة انتاج الأغذية على مستوى المزارع الصغيرة. وكما لاحظت البعثة، "لقد كان ذلك الوعي هو الذي أدى الى استيراد نحو ٩٧ ٠٠٠ طن من الأسمدة لقطاع الفلاحين في الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ بتكاليف تبلغ ١٨ مليون دولار". غير أن المشروع لم يستطع، في الوقت القصير المتاح له، أن يحقق أهدافه المتعلقة باقامة المؤسسات. وكانت هناك عدة عقبات خطيرة أهمها الاطار المؤسسي غير الثابت على المستوى القطري. وكما ذكرت البعثة، كانت الهياكل المؤسسية القطرية، وقت تحديد المشروع "في مرحلة تحول". وخلال تنفيذ المشروع، تحولت الهياكل الحكومية الى اللامركزية، وأدى نقص الموظفين القطريين الى مكاتب المناطق، الى تعرض الجهاز المضيف للمشروع الى اختناقات خطيرة في الموظفين في المقر الرئيسي. ولم يقدم للمشروع على الاطلاق أي موظفين نظراء يعملون طوال الوقت. وعلاوة على ذلك، ظلت أعمال التنسيق داخل وزارة الزراعة ومع المعهد القطري للبحوث الزراعية في حالة غير مرضية.

٩٠-٢ ومن ناحية أخرى، تبين للبعثة أن مواقع التجارب الحقلية قد زودت بأعداد كافية من الموظفين. وعلى الرغم من أن العمل في المواقع قد عانى من ارتفاع دورة انتقال الموظفين، فقد سرى حسب "معايير الدقة والرعاية الرفيعة المستوى بصورة تدعو الى الدهشة". وقد تحقق ذلك نتيجة لعدد من العوامل الايجابية هي: (١) كفاية الموارد التي قدمت لمواقع التجارب لاجراء الأعمال المطلوبة، (٢) نجاح برنامج شامل للتدريب في البلاد في النهوض بمهارات مدراء مواقع التجارب الحقلية

٩٦-٢ وتعانى المشروعات التى تنفذ فى أقل البلدان نمواً، بالمقارنة بالمشروعات فى بلدان المجموعة الأخرى، بوضوح من نقاط ضعف نسبية فى التصميم على النحو المبين فى الجدول ٩-٢. ويبدو أن فائدة الأهداف المباشرة تعتبر عنصراً رئيسياً يحدد النجاح فى كل من أقل البلدان نمواً وبلدان المجموعة الأخرى (تظهر أعلى التقييمات فى كلا المجموعتين). غير أن هناك مجالاً كبيراً لإجراء تحسينات على صياغة الأهداف المباشرة للمشروعات فى أقل البلدان نمواً (منح ٦٤ فى المائة منها درجة جيد مقابل ٧٧ فى المائة فى المجموعة الأخرى). كذلك تتوافر إمكانات لتحسين مدى كفاية الوسائل اللازمة لتحقيق الغايات (منح ٣٣ فى المائة درجة جيد مقابل ٥٠ فى المائة فى المجموعة الأخرى)، ومدى كفاية المؤسسة المضيفة (٤٢ فى المائة مقابل ٥٢ فى المائة)، والتسلسل المنطقى للنشاطات (٤٧ فى المائة مقابل ٥٨ فى المائة فى المجموعة الأخرى).

الجدول ١٠-٢

تقييم عناصر التنفيذ الرئيسية فى المشروعات الناجحة

فى أقل البلدان نمواً وفى البلدان التى لا تنضوى فى هذه المجموعة

عناصر التنفيذ	عدد تقارير التقييم التى ورد فيها تقدير للعناصر	النسبة المئوية لتوزيع العناصر التى منحت تقدير جيد
	أقل البلدان التى لا تدخل فى نمواً هذه المجموعة	أقل البلدان التى لا تدخل فى نمواً هذه المجموعة
نوعية إدارة المشروع	٢١	٦٢
مدى فاعلية موظفى المنظمة	٢٠	٦٣
الدعم الحكومى المقدم للسياسات	٢٥	٤٠
جدوى المعدات المقدمة من المنظمة	٢٠	٣٥
مدى فاعلية الموظفين القطريين	٢٢	٣٢
مدى فاعلية خطط العمل	١٧	٢٩
الدعم الإدارى على المستوى القطرى	١٨	٢٨
	٢٤	٢٨

٩٧-٢ وتعتبر المشروعات الناجحة فى أقل البلدان نمواً أفضل من تلك التى تنفذ فى المجموعة الأخرى وذلك فى مجالين فقط: من الواضح أن المدة المقررة لهذه المشروعات أكثر كفاية (منح ٥٨ فى المائة تقدير جيد مقابل ٥٠ فى المائة فى المجموعة الأخرى) وهيكل الإدارة فيها الذى يماثل فى جودته مشروعات المجموعة الأخرى ان لم يكن أفضل قليلاً (منح ٥٧ فى المائة تقدير جيد مقابل ٥٦ فى المائة فى المجموعة الأخرى). وهكذا يبدو أن المشروعات التى تنفذ فى أقل البلدان نمواً نتيجة لهيكلها الإدارى الأكثر فاعلية والوقت المقرر لنشاطاتها الأكثر واقعية (الأطول)، تنجح فى تعويض نقاط الضعف النسبية فى جوانب التصميم الأخرى مثل عدم ملاءمة الاطار المؤسسى وعدم كفاية وسائل تحقيق الغايات.

الأولى نتيجة لتعرض المؤسسة المضيفة لعملية إعادة تنظيم كبيرة أدت الى تغيير اختصاصاتها. ولم تكن الاختصاصات الجديدة قد وضعت في صيغتها النهائية عند وقت إعداد التقييم.

٩٤-٢ وعلى ذلك يتعين أن يراعى في تصميم مشروعات اقامة المؤسسات وتنفيذها المجموعة المعقدة من المشكلات التي تتعلق بما يلي: (١) انخفاض المتاح من اليد العاملة والمهارات، (٢) عدم استقرار الهياكل المؤسسية، و (٣) الاطار الزمني الطويل للمساعدات المستمرة.

الجوانب الرئيسية للمشروعات الناجحة في أقل البلدان نموا

٩٥-٢ كيف يمكن توجيه التعاون الفني وتنفيذه بصورة تحقق النجاح في أقل البلدان نموا؟ لقد بذلت محاولة لاستخلاص الدروس من مجموعة من المشروعات الناجحة والتي حددت على أنها تلك المشروعات التي روى أن مخرجاتها الشاملة كانت مناسبة وقدرت تأثيراتها بدرجة جيد بواسطة بعثات التقييم. ويغطي التحليل المقارن عناصر التصميم والتنفيذ الرئيسية التي تسهم في نجاح الأداء وتحقيق النتائج في كل من أقل البلدان نموا والبلدان التي لاتنضوي في هذه المجموعة. ويتضمن الجدولان ٩-٢ و ١٠-٢ موجزا لهذه النتائج.

الجدول ٩-٢

تقييم عناصر التصميم الرئيسية في المشروعات الناجحة

في أقل البلدان نموا وفي البلدان التي لاتنضوي في هذه المجموعة

تصميم العنصر		عدد تقارير التقييم التي ورد فيها تقييم العنصر	النسبة المئوية لتوزيع العناصر التي حصلت على تقدير جيد في المشروعات الناجحة (١)	أقل البلدان التي	أقل البلدان التي
		أقل البلدان التي	أقل البلدان التي	نموا	نموا
		هذه المجموعة	هذه المجموعة	لا تدخل في	لا تدخل في
مدى فائدة الأهداف المباشرة	٢٥	٢١	٦٤	٧٧	٧٧
• مدى كفاية مدة المشروع	٢٤	٢٨	٥٨	٥٠	٥٠
• مدى كفاية هيكل ادارة المشروع	٢٣	٢٥	٥٧	٥٦	٥٦
• التسلسل المنطقي للأعمال	١٩	٢٦	٤٧	٥٨	٥٨
• مدى كفاية المؤسسة المضيفة	٢٤	٢٥	٤٢	٥٢	٥٢
• مدى كفاية وسيلة تحقيق الغايات	٢١	٣٠	٣٣	٥٠	٥٠

(١) تشمل مجموعة المشروعات الناجحة جميع المشروعات التي حققت مخرجاتها (قـ) بدرجة مرض أو جيد) تأثيرات جيدة. وتضم ٢٥ مشروعا في أقل البلدان نموا و ٣٧ مشروعا في المجموعة الأخرى. وقد أجرى تحليل مماثل في مجموعة المشروعات غير الناجحة ولكن لم تدرج جداول اضافية هنا لأن الوضع هو في جوهره انعكاس للوضع السائد في المشروعات الناجحة.

يهدف المشروع هو انشاء موءسة جديدة من النوع الاشرافى المستقل. غير أن موظفى المشروع، المحليون منهم والدوليون، أظهروا تفهما جيدا واستخدموا مفهوماً للتنمية المتكاملة لمجتمعات الصيد بصورة بناءة. وكما لاحظت البعثة فإنه "بسبب الادارة الميدانية الممتازة، لم تكن عملية صياغة وثيقة المشروع تمثل عبئاً رئيسية أمام أداء المشروع" أو تحقيق نتائجه.

١٠٢-٢ لقد نجح المشروع، على الرغم من ميزانيته المحدودة، يضاف اليه نقص العمالات الأجنبية فى البلاد، فى تمويل المدخلات اللازمة من عائدات بيع شباك الصيد ومعداته بالعملية المحلية. وعلاوة على ذلك فقد شجع السكان على المشاركة النشطة واستخدمت المعونة الغذائية المقدمة من برنامج الأغذية العالمى فى شكل أرز بنجاح كحوافز للعمال المتطوعين على اعادة بناء الطرق، وجرى التشجيع على اقامة النشاطات التعاونية القروية التى سرعان ما اكتسبت شعبية كبيرة، ولاسيما عمليات متاجر البيع بالتجزئة. فقد امكن بفضل التوجيهات الجيدة من جانب ادارة المشروع، من تحويل المتاجر القائمة بسرعة الى نقاط لتوريد الوقود والشحوم والأرز والسكر على أسس تجارية والقيام بعمليات التسليف والادخار الضرورية للغاية للمجموعات المستهدفة. وقد رأت البعثة أن عمليات المتجر "أهم مساهمة بمفردها فى اقتصاد مجتمعات الصيد فى المنطقة".

١٠٣-٢ وقد نجح المشروع، من خلال مثل هذه الوسائل، فى ادخال تكنولوجيات جديدة. وكان من أهم الانجازات فى هذا المجال تصميم ركيزة عملية فى القرى المحلية تتيح، بجانب كونها أكثر أماناً من النوع التقليدى، الصيد فى المناطق الواقعة على مسافات أبعد داخل البحار وصيد مخزونات مختلفة من الأسماك. كما أمكن توفير قدرات محلية على اصلاح الآلات. غير أن مرفق الاصلاح ظل يعانى من المشكلات نتيجة لعدم توافر قطع الغيار الذى يرجع الى ندرة النقد الأجنبى. ورأت البعثة أن استمرارية المشروع تعتمد على توفير قطع الغيار، ورأت كذلك أن نشاطات المجتمع المحلى لم يمر على انشائها فترة كافية بعد للتغلب على أية أحداث سلبية (مثل ضعف ادارة متاجر البيع بالتجزئة). وعلى ذلك لم يستطع المشروع أن يحقق أهدافه الكاملة على الرغم من نجاحه فى التغلب على نقاط الضعف الكامنة فى تصميمه. غير أنه نجح فى اقامة نشاطات لمجتمع الصيد على أسس متجددة بفضل نجاح اسلوب مشاركة السكان الذى فتح المجال أمام التوسع فى المستقبل، ولاسيما اذا امكن التغلب على المعوقات الخارجية التى تقف أمام المشروع (مثل أوضاع النقد الأجنبى).

مجموعة العوامل التى تؤدى الى نجاح المشروعات فى أقل البلدان نمواً

١٠٤-٢ غير أن التحليل الكمى من النوع الوارد بايجاز فى الجدولين ٢-٨ و ٢-٩ ليس له الا قيمة تفسيرية محدودة. ففى حين يركز هذا التحليل على العناصر الرئيسية

٩٨-٢ وفيما يتعلق بالتنفيذ، فإن جميع التقديرات، كما يتضح من الجدول ٢-١٠، في أقل البلدان نمواً أقل في العمود الخاص بتقدير جيد باستثناء واحد هو نوعية إدارة المشروع الذي ينقلب فيه الوضع. وبالمقارنة بمجموعة البلدان التي لا تنضوي تحت فئة أقل البلدان نمواً، يبدو أن هناك مجالاً لتعزيز الدعم الحكومي للسياسات (منح ٤٠ في المائة درجة جيد مقابل ٥٥ في المائة في المجموعة الأخرى)، وتحسين الدعم الإداري على المستوى القطري (حصل ٢٨ في المائة على تقدير جيد مقابل ٣٨ في المائة) وزيادة فاعلية خطة العمل (حصل ٢٩ في المائة على درجة جيد مقابل ٤٤ في المائة).

٩٩-٢ وعنصر التنفيذ اللذان يحددان بوضوح مدى النجاح في أقل البلدان نمواً هما مدى فاعلية موظفي المنظمة (حصل ٦٠ في المائة على درجة جيد) ونوعية إدارة المشروعات. ويضطلع هذا الأخير بدور أكثر حسماً في أقل البلدان نمواً من موظفي بلدان المجموعة الأخرى (حصل ٦٢ في المائة على درجة جيد مقابل ٥٨ في المائة في المجموعة الأخرى). وعلى ذلك فإن الموارد البشرية المتاحة للمشروعات الناجحة في أقل البلدان نمواً، من حيث الموظفين والإدارة، هي التي تنجح في التعويض عن مستوى الدعم الإداري والمتعلق بالسياسات الذي تقدمه الحكومات والذي يقل بدرجة كبيرة عنه في البلدان التي لا تنضوي تحت هذه المجموعة.

١٠٠-٢ ويشير الجدولان ٢-٨ و ٢-٩ معاً إلى أن نجاح المشروعات في أقل البلدان نمواً يعتمد اعتماداً كبيراً على (١) مدى فائدة الأهداف المباشرة، (٢) نوعية إدارة المشروعات، (٣) فاعلية موظفي المنظمة، (٤) مدى كفاية هيكل إدارة المشروعات بهذا الترتيب (حصلت هذه العناصر الأربعة على أعلى التقديرات في المشروعات التي تنفذ في أقل البلدان نمواً في كلا الجدولين). وقد تكون عناصر التصميم والتنفيذ الأخرى أكثر ضعفاً بل ربما تنعدم تماماً، ومع ذلك فإن المشروعات التي تتميز بالقوة في هذه العناصر الأربع تنجح بصفة عامة في تحقيق معظم أهدافها. ويعتبر المشروع الذي ينفذ في أحد البلدان الأفريقية لتعزيز التنمية المتكاملة لمجتمعات الصيد مثلاً على ذلك.

١٠١-٢ وعلى الرغم من أن المشروع الأصلي كان مرضياً فيما يتعلق بمدى فائدة الأهداف المباشرة (مثل تحسين مشاركة السكان العامة في الدخل ورفع مستوى معيشة مجتمعات الصيد الساحلية والحرفية) لم يكن واضحاً في جانبين: الجهة التي سيعمل معها المشروع ونوع المؤسّسات التي يتعين عليه تعزيزها. وكان مطلوباً من المشروع تشكيل "فريق على مستوى رفيع في الوحدة المركزية لتنمية المصايد" على المستوى الجهوي بالإضافة إلى إنشاء وحدات مماثلة على مستوى القرى دون توضيح نوع التنظيم المقرر. والخطر الحقيقي المائل هنا هو احتمال الخطأ في أن المقصود

وسياسى متطور، كـنقاط مرجعية لتقديم التوجيه المستمر. فقد تمكن أحد المشروعات من تلبية الحاجة لتحسين الخدمات القطرية للارشاد الزراعى عن طريق وضع نظام الارشاد واختباره ميدانيا بالاعتماد على تقنيات مشاركة السكان التى امكـن تكييفها بصورة جيدة لتتلاءم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة فى البلاد. ويوفر مشروع آخر الأساس السليم لتنمية تربية الاحياء المائية الذى يعتبر موردا ينطوى على امكانيات كبيرة فى بلد يكاد لا يطل على البحار على الاطلاق. ونجح مشروع آخر فى احياء منطقة كبيرة لتجمعات المياه كان يتهددها التدهور على يد الانسان وازالة الغابات. كذلك أسهم مشروع آخر فى تعزيز الطاقات القطرية على وقاية المحاصيل وهو هدف له مبرراته الحسنة بالنظر أساسا لحجم الخسائر التى يعانى منها البلد سواء قبل الحصاد أو بعده. ونجح مشروع آخر فى اقامة مركز التدريب الوحيد المتعدد التخصصات فى البلاد لخدمة المرشدين. وهكذا فقد اختير هدف قطرى قوى وكان فى سبيله الى التحقيق فى نهاية المطاف.

١٠٩-٢ الالتزام القطرى: كانت دلائل الالتزام القطرى الايجابى هى أساسا كالاتى:-
 (أ) اشتراك الموظفين القطريين على أساس مستقر وبدرجة أكبر فى المشروع،
 (ب) التعاون القوى بين المؤسسة المضيفة للمشروع والخدمات التكميلية
 والمنتفعين، (ج) وجود ميزانية تشغيل كافية للمؤسسة القطرية. وكنان هذا
 العنصر الأخير يتحقق بصفة عامة عن طريق توفير الحكومة لاعتمادات كافية لهذه
 المؤسسة. وفى بعض الأحيان كان يتم أيضا الحصول على دعم مالى خارجى. غير أن
 هذا الدعم لم يكن مستحبا حيث أنه لم يكن يسهم فى قدرة هذه المؤسسة على
 الاستمرار على المدى الطويل.

١١٠-٢ وثمة وسيلة أكثر أهمية تعزز بصورة مباشرة القدرة على الاستمرار وهى أن تسعى المؤسسة القطرية الى الحصول على الاستقلال المالى من السلطات المركزية وتحقيق التمويل اللازم. وتبين تجربة مشروع تنمية تربية الاحياء المائية بوضوح مدى فاعلية هذه الوسيلة فى تعزيز المؤسسات القطرية وتحقيق الأهداف الانمائية المنشودة. وفى عام ١٩٨٦، سمحت الحكومة للمحطات القطرية لبحوث تربية الاحياء المائية ونتاجها التابع للمشروع بأن تحتفظ بعائدات مبيعاتها. وقد أدى هذا الى مضاعفة الانتاج فى سنة واحدة وتجاوز جميع الأهداف المقررة والنهوض بنوعية الانتاج السمكى (أسماك أكبر حجما). وقد تحقق هذا الانجاز نتيجة للتمكن من شراء جميع المدخلات الضرورية اللازمة فى الوقت المحدد ونتيجة للمحافظة على برك الأسماك فى حالة سليمة. أما العقبات الأخرى فهى: (أ) أسعار البيع المحددة رسميا للأسماك التى ظلت منخفضة للغاية، (ب) حالة المحطات التى لم تجر عليها التعديلات (عند وقت زيارة البعثة) لكن تعكس بصورة كافية الاستقلال المالى التى تتمتع به. ومع ذلك فقد اتخذت الخطوة الأولى الرئيسية نحو تحقيق هدف التمويل

في التصميم والتنفيذ التي يرجع الفضل فيها الى تحقيق النجاح في مجموعية من المشروعات، فانه لم يلق الأضواء على الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر والمجموعة اللازمة من العناصر لتحقيق النجاح في مشروع بمفرده • وعلاوة على ذلك فان عناصر التصميم والتنفيذ التي درسها هذا التحليل هي نفس العناصر التي يرجع الفضل فيها الى تحقيق النجاح في جميع البلدان النامية وليس تلك العناصر التي تقتصر على أقل البلدان نمواً. ولذا فقد اختيرت خمس عمليات تقييمية للمشروعات لاجراء تحليل متعمق لها من أجل الحصول على مزيد من المعلومات عن دينامية المشروعات الناجحة في أقل البلدان نمواً، وقد أجرى هذا التحليل على أساس (١) الأداء والمنجزات غير العادية التي حققتها المشروعات التي جرى تقييمها، و (٢) المستوى الرفيع لتقارير التقييم التي توضح بجلاء جميع العوامل الكامنة وراء النجاح.

١٠٥-٢ وقد بينت جميع عمليات التقييم الخمس بصورة واضحة أن نجاح المشروعات في أقل البلدان نمواً يحتاج الى مجموعة من العوامل النوعية • فلا يكفي أن يكون المشروع حسن التصميم؛ فالواقع أن التصميم العام قد منح درجة ضعيف في مشروعين من هذه المشروعات وتقدير مرض في مشروعين وتقدير جيد في مشروع واحد فقط. وفي جميع الحالات، امكن بفضل الأداء الجيد في تنفيذ المشروعات التغلب على نقاط الضعف الكامنة في تصميمها. وعلى ذلك فقد حددت بعثات التقييم في جميع الحالات مجموعة من خمسة عوامل نوعية تفسر ما تحقق من نجاح.

١٠٦-٢ وهذه العوامل هي: (١) كفاية المدة اللازمة لاقامة قدرات الادارة القطريّة، (٢) فائدة المشروع الكبيرة للقضية الانمائية التي سيجرى معالجتها، (٣) الالتزام القطري القوي، (٤) التدريب الشامل على جميع المستويات، (٥) نشاطات الدعم المباشرة التي تنطوي على تأثيرات ايضاحية قوية. واذ اخذت هذه العوامل مجتمعة، فانها تشكل العناصر اللازمة لنجاح مشروع لاقامة الموءسسات في أي مكان الا أنها تنطبق على أقل البلدان نمواً بصورة خاصة.

١٠٧-٢ المدة: كانت جميع المشروعات تمثل مرحلة ثانية أو شالثة من عمل انمائى بدأ منذ سنوات عديدة، يرجع أحدها الى أوائل السبعينات. وفي جميع الحالات، كان من الواضح أن استراتيجية المشروع قد عززت بمرور الوقت وأن النجاح قد تحقق بعد ما لا يقل عن ٨-١٠ سنوات. وكان هذا الوقت ضروريا لاتاحة المجال للادارة القطريّة للمشروع لتولى مهام النشاطات وتحمل المسؤوليات وتطوير قدرات الادارة المستقلة.

١٠٨-٢ الفائدة: كانت المشروعات تتضمن كذلك، في جميع الحالات، استراتيجية مفيدة لازالة المعوقات التي تواجه التنمية. وكانت المشروعات تستخدم، في مناخ مؤسسى

المجتمعات المستهدفة بنجاح من خلال مجموعة من النشاطات الإرشادية التي شملت الجولات الدراسية للمزارعين الى المناطق الأخرى والزيارات الميدانية، والعروض السينمائية، والبرامج الدراسية عن غرس الأشجار ووقايتها. كما أدخلت إلى المنطقة التدابير الفعالة للحد من التعرية وأساليب الزراعة المختلطة بالغايات وأجريت البيانات العملية عليها لمصلحة المستفيدين المباشرين والنهائيين. وباختصار فإن المشروع لم ينجز العمل فحسب، بل إنه شجع الآخرين على محاولة القيام به ودرهم على ذلك. وعلى ذلك فإن التأثيرات الإيجابية للمنهجيات المقترحة لها دور مهم في إقامة المؤسسة.

وتعتبر قضية إقامة المؤسسة من القضايا الملحة بصورة خاصة في مشروعات تنمية المناطق ومشروعات التنمية الريفية المتكاملة. وتتضح المعوقات الخاصة التي تواجه مثل هذه المشروعات التي تميل إلى الاستعاضة عن المؤسسات القطرية الضعيفة القائمة، في تقييم منتصف المدة الذي أجرى لأحد المشروعات الكبيرة في أحد البلدان الأفريقية. وقد بذل جهد خاص وقت صياغة المشروع لجمع كافة المعلومات الضرورية للاسترشاد بها في نشاطات المشروع وقد صم المشروع بصورة سليمة إلى حد كبير. فقد غطى جميع جوانب التنمية في منطقة شاسعة من البلاد (الحد من تعرية التربة، إنتاج المحاصيل الغذائية من الحبوب والخضر، تربية الثروة الحيوانية لإنتاج الألبان واللحوم، إنتاج حطب الوقود وإقامة التعاونيات ونشاطات التسويق، خدمات التعليم والصحة). ومع ذلك، فكما ذكر التقرير، فإن "صعوبة التنبؤ بالتسلسل اللازم للأعمال في كل عنصر من عناصر المشروع وعدم تحديد الأولويات فيما بين أهداف المشروع أدت كلها إلى جعل مهمة تنفيذ المشروع ورسده وتقييمه مهمة صعبة". ونتيجة لذلك كانت نتائج المشروع غير متساوية فقد حققت نجاحا كبيرا في بعض العناصر، ولاسيما عنصر الحد من تعرية التربة الذي كان قد أسند إليه أولوية متقدمة بعد الجفاف الذي حدث عام ١٩٨٤. ونجح المشروع في تعبئة السكان المحليين وفي إحياء نحو ٧٠٠٠ هكتار من الأراضي الزراعية بمساعدتهم ولاسيما مساعدة النساء وقت تقييم المشروع. وعلى ذلك فإن المشروع كان متقدما على أهداف استصلاح الأراضي المحددة له إلا أنه كان متخلفا فيما يتعلق بالمجالات الأخرى. ولم يتحقق الكثير من النتائج أو لم يتحقق شيء على الإطلاق فيما يتعلق بالانتاج الزراعي والثروة الحيوانية والتدريب والصحة والتسويق والمنظمات الريفية. وحددت البعثة عدة أسباب لهذه التأثيرات، كان أهمها أن مرحلة إقامة منظمات المستفيدين على مستوى القرية كانت في بدايتها، وكذلك الطابع المعقد لإدارة المشروع. وعلى الرغم من الالتزام القطري القسوى تجاه المشروع، فإن قابليته للاستمرار كانت تبدو مهددة نتيجة لعاملين بالدرجة الأولى هما: (أ) أنه لا يمكن أن ينتظر من المنظمات المحلية والقروية التي تعاني من ارتفاع مستوى الأمية وانعدام لجان أو هياكل الإدارة الذاتية أن تتولى الأمر

الذاتى، مما كان له تأثيرات رائعة كذلك على معنويات الموظفين القطريين والتزامهم.

١١١-٢ التدريب: يعتبر التدريب بصفة عامة، لأغراض إقامة المؤتمرات، نشاطا رئيسيا ولاسيما التدريب أثناء العمل. وقد تبين، فى جميع الحالات الخمس التى فحصت، أن التدريب قد عزز بصورة فعالة المؤسسية القطرية لأنه: (أ) قدم لجميع مستويات الموظفين، الفنيين والاداريين، ومن ثمة فقد عالج مجموعة كاملة من الاحتياجات المترابطة لتنمية اليد العاملة، (ب) تم الجمع بنجاح بين المنح الدراسية والجولات الدراسية فى الخارج والتدريب داخل البلد وأثناء العمل وذلك دون اخلال بالجدول الزمنى لتنفيذ المشروع. وعلى وجه الخصوص، بذل اهتمام كبير لكسب لانتشار المنح الدراسية فى الخارج مع التدريب أثناء العمل. ونتيجة لذلك، فإنه على الرغم من أن الموظفين الميدانيين قد ظلوا فى بعض الحالات "قليلين فى الميدان"، فقد تم تشكيل مجموعة أساسية من موظفى الإدارة مما أتاح للمؤسسة المضيفة أن تحقق قدرا كبيرا من الاستقلال والتوجيه الذاتى.

١١٢-٢ التأثير الايضاحى: لا يمكن للتدريب بمفرده أن يحقق عملية إقامة المؤتمرات. فهذه العملية تقتضى وجود توازن سليم بين التدريب وغير ذلك من النشاطات المعاونة والمتصلة اتصالا مباشرا بالانتاج. وهذه هى مهمة صعبة لا يمكن اخضاعها لخطوط توجيهية جاهزة. فعلى وجه الخصوص، لا يمكن اظهار أن النشاطات الأخرى المعاونة بصورة مباشرة تكمل التدريب مالم تحقق هذه النشاطات تأثيرا ايضاحيا. فمشروع ادارة تجمعات المياه يقدم مثالا جيدا فى هذا المجال. فقد كان من حسن حظ هذا المشروع أن بدأ تنفيذه فى بيئة مؤسسية ملائمة نسبيا، فقد كانت الحكومة قد بدأت برنامجا مكثفا لادارة منطقة محمية قبل عشر سنوات من إقامة المشروع وتم انشاء مجلس تنمية محلى. وقد نجح المشروع فى (أ) تنظيم دعائم ارشادى فعال يركز على قضايا صيانة الموارد وتحقيق التعاون مع السكان الذين يعيشون فى المناطق المحمية وحولها، (ب) الارتفاع بنوعية بناء الطرق وحمايتها بالإضافة الى خفض عمليات الترسب عن طريق تثبيت الأخاديد والمنحدرات، (ج) اجراء بيانات عملية لانتاج الأعلاف (حشائش النابير) وحبب الوقود بالإضافة الى تحسين المصاطب وخفض تعرية التربة وادخال أساليب الزراعة المختلطة بالغابات فى منطقة المشروع.

١١٣-٢ والأمر المثير للاهتمام هو أن نشاطات هذا المشروع تشكل خليطا متوازنا بين التدريب أثناء العمل، والطلقات الدراسية العملية، والندوات الدراسية، والجولات الدراسية المحلية من أجل تعزيز مهارات الموظفين الميدانيين. وعلاوة على ذلك، تبين أن تشكيل "لجان الصيانة" على مستوى القرية كان أداة فعالة فى قيام حوار بين موظفى المشروع وبين السكان المقيمين. كما جرى العمل مع

١١٧-٢ وأخيراً، كان هناك تعاون وثيق وبناء مع الجهات المتبرعة الأخرى. فقد أمكن بفضل الدعم المقدم من برنامج الأغذية العالمي والذي اتخذ شكل الغذاء مقابل العمل، الاستمرار في إقامة برك الاستزراع السمكى دون أية عوائق على الرغم من القيود التي كانت تتعرض لها الميزانية. كما تضاعفت فرص التدريب بفضل الدعم الذى قدمته الوكالة الأمريكية للمعونة الدولية، والسويد. وقدمت الأراضى الوائتة عددا اضاافيا من موظفى المشروعات الشبان. والجدير بالذكر أن من المقـرر، كنتيجة مباشرة لهذا المشروع، أن تشمل نشاطات برنامج الأغذية العالمى واليونيسيف فى المستقبل فى هذا البلد تنمية تربية الأحياء المائية.

١١٨-٢ غير أن هذه المجموعة الايجابية من العوامل الخارجية قد تكون نادرة نسبيا فى أقل البلدان نموا نظرا لأن هذه البلاد تتعرض فى غالب الأحيان للكثير من المعوقات، كتلك التى أشير إليها آنفا. وهذا هو ما يفسر السبب فى أن النتائج الكاملة للمشروعات أصعب على التحقيق فى أقل البلدان نموا منها فى البلدان التى لاتنضوى تحت هذه المجموعة.

الاستنتاجات

١١٩-٢ لقد أظهرت التحليلات السابقة أن مشروعات التنمية الزراعية والريفية فى أقل البلدان نموا والتي تقدم لها المنظمة المساعدات تواجه مشكلات معينة تنفرد بها هذه البلدان. ويشير تحليل مجموعة المشروعات الناجحة الى أن هناك مجالا كبيرا لادخال تحسينات فى أقل البلدان نموا فى العناصر الرئيسية التالية من تصميم المشروعات :

- (١) صياغة الأهداف المباشرة: يلزم توجيه المزيد من الاهتمام الى فائدتها وجدواها،
- (٢) البيئة الموءسسية للمشروع: كثيرا ما يكون مدى كفاية الجهاز المضيف موضع شك،
- (٣) مدى كفاية الوسائل لتحقيق الغايات: مازالت الموارد المعتمدة لتحقيق الأهداف المنشودة غير كافية فى غالب الأحيان،
- (٤) الجدول الزمنى لأعمال المشروع: يتعين تحسين عملية الترتيب الزمنى للنشاطات.

وتواصل أعمال المشروع، (ب) أن نقص الاهتمام بقطاع الثروة الحيوانية، وترك الحيوانات تتجول بحرية، نظرا لاستمرار العادات التقليدية لتربية الحيوانات، يهدد سلامة تدابير الحد من التعرية. وقد أوصت البعثة بزيادة الاهتمام بجميع المجالات التي أهملت حتى الآن واقامة آليات محسنة لرصد المشروع وتقييمه داخليا.

١١٥-٢ وباختصار، فإن القضية المباشرة الرئيسية في هذه المشروعات هي قضية الإدارة. فإن توقع أن يقوم مشروع واحد بتغطية اختصاصات متعددة مثل صيانة التربة والانتاج الزراعي والحيواني والتعليم والصحة يضع ضغطا غير عادي على كاهل إدارة المشروع فيما يتعلق بتنسيق جميع العناصر المتصلة ورصدها، ولاسيما حينما تكون الخدمات القطرية النظرية اما ضعيفة أو غير متوافرة على الاطلاق. والرد على ذلك هو أن هذه المشروعات الخاصة بتنمية المناطق والتنمية الريفية المتكاملة هي في الحقيقة تعادل العديد من مشروعات اقامة الموءسسات (مشروع للزراعة وآخر للثروة الحيوانية وثالث للصحة ورابع للتعليم وغير ذلك) التي وضعت كلها في حزمة واحدة. وعلى ذلك فإن ضمان نجاح مثل هذا المشروع، يقتضى أن ينقل كل عنصر، خلال عملية التنفيذ، المسؤوليات الى الخدمات القطرية المعنية أو منظمات المستفيدين. ولاشك في أن هذا الأمر يستغرق بعض الوقت ويحتاج الى الموارد ولا بد من التخطيط لفترة عشر سنوات على الأقل لتحقيق القابلية للاستمرار.

العوامل الخارجية

١١٦-٢ هناك أيضا، بجانب العوامل "الداخلية" الخمسة المشار اليها أعلاه، عوامل خارجية هامة يمكن أن يكون لها دور حاسم في تحقيق النتائج الجيدة. ومرة أخرى، يقدم مشروع تربية الأحياء المائية مثلا على الدور الذي تضطلع به العوامل الخارجية. فقد استفاد المشروع من عدد من المتغيرات الاقتصادية الايجابية مثل ارتفاع مستوى استهلاك الأسماك في البلاد (أكثر من ٣٠ كيلوغرام للفرد سنويا) والطلب القوي على الأسماك في المناطق الريفية والذي ظهر من الارتفاع النسبي للأسعار في الأسواق غير الرسمية. كما كانت الظروف الطبيعية مواتية. فالمياه ذات النوعية الجيدة كانت متوافرة في كل مكان كما كانت التربة مناسبة تماما لاقامة برك تربية الأسماك. وكانت المستلزمات من الأعلاف متوافرة بكميات كبيرة نتيجة لتوافر الكثير من المنتجات الزراعية الثانوية على نطاق واسع. وكان مربو الأسماك، عند بداية المرحلة الأخيرة من المشروع على الأقل، يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستقلال فيما يتعلق بتوفير الزريعة. فلم يعودوا يعتمدون على المزارع والمحطات الحكومية حيث كانوا قد أصبحوا ينتجوا بالفعل ٣٠ في المائة من الزريعة اللازمة.

بما فى ذلك تدريب المدربين حيثما يكون ذلك ملائماً، والنشاطات الخاصة بتعميق الوعى العام والارشاد من أجل الوصول الى المستفيدين النهائيين (مختلف المزارعين ومجموعات المنتجين) والجمهور العام اذا لزم الأمر. ويجب، فى جميع الحالات، ترتيب أعمال التدريب بطريقة تكفل تشكيل مجموعة أساسية فعالة من المدراء ودعمها بعدد معقول من الموظفين الميدانيين.

(٢) تأثير ايضاحى قوى: ويجب أن ينفذ ذلك بالتعاون مع موظفى المشروع المحليين، ومجموعات المزارعين أو المنظمات أو المشروعات الانمائىة المحلية الأخرى التى يعنىها الأمر. فتحقيق التأثير الايضاحى القوى لا يوءدى الى التعجيل بنقل التكنولوجيا فحسب، بل ويضمن تعزيز المؤسسة القطرية فى نهاية الأمر حيث أنها ستحصل على التقنيات المناسبة واجراءات العمل المحسنة. كذلك يمكن توقع أن تكتسب المؤسسة القطرية، أثناء هذه العملية، صورة أفضل فى أعين المستفيدين النهائيين كما تحصل على ثقتهم.

(٣) اتاحة الوقت الكافى لاقامة هيكل قطرى لادارة المشروعات: اذا ما توفر الوقت الكافى، وهيكل مرن لادارة المشروعات، سيكون لدى الموظفين الخارجيين الفرصة للتقليل من اشتراكهم المباشر فى أعمال المشروع والتركيز لدرجة أكبر على تقديم المشورة والمعلومات والمساعدات العامة المعاونة، ومن ثم ضمان اشتراك أكبر قدر من موظفى البلد المضيف فى جميع أعمال المشروع ولاسيما فى عملية اتخاذ القرار.

١٢٤-٢ ولاشك فى أن انعكاسات هذه الاستراتيجىة ذات الاتجاهات الثلاثة واضحة بالنسبة لأقل البلدان نمواً والجهات المتبرعة والمنظمة. فيجب تشجيع أقل البلدان نمواً على أن يتخذ التزامها بالمشروعات أشكالاً ملموسة بدرجة أكبر. فبالإضافة الى الدعم القوى للسياسات، يلزم بذل الجهود لخلق هيكل مؤسسى مستقر مزود باختصاصات واضحة. كما يجب توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لتمكين المؤسسات القطرية من العمل. وعلى وجه الخصوص ينبغى ألا توءدى عمليات اعادة تنظيم المؤسسات القطرية واعداد تشكيلها الى التضارب مع فرص التدريب والادارة التى توفرها المساعدات الخارجية. وعلاوة على ذلك، ونظراً للمعوقات المالية والبشرية القائمة، على أقل البلدان نمواً أن تقاوم اغراء بعثرة جهودها على عدد كبير من المشروعات الصغيرة.

١٢٥-٢ ويتعين على الجهات المتبرعة أن تقدم التزامات طويلة الأجل. فالمشروعات التى تنفذ فى أقل البلدان نمواً ليست مجرد وسيلة لنقل التكنولوجيا كما هو الحال دائماً فى البلاد التى لا تنضوى تحت مجموعة أقل البلدان نمواً. اذ ينبغى أن

١٢٠-٢ وفيما يتعلق بالتنفيذ، هناك مجال لتعزيز ما يلي:

(١) الدعم الحكومي للسياسات؛ فما زال هذا الدعم في غالب الأحيان ضعيفا أو غير متوافر على الاطلاق،

(٢) الدعم الإداري القطري؛ يعاني هذا الدعم من التباطؤ البيروقراطي، والروتين الحكومي وعدم كفاية الموارد،

(٣) خطط عمل المشروع؛ يلزم بذل المزيد من الجهود لتحويل خطط العمل الى أدل فعالة لتنفيذ أعمال المشروع، غير أن هذا الأمر قد يكون صعب التحقيق بالنظر الى التقلبات والشكوك التي تحيط بالمناخ المؤسسي في أقل البلدان نمواً.

١٢١-٢ ويؤكد التحليل أهمية توفير الموارد البشرية رفيعة المستوى من خلال المساعدات الخارجية باعتبار ذلك عنصراً رئيسياً في التعويض عن انخفاض مستوى الدعم المقدم من الحكومة المضيفة. كذلك فإن العوامل الخارجية (العوامل الاقتصادية والموارد الطبيعية والتعاون بين الجهات المتبرعة) قد تكون أقل ايجابية في أقل البلدان نمواً منها في المجموعة الأخرى، مما يخلق مجموعة إضافية من المعوقات أمام تنفيذ المشروع.

١٢٢-٢ وتبين التجربة أن المشروعات الناجحة في أقل البلدان نمواً هي تلك المشروعات التي تستطيع أن تسهم في ظهور المؤسسات القطرية المستقلة. ويبدو أن هذه المؤسسات هي المفتاح الرئيسي الى زيادة الطاقة الاستيعابية في هذه البلدان. ولا شك في أن الخطوة الأولى الواضحة نحو اقامة المؤسسات في أقل البلدان نمواً هي وضع معايير متشددة لتصميم المشروعات وتنفيذها، ولكن ذلك ليس كافياً في حد ذاته.

١٢٣-٢ فإن هناك متطلبات خاصة لعمل مشروع ما في بيئة مؤسسية ضعيفة. وكثيراً ما قدمت بعثات التقييم توصيات في هذا الصدد، وهي توصيات اذا اخذت معاً تشير الى الحاجة الى وضع استراتيجية شاملة لاقامة المؤسسات تناسب أقل البلدان نمواً وتتطلب هذه الاستراتيجية ما يلي:

(١) القدرة واسعة النطاق على تنظيم التدريب متعدد المستويات وتعزيز الارشاد؛ وينبغي أن يشمل ذلك الجماعات والتدريب الفني في الخارج وداخل البلاد، وتدريب الموظفين من جميع المستويات أثناء العمل في المؤسسة المضيفة،

١٣٠-٢ وبدأت المنظمة فى اعداد برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا فـمن ديسمبر/كانون الأول عام ١٩٨٤ . وقد سرت عملية اعداد هذا البرنامج على هدى القرار الصادر عن الأمم المتحدة والذي أكد " الحاجة الى اتخاذ اجراءات عاجلة لدعم عملية الانتعاش والاحياء فى البلدان الأفريقية". وقد أعقب هذا القرار اجتماع للجهات المتبرعة تحت اشراف الأمم المتحدة عقد فى جنيف، وقد حصل القرار على دعم دولى واسع النطاق خلال هذا الاجتماع . وخلال هذه الفترة وضع البنسك الدولى والمجموعة الاقتصادية الأوروبية ومنظمة الوحدة الأفريقية وحركة عدم الانحياز وكذلك الجهات المتبرعة الثنائية الرئيسية برامج خاصة للطوارئ والاحياء .

١٣١-٢ وابتداءً من ديسمبر/كانون الأول ١٩٨٤ وحتى يناير/كانون الثانى ١٩٨٥، حشدت خبرات المنظمة، لكى تعد، بأكبر قدر من السرعة وبالتعاون مع البلدان المستفيدة، مشروعات لادراجها فى اطار برنامج احياء القطاع الزراعى فـمن أفريقيا. وقد أنشئت، فى المقر الرئيسى، أفرقة مهمات قطرية لاستعراض احتياجات الاحياء فى البلدان المتضررة وصياغة مقترحات المشروعات. وصدرت التعليمات للممثلين القطريين والموظفين الميدانيين للاشتراك فى هذا الجهد.

١٣٢-٢ وقد وضع برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا فى شكل سلسلة من المشروعات الصغيرة أو المتوسطة الحجم للمساعدة على استعادة وتعزيز الطاقات الانتاجية وعمليات انتاج الأغذية المستمدة من المحاصيل والثروة الحيوانية والأسماك فى البلدان الأفريقية الـ ٢٥^(١) التى تضررت من الجفاف وغير ذلك من الكوارث. وكان الغرض من هذا البرنامج هو الانتقال من أوضاع الطوارئ الى حالة التنمية . وكانت المشروعات المدرجة فى هذا البرنامج تهدف الى استعادة طاقات الانتاج عن طريق اتخاذ تدابير قصيرة الأجل لاتمام عملية الاحياء . وقد وضعت هذه المشروعات من أجل تنفيذها على الفور وكان الغرض منها تحقيق تأثير ملحوظ فى فترة تقل عن ثلاث سنوات.

(١) هذه البلدان هى: أنغولا، بوروندى، بوركينا فاسو، بوتسوانا، تشاد، كاب فيردي، جيبوتى، اثيوبيا، غامبيا، فينيانيساو، كينيا، ليسوتو، موريتانيا، مالى، المغرب، موزامبيق، النيجر، رواندا، السنغال، الصومال، ساوتومى وبرنشىبى، السودان، تنزانيا، زامبيا وزمبابوى.

تكون هذه المشروعات فى أقل البلدان نموا موجبة بالدرجة الأولى نحو اقامة
المؤسسات بهدف زيادة القدرة الاستيعابية لهذه البلدان وضمان اعتمادها على
الذات فى نهاية الأمر ومن هنا فانها تحتاج الى المزيد من الوقت

١٢٦-٢ وسيظل دور المنظمة منصبا على ضمان ارتفاع مستويات صياغة المشروعات وتنفيذها
والتطبيق المستمر لهذه الاستراتيجية المتعلقة باقامة المؤسسات والتي هي
نتيجة تجارب طويلة فى مجال التعاون الفنى مع أقل البلدان نموا.

١٢٧-٢ وعلى الرغم من أن العوامل التى تقع خارج نطاق المشروع (السياسات القطرية على
مستوى الاقتصاد الكلى، التقاليد الثقافية) صعبة التغيير، فان المنظمة وغيرها
من الوكالات المتبرعة فى وضع يتيح لها أن تحدد، خلال صياغة المشروع، العوامل
التي يمكن أن تمثل عقبات خطيرة أمام التنفيذ وأن تساعد أقل البلدان نموا فى
اتخاذ الخطوات التصحيحية لازالة هذه المعوقات.

١٢٨-٢ وأخيرا، فان التعاون بين الوكالة المنفذة والجهات المتبرعة والذي يعتمد على
وضوح الهدف والمرونة فى التنفيذ، يظلم بدور أساسى فى هذا المجال. فيمكن من
خلال هذا التعاون، تهيئة فرص أفضل للمشروعات لتحقيق قدر أكبر من الفعالية فى
انجاز أهدافها. فعلى سبيل المثال، يمكن تدريب عدد اضافى من الموظفين أو
توفير التدريب المكثف بدرجة أكبر. كذلك يمكن تشجيع المؤسسات القطرية على أن
تقيم، بدعم منسق من عدة وكالات للمعونة الخارجية، الاتصالات اللازمة مع
المشروعات التكميلية لها والخدمات والمنتفعين المتمثلين بها. وهكذا يمكن أن
يسهم التعاون بين وكالات المعونة الخارجية بصورة فعالة فى شبكة المؤسسات
القطرية بعد تعزيزها وإيمان الاستقرار لها، وهى الشبكة التى تعتبر فى حد ذاتها
شرطا أساسيا للتنمية القابلة للاستمرار.

دال - استعراض برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا

معلومات أساسية

١٢٩-٢ أعرب مجلس المنظمة، أثناء دورته السادسة والثمانين التى عقدت فى
نوفمبر/تشرين الثانى ١٩٨٤، عن قلقه العميق ازاء الوضع الغذائى الخطير للغاية
فى أفريقيا والناجم عن الجفاف الذى ساد خلال الفترة ١٩٨٢-١٩٨٤. وطلب المجلس
فى قراره ٨٦/١ من الحكومات والمنظمات الدولية توفير أكبر قدر ممكن من
المساعدات المالية والفنية لحياء القطاع الزراعى فى أفريقيا. ودعا المدير
العام "لاتخاذ تدابير ايجابية فى هذا الاتجاه" ورخص له باستخدام مبلغ أقصاه
خمس ملايين دولار من اعتمادات البرنامج العادى لتحقيق ذلك.

(٧) توافر البنية الأساسية الموءسسية واللوجستية وخدمات التسليم والدعم في الموقع لضمان تحقيق تأثيرات معقولة. ويمكن أن يساعد المشروع، اذا اقتضى الأمر، في تعزيز هذه البنية الأساسية والخدمات.

١٣٥-٢ وقد قدم برنامج احياء القطاع الزراعي في أفريقيا الى الجهات المتبرعة خلال اجتماعين عقدا في أوائل عام ١٩٨٥ أحدهما في يناير/كانون الثاني من أجل اثيوبيا والآخر في مارس/آذار عام ١٩٨٥ من أجل ٢٠ بلدا أفريقيا. وقد أضيف الى البرنامج في يونيو/حزيران عام ١٩٨٥ أربعة بلدان* أخرى تضررت من الجفاف.

١٣٦-٢ وقد وافق مجلس المنظمة، خلال دورته السابعة والثمانين التي عقدت في يونيو/حزيران عام ١٩٨٥، على تحويل مبلغ ١٥ مليون دولار من وفورات البرنامج العادي في ميزانية ١٩٨٤-١٩٨٥ لتمويل مشروعات برنامج احياء القطاع الزراعي في أفريقيا من خلال برنامج التعاون الفني، غير أنه نص على ضرورة اتباع الاجراءات والمعايير المعمول بها في برنامج التعاون الفني. وكان من المتوقع انفاق هذا المبلغ وقدره ١٥ مليون دولار بالكامل قبل نهاية عام ١٩٨٧.

مفهوم البرنامج وتصميمه

١٣٧-٢ كانت عملية تدهور البيئة وضعف الطاقات الانتاجية في مجال المحاصيل الغذائية والشروة الحيوانية عملية مستمرة منذ نحو عقدين في معظم أنحاء أفريقيا. وقد أدى الجفاف الذي حدث في الفترة ١٩٨٢-١٩٨٤، بالإضافة الى ما تسببه في الاسراع بعملية التدهور العامة في الطاقة الانتاجية، الى تعريض بعض البلدان أو الأقاليم لمزيد من الأخطاره وقد كان للجفاف تأثيرات مدمرة على نظام التوازن الغذائي في المناطق المتضررة وأدى الى احداث نكسات أخرى في عملية التنمية الشاملة.

١٣٨-٢ وفي أوائل عام ١٩٨٥، ومع قدوم كميات كافية من الأمطار، تحسنت بدرجة كبيرة فرص الانتعاش من الخسائر التي لحقت بطاقة الانتاج نتيجة للجفاف في الفترة ١٩٨٢-١٩٨٤. وقد وضع برنامج احياء القطاع الزراعي في أفريقيا وغيثه من البرامج التي تشرف عليها الأمم المتحدة لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من هذه الفرصة.

١٣٩-٢ وقد بدء في برنامج احياء القطاع الزراعي في أفريقيا لتحقيق هدفين محددين هما:

* هذه البلدان هي: جيبوتي، غامبيا، غينيا بيساو، ساو تومي وبرنسيبي.

١٣٣-٢ وكانت المعايير الخاصة باختيار البلدان للاستفادة من هذا البرنامج هي كالاتي:

- (١) أن ينتمى البلد لمجموعة أقل البلدان نمواً،
- (٢) أن يكون البلد من مجموعة بلدان الأولوية الغذائية،
- (٣) أن يكون قد تعرض أكثر من مرة لعجز غذائي خلال السنوات الأخيرة،
- (٤) أن يكون جزء كبير من طاقة إنتاج الأغذية في هذا البلد من حيث المساحة المحصولية وخسائر الثروة الحيوانية وما يتصل بذلك من السكان العاملين بالزراعة، قد تضرر من الجفاف أو غيره من الكوارث خلال السنوات الأخيرة،

- (٥) أن تكون احتمالات الانتعاش بالوسائل المحلية واحتمال تحقيق محاصيل أفضل، محدودة نتيجة لنقص المدخلات وما يتصل بذلك من عوامل الإنتاج.

١٣٤-٢ وكان من المقرر استخدام المعايير التالية في اختيار المشروعات:

- (١) الأولوية التي تسندها الحكومة المستفيدة لهذا المشروع والدعم الذي تقدمه له،
- (٢) طلته بأهداف البرنامج،
- (٣) مدى تكامله مع التدابير الحكومية الجارية أو المستقبلية و/أو المساعدات الأخرى، بما في ذلك البرامج والمشروعات التي تنفذها المنظمة في الوقت الحاضر في البلد (خطة مساعدات الأمن الغذائي، برنامج تلافى خسائر ما بعد الحصاد، الأمن الغذائي العالمي، برنامج تحسين البذور وتنميتها، وغير ذلك)،
- (٤) امكانية بدء المشروعات في غضون أشهر قليلة والمشروعات القادرة على تحقيق تأثيرات ملموسة في أقل من ثلاث سنوات،
- (٥) المشروعات التي تهم عدد كبير من منتجي الأغذية وتفيد السكان الذين تضرروا مؤخراً من الكوارث،
- (٦) المشروعات التي تشمل عادة عنصر مساعدات فنية وتدريب، ولاسيما التدريب أثناء الخدمة،

الجدول ١١-٢

المشروعات التي نفذتها المنظمة في اطار برنامج احياء القطاع الزراعي
بحسب البلدان ومصادر التمويل

البلد	برنامج الأمم المتحدة الانمائي	حسابات الأمانة	برنامج التعاون الفني	المجموع
أنغولا	١	-	٤	٤
بوتسوانا	٢	-	٢	٤
بوروندي	٢	-	٥	٧
بوركينافاسو	٤	١	٧	١٢
كاب فيردى	-	٣	٢	٥
تشاد	١	٤	٣	٨
جيبوتي	-	-	٥	٥
اثيوبيا	-	٢	٦	٨
غامبيا	-	١	٤	٥
غينيا بيساو	-	-	٦	٦
كينيا	-	-	٢	٢
ليسوتو	-	٢	٦	٨
مالى	-	١	٦	٧
موريتانيا	-	٢	٤	٦
المغرب	-	-	٣	٣
موزامبيق	-	٤	٥	٩
النيجر	٢	١	٤	٧
رواندا	١	٢	٩	١٢
السنغال	-	١	٦	٧
الصومال	٣	١	٧	١١
ساو تومي	-	-	٤	٤
السودان	-	٤	٦	١٠
تنزانيا	٥	٥	٥	١٥
زامبيا	١	٢	٧	١٠
زيمبابوى	-	-	٤	٤
المجموع	٢١	٣٦	١٢٢	١٧٩
النسبة المئوية	١١٧	٢٠١	٦٨٢	١٠٠٠

(١) المساعدة على احياء طاقة الانتاج فى البلدان المتضررة والعودة بها الى المستوى الذى كانت عليه قبل فترة الجفاف،

(٢) دمج انجازات مرحلة الاحياء مع البرامج والمشروعات الانمائىة المتوسطة والطويلة الأجل التى تهدف الى تنمية القطاع الزراعى فى البلدان المتضررة للوصول بها الى طاقتها المثلى.

١٤٠-٢ وقد وضعت أفرقة العمل الصغيرة الـ ٢٠ التى أنشئت فى ديسمبر/كانون الأول عام ١٩٨٤ منهج يتفق مع كل بلد على حدة يعتمد على ما يلى:

- الخبرات المتوافرة فى المنظمة عن احتياجات البلد،
- الأعمال التى تنفذ فى اطار البرنامج العادى وعمليات الطوارئ التى يمكن أن تفيد عملية احياء القطاع الزراعى مباشرة،
- اعادة توزيع موارد البرنامج العادى،
- تقارير البعثات المتعددة الأطراف التى بعث بها مكتب عملية الاغاشة الخاصة فى عام ١٩٨٤،
- تعليقات الممثلين القطريين والمشاورات مع الحكومات المعنية،
- طلبات الحكومات.

١٤١-٢ وكان البرنامج المقدم فى مارس/آذار عام ١٩٨٥ يشمل "٢٠ استعراضا" قطرياً و ١٩٤ اقتراحا بمشروع و حزمة اجمالية من المساعدات بتكاليف تبلغ ١٠٧ ملايين دولار. وقد شمل البرنامج جميع الأقسام الفنية والتشغيلية فى المنظمة وأكثر من ٨٨ موظفا موزعين على مختلف أفرقة المهمات الصغيرة التى كانت تعمل طوال الوقت تقريبا. وقد وضعت معظم المشروعات فى الفترة ما بين أبريل/نيسان وأكتوبر/تشرين الأول عام ١٩٨٥.

الغرض من الاستعراض

١٤٢-٢ نظرا لكمية الموارد الكبيرة التى خصتها المنظمة لبرنامج احياء القطيع الزراعى فى أفريقيا، قرر المدير العام اجراء استعراض فى نهاية البرنامج.

الجدول ١١-٢

المشروعات التي نفذتها المنظمة في اطار برنامج احياء القطاع الزراعى
بحسب البلدان ومصادر التمويل

البلد	برنامج الأمم المتحدة الانمائى	حسابات الأمانة	برنامج التعاون الفنى	المجموع
أنغولا	١	-	٤	٤
بوتسوانا	٢	-	٢	٤
بوروندى	٢	-	٥	٧
بوركينافاسو	٤	١	٧	١٢
كاب فيردى	-	٣	٢	٥
تشاد	١	٤	٣	٨
جيبوتى	-	-	٥	٥
اثيوبيا	-	٢	٦	٨
غامبيا	-	١	٤	٥
غينيا بيساو	-	-	٦	٦
كينيا	-	-	٢	٢
ليسوتو	-	٢	٦	٨
مالى	-	١	٦	٧
موريتانيا	-	٢	٤	٦
المغرب	-	-	٣	٣
موزامبيق	-	٤	٥	٩
النيجر	٢	١	٤	٧
رواندا	١	٢	٩	١٢
السنغال	-	١	٦	٧
الصومال	٣	١	٧	١١
ساو تومى	-	-	٤	٤
السودان	-	٤	٦	١٠
تنزانيا	٥	٥	٥	١٥
زامبيا	١	٢	٧	١٠
زمبابوى	-	-	٤	٤
المجموع	٢١	٣٦	١٢٢	١٧٩

النسبة المئوية ١١٧٧ ٢٠١ ٦٨٢ ١٠٠٠

(١) المساعدة على احياء طاقة الانتاج فى البلدان المتضررة والعودة بها الى المستوى الذى كانت عليه قبل فترة الجفاف،

(٢) دمج انجازات مرحلة الاحياء مع البرامج والمشروعات الانمائىة المتوسطة والطويلة الأجل التى تهدف الى تنمية القطاع الزراعى فى البلدان المتضررة للوصول بها الى طاقتها المثلى.

١٤٠-٢ وقد وضعت أفرقة العمل الصغيرة الـ ٢٠ التى أنشئت فى ديسمبر/كانون الأول عام ١٩٨٤ منهنج يتفق مع كل بلد على حدة يعتمد على ما يلى:

- الخبرات المتوافرة فى المنظمة عن احتياجات البلد،
- الأعمال التى تنفذ فى اطار البرنامج العادى وعمليات الطوارئ التى يمكن أن تفيد عملية احياء القطاع الزراعى مباشرة،
- اعادة توزيع موارد البرنامج العادى،
- تقارير البعثات المتعددة الأطراف التى بعث بها مكتب عملية الاغاثة الخاصة فى عام ١٩٨٤،
- تعليقات الممثلين القطريين والمشاورات مع الحكومات المعنية،
- طلبات الحكومات.

١٤١-٢ وكان البرنامج المقدم فى مارس/آذار عام ١٩٨٥ يشمل "٢٠ استعراضا" قطرياً و ١٩٤ اقتراحا بمشروع و حزمة اجمالية من المساعدات بتكاليف تبلغ ١٠٧ ملايين دولار. وقد شمل البرنامج جميع الأقسام الفنية والتشغيلية فى المنظمة وأكثر من ٨٨ موظفا موزعين على مختلف أفرقة المهمات الصغيرة التى كانت تعمل طوال الوقت تقريبا. وقد وضعت معظم المشروعات فى الفترة مابين أبريل/نيسان وأكتوبر/تشرين الأول عام ١٩٨٥.

الغرض من الاستعراض

١٤٢-٢ نظرا لكمية الموارد الكبيرة التى خصتها المنظمة لبرنامج احياء القطيع الزراعى فى أفريقيا، قرر المدير العام اجراء استعراض فى نهاية البرنامج.

١٤٥-٢ وكانت المجالات الرئيسية التي تغطيها مشروعات برنامج الاحياء تشمل: المدخلات الزراعية (٣٢٤ فى المائة)، حماية الثروة الحيوانية (٢٥ فى المائة)، واصلاح شبكات الري (٢٢ فى المائة) • وشملت أقسام التدخل الأخرى تنمية مصايد الأسماك الصغيرة (٥ فى المائة) ودعم خدمات الارشاد (١٠٦ فى المائة) على النحو الوارد فى الجدول ١٢-٢ أدناه •

نوعية صياغة برنامج الاحياء وتنفيذه

١٤٦-٢ تشير الصورة التي ظهرت من ردود الممثلين القطريين الى أن البرامج القطرية فى اطار برنامج الاحياء كانت حسنة الصياغة (جيدة أو كافية) وتستند الى احتياجات الاحياء الملحوظة • وكانت جميع هذه البرامج تستجيب للأولويات التي حددتها الحكومات، وقد اشتركت الحكومات، فى ثلاث حالات فقط بصورة غير هلائمة فى عملية الصياغة • غير أنه كان من المتعذر تنفيذ نحو ثلثى هذه المشروعات مالم تكن قد ادرجت فى قائمة برنامج الاحياء • وفى جميع الحالات، باستثناء حالة واحدة، حصلت البرامج المقترحة على تأييد كاف من الحكومة المعنية •

١٤٧-٢ وكان اشترك الممثلين القطريين فى صياغة هذه البرامج أكثر من كافى حيث كان يتراوح بين الاشتراك الكامل (١٨) الى الاشتراك الجزئى (٣) • وقد أبلغ ممثلان قطريان فقط بأنهما لم يشتركا فى هذه العملية نظرا لأنهما لم يكونا قد عينا فى البلد المعنى وقت صياغة برنامج الاحياء • واشترك الموظفون الميدانيون للمنظمة بصورة أكثر من كافية فى هذه العملية فى ٢١ بلدا •

صياغة مشروعات برنامج الاحياء

١٤٨-٢ ذكر الممثلون القطريون أن الغالبية العظمى من المشروعات قد صيغت صياغة كافية (١٣٤) وبطريقة تتسم بالكفاءة (١٣٩) • وقد تبين أن هناك أربعة مشروعات فقط لم تكن أهدافها واضحة فى حين كان من الممكن فى ٤٩ حالة أن تكون الأهداف أكثر وضوحا • وكان وضوح خطط العمل من السمات الرئيسية للمشروعات التي نفذتها المنظمة فى اطار هذا البرنامج • والواقع أن ١٤٩ مشروعا من مجموع ١٧٩ كانت خطط العمل فيها اما واضحة للغاية أو كافية • ولم يبلغ الا عن سبع حالات فقط كانت فيها خطط العمل غير واضحة •

١٤٣-٢ واستنادا الى الدراسات النظرية الأولية، اجري مسح منتظم لنتائج البرنامج فى كل بلد من البلدان المختارة عن طريق مكاتب الممثلين القطريين. ووضعت مجموعة من الاستبيانات لتوفير معلومات مستكملة عن حالة تنفيذ المشروعات وعملية متابعة المشروعات التى نفذتها المنظمة وغير ذلك من المشروعات المرتبطة بها. ويتضمن الجدول ١١-٢ تفاصيل المشروعات التى نفذتها المنظمة بحسب البرامج الواردة فى برنامج العمل والميزانية وبحسب البلدان.

١٤٤-٢ وفى يونيو/حزيران عام ١٩٨٨، كان برنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا يتألف من ٢٥٥ اقتراحا بمشروع تم تقسيمها الى ٣٧٦ مشروعا فرعيا لتتماشى مع برامج الجهات المتبرعة ومعايير الاقتراض. وتشير التقديرات الى أن مجموع التكاليف التى تحملتها الجهات المتبرعة (بما فى ذلك مساهمات المنظمة) بلغ نحو ٢٨٧ مليون دولار بلغت حصة اثيوبيا وحدها منها ١٢٤ مليون دولار غطت ٥٢ مشروعا أو مشروعا فرعيا. وقامت المنظمة بتمويل ١٢٢ مشروعا فى البلدان الـ ٢٥ التى اختيرت للاستفادة من برنامج احياء. وعلاوة على ذلك، أوكل الى المنظمة تنفيذ ٥٧ مشروعا مولتها الجهات المتبرعة الخارجية، ولاسيما برنامج الأمم المتحدة الانمائى وان كان قد اشترك فى التمويل أيضا صندوق الخليج العربى، ومكتب الأمم المتحدة، والنمسا، وبلجيكا، والدانمرك، وفرنسا، وايطاليا، والأراضى الواطئة، واسبانيا، والسويد.

الجدول ١٢-٢

المشروعات التى نفذتها المنظمة فى إطار برنامج

احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا موزعة بحسب

برنامج العمل والميزانية، وبحسب البرامج ومصادر التمويل

برنامج العمل والميزانية	المتحدة الانمائى	الأمانة	الفتى	المجموع	النسبة المئوية للحصة
٢١١	٥	١١	٢٤	٤٠	٢٢ر٣
٢١٢	٦	١٤	٣٨	٥٨	٣٢ر٤
٢١٣	٥	٤	٣٥	٤٤	٢٤ر٦
٢١٤	١	-	٢	٣	١ر٦
٢١٥	٣	٥	١١	١٩	١٠ر٦
٢١٧	-	-	١	١	٠ر٦
٢١٨	-	-	٢	٢	١ر١
٢٢١	-	١	-	١	٠ر٦
٢٢٢	-	١	٨	٩	٥ر٠
٢٣١	١	-	١	٢	١ر٢
المجموع	٢١	٣٦	١٢٢	١٧٩	١٠٠ر٠

٤٩ مشروعا أو ٤٠ في المائة اجريت لها عمليات متابعة معروفة . وبلغ عدد المشروعات الممولة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي ٢١ مشروعا . وكان لثمانية مشروعات منها عمليات متابعة اتخذت بالدرجة الأولى شكل مرحلة اضافية للمشروعات الأصلية الممولة من هذا البرنامج (٦ حالات) . ومن مجموع ٣٦ مشروعا من مشروعات حسابات الأمانة ، أبلغ عن عمليات متابعة في ثمانية منها . وتجدر الملاحظة أن مشروعات برنامج الاحياء في بلد واحد فقط (بوروندى) هي التي لم يبلغ عن حدوث عمليات متابعة بشأنها . وفي بلدين (مالى وتنزانيا) حصلت جميع المشروعات الواردة في البرنامج على تمويل اضافي .

١٥٣-٢ ولم تكن الردود الواردة من الممثلين القطريين فيما يتعلق بحجم الموارد التي عيئت لتمويل عمليات متابعة مشروعات برنامج الاحياء كاملة دائما . فقد قدمت معلومات عن الموارد المالية المخصصة ٥٤ مشروعا من المشروعات التي نفذت كأعمال متابعة مشروع أو أكثر من مشروعات برنامج الاحياء . وبلغ حجم الموارد المتعلقة بهذه المشروعات ٦٧ مليون دولار . وعلاوة على ذلك ، هناك ٣٨ مليون دولار من المعونات العينية التي قدمت لحكومة تنزانيا استخدم جزء منها في الأعمال التي بدأت في اطار مشروعات برنامج الاحياء .

النتائج على المستوى القطري

١٥٤-٢ قدم برنامج الاحياء ، في معظم البلدان ، تغطية لنشاطات الاحياء التي شملت عدة قطاعات والتي تجمع بين المساعدات المباشرة للنازحين أو أكثر الفئات تضررا من السكان مع المساعدات الانمائية الدقيقة . وفيما يلي تفاصيل النتائج الرئيسية لبرنامج الاحياء في البلدان الـ ٢٥ :

١٥٥-٢ في بوروندى ، قدمت حزم معاملات انتاج القمح لـ ٣٠٠٠ مزارع . وقد طبقت حزم المعاملات المقترحة بصورة فعالة بواسطة المزارعين المعنيين . ووضعت تشريعات للبذور وطبقتها سلطات بوروندى . ويقوم بعمليات مراقبة البذور في الحقول والمختبرات موظفون تدربوا عن طريق مشروع ممول من برنامج الاحياء . وانشئت وحدة لمكافحة ذبابة التسي تسي ، والتريبانوزوما وجهزت بالمعدات اللازمة ، وقد بدأت هذه الوحدة عمليات المسوحات اللازمة لتنفيذ تدابير مكافحة الفعالة في المناطق التي تنطوي على امكانيات عالية لانتاج المحاصيل والثروة الحيوانية . واستكملت حملتان من حملات التحصين بدعم من برنامج التعاون الفني .

١٥٦-٢ وفي بوركينا فاسو ، نظمت مزارع البذور وشبكة تضم ٢٠٠ مربى للبذور في مقاطعات ياتنجا . وقد نجحت في اكثار البذور بفعالية . وعلاوة على ذلك ، أعدت برنامج

١٤٩-٢ وقد قدم الممثلون القطريون هذه البرامج للممثلين المحليين للجهات المتبرعة في ١٣ حالة من مجموع ١٢٥ حالة. ومن مجموع ١٣ تقديم، نجح ثمانية في تعبئة الدعم من الجهات المتبرعة لعدد معين من المشروعات وفي حالة واحدة، لم يكن هناك أي رد فعل ايجابي (زامبيا). وفي حالة أخرى (اثيوبيا)، مولت الجهات المتبرعة عددا كبيرا من المشروعات ولم يتحقق الا نجاح جزئي في الحالات الثلاث الباقية.

صياغة المشروعات في اطار برنامج الاحياء

١٥٠-٢ على الرغم من ظهور بعض الاختلافات من بلد الى آخر، فلا توجد أية فرائن موءكدة على أن أداء معظم مشروعات برنامج الاحياء كان أفضل من المشروعات العاجلة للمنظمة من حيث تاريخ البدء، والوقت الزمني ونوعية التسليم واستكماله للنشاطات والمخرجات وتحقيق الأهداف غير أن البرنامج في رواندا وتنزانيا حقق أداء أفضل من المشروعات العادية للمنظمة.

نقاط الضعف والمشكلات التي قوبلت في عملية تنفيذ المشروعات

١٥١-٢ أشار الممثلون القطريون الى عدد من المشكلات التي أضرت الى حد ما بتنفيذ المشروعات في مختلف البلدان. ويتعلق أهم هذه المشكلات بتسليم المدخلات في الوقت المناسب وبنوعية هذه المدخلات والواقع أنه قد أشير الى حدوث تأخير في تسليم المدخلات في ٢٦ مشروعا. كما تضرر ١٥ مشروعا من عدم كفاية التصميم: ويتصل ذلك بضعف تقدير الاطار الموءسس والبيئة التي ينفذ فيها المشروع، والموارد غير الواقعية والاختيار غير السليم لمناطق ومواقع المشروعات. ويتضرر ستة مشروعات فقط من مشكلة الادارة، بما في ذلك المعويات المتعلقة بالولوجيات والسفر، وعدم ملائمة طرق التنفيذ، وعدم كفاية التنسيق في المشروعات.

الدور التحفيزي لمشروعات برنامج الاحياء

١٥٢-٢ يبلغ مجموع عدد المشروعات والمشروعات الفرعية التي نفذتها المنظمة في اطار برنامج الاحياء ١٧٩ مشروعا. وسجل الممثلون القطريون أن ٩٥ مشروعا قد جذبتمولا خارجيا اضافة ويمثل ذلك أكثر من ٥٣ في المائة من البرنامج. ويشمل البرنامج ويشمل البرنامج ١٢٢ مشروعا من مشروعات برنامج التعاون الفني منها

- توزيعها على روابط المزارعين. وأعدت تقارير عن أراض الرعى والأعلاف التي سيستند اليها في اعداد المشروع الثالث لتنمية الثروة الحيوانية.
- ١٦٢-٢ وفي غينيا بيساو، تم توفير امكانيات الصيد في اقليم بيومبو في اطار البرنامج وتم تدريب الصيادين على استغلال هذه الفرصة الانتاجية. وأجريت بيانات عملية بشأن احتمال تربية الأغنام في جنوب البلاد. وامكن بفضل اعادة اقامة خزان للمياه انتاج الأرز المروي من جديد في حوض كا سان ميغيل، وشكلت فرقة هندسة ريفية من خلال مشروع في اطار البرنامج للإشراف على الأعمال اليومية الخاصة بصيانة الشبكة التي تتألف من أكثر من ١٨٥ هكتارا وادخال التحسينات عليها.
- ١٦٣-٢ وفي ليسوتو، استخدم نحو ٦٩٠ طنا من الأسمدة على مساحة تزيد على ٤٠٠٠ هكتار مما أفاد نحو ٢٤٥٠ مزارعا. وتم تدريب الموظفين المحليين على استعمال الأسمدة. وانشئت وحدة لتجميع المياه وشيدت الهياكل اللازمة لعملية التجميع.
- ١٦٤-٢ وفي موريتانيا، تم تدريب ٣٠٠ صياد على التقنيات الخاصة بتحسين عمليات مناولة الأسماك وتصنيعها في ثلاثة قري في امراجوين. كذلك تم تدريب الموظفين المحليين على تنظيم الدورات التدريبية للمرشدين الزراعيين والمزارعين في مجال البذور. وقدمت المعدات والمواد اللازمة لوقاية المحاصيل كما قدمت للحكومة العقاقير اللازمة لمعالجة الحيوانات.
- ١٦٥-٢ وفي رواندا، أجرى مشروع بيانات عملية لامكانيات انتاج الحبوب في الأراضي منخفضة الانتاجية وأدخل حزم المعاملات الملائمة لزيادة الانتاج. وتم ادخال عمليات استخدام المنتجات الثانوية الزراعية لتربية الخنازير في ثلاثة أقاليم في البلاد. وقدمت المعدات والمواد اللازمة لمعالجة البذور وتم تدريب الموظفين من مجموعات المزارعين على استخدامها.
- ١٦٦-٢ وفي السنغال، نفذت حملات مكافحة الطاعون البقري والجراد بدعم من برنامج الاحياء. واستمر تقديم التدريب للمدربين على صيانة مضخات مياه الري لتغطية ٨٠ قرية في مناطق داجانا وبودر وماتام وباكيل. واشترك نحو ١٦٠ شخصا في برنامج صيانة المضخات القروية. وأعد برنامج لتنمية محاصيل البذور بالاضافة الى دراسة بشأن تجفيف اللحوم.
- ١٦٧-٢ وفي الصومال، تم تدريب ١٨٧ موظفا في وحدة مكافحة القوارض. وقدم الدعم للرعاة وقطعانهم عن طريق ثلاثة مشروعات تهدف الى اصلاح ٣٣ خزانة من مجموع ٤٠ خزانة في اقليمي شبللي وباي، وتدريب ١٠٠ مراقب على صيانة الخزانات وتشغيل مشروعات

لدعم بنوك الحبوب وتسويقها بمساعدات قدمتها مشروعات تنفذ في اطار برنامج الاحياء . وقد تم التدريب اللازم لعدد ٣٥ موظفا في وزارة المياه الداخلية والغابات لكي يقدموا الدعم لمجموعات من الصيادين . كما قدم مشروعان مواد ومعدات الصيد . وقدمت بيانات عملية لأهمية تربية الاحياء المائية وانشئت برك الأسماك من خلال مشروع ممول من برنامج التعاون الفني . وانتهى من صياغة وتنفيذ مشروع آخر يتعلق بانتاج البقول والخضر في المراكز المحيطة بالمجتمعات المحلية وذلك بمساعدات من جهة متبرعة على أساس شئائي . وقد تم مشروع ممول من برنامج التعاون الفني مساعداته في اعداد الأعلاف الحيوانية ووفر التدريب لعدد ٥١ موظفا من المعنيين بتربية الثروة الحيوانية على التقنيات المقترحة . وانتهى من اقامة ثلاثة مراكز قروية لتجفيف اللحوم وحصل ١٣ موظفا فنيا على التدريب على تقنيات تجفيف اللحوم .

١٥٧-٢ وفي كاب فيردى، أسهم مشروع ممول من برنامج التعاون الفني في زيادة الانتاج البستاني . وتم تحديد منهجية جديدة لتدريب المزارعين بدعم من مشروع في اطار برنامج الاحياء .

١٥٨-٢ وفي تشاد، قدم الدعم لحملتين ناجحتين من حملات الانتاج الزراعي . وقدمت المساعدات لتوطين ١٦٥٠ أسرة من الأسر النازحة وذلك عن طريق توزيع المدخلات الزراعية . وفي قطاع الثروة الحيوانية، أجريت حملتين ناجحتين من حملات التحصين وأجريت بيانات عملية للأساليب المحسنة لتجفيف اللحوم .

١٥٩-٢ وفي مالي، ركز ثلاثة مشروعات من مشروعات برنامج التعاون الفني على احياء المحطات الزراعية بغرض اعادة الانتاج الزراعي الى المستويات التي كان عليها في السابق . وتستفيد بعض المشروعات المعنية بالتشجير وتثبيت الكشبان في هذا البلد، من نتائج مشروع للتشجير نفذ في السابق .

١٦٠-٢ وفي أنغولا، تم في وادي كافاكو، في اطار البرنامج، توزيع أصناف البذور المقاومة للأمراض . ونجح مشروع في اطار هذا البرنامج في تحديد نقاط المياه التي تحتاج الى اصلاح واجرى دراسات عليها . وأعدت خطة لتنمية أحد المحاصيل الغذائية الرئيسية .

١٦١-٢ وفي اشيويها، حددت المجالات التي يمكن فيها خفض خسائر ما بعد الحصاد وتتم تدريب المزارعين في اقليم وللو على الطرق اللازمة لتلافي خسائر ما بعد الحصاد . وأدخلت أصناف محسنة من محاصيل البذور تناسب المناطق المعرضة للجفاف، وأقيمت رقع للاكثار في مختلف المناطق المناخية لاجراء التجارب على هذه الأصناف قبل

١٧٣-٢ وقد كانت آلية أفرقة المهمات القطرية التي أنشئت لأول مرة خلال مرحلة اعداد البرنامج من أكثر الآليات فعالية في توفير الاستجابة في الوقت المناسب وضمن الاستعانة بجميع الخبرات المتوافرة في المنظمة. غير أن الآليات التي أنشئت خلال مرحلة الصياغة لم يكن لها عمليات متابعة مماثلة خلال مرحلة التنفيذ. ففي معظم الحالات، قيمت عناصر وقت التسليم، نوعية المدخلات، استكمال المشروع ومنجزاته بنفس التقدير الذي حصلت عليه مشروعات المنظمة الأخرى في البلد المعننى. فلا يبدو أن اجراءات خاصة قد اتخذت لاسراع بعملية تجهيز المشروعات المقترحة وتنفيذها. كما توزعت مسؤوليات رصد نتائج البرنامج وعمليات متابعته على المشروعات. كما لم تضم وحدات التشغيل الحالية المسؤولة عن التنفيذ اللجنت التوجيهية المسؤولة عن ادارة البرنامج. وكان من الممكن ضم الآليات التي تستخدم في الاسراع بتجهيز احتياجات المشروعات في البرامج الخاصة التي من هذا النوع داخل المنظمة مثل مكتب عمليات الاغاثة الخاصة الى البرنامج فسن مرحلة التنفيذ.

١٧٤-٢ ويبدو أن جميع مشروعات برنامج الاحياء قد استجابت للاحتياجات ذات الأولوية في البلدان المختارة، وقد اشتركت الحكومات في عملية الصياغة. وعلى الرغم من أن بعض مشروعات برنامج الاحياء قد ربطت بالأعمال الجارية على مستوى القطر، فإن البرنامج ككل لم يعالج عملية الربط هذه بصورة منتظمة. كما أن منهج معالجة كل مشروع على حدة لم يتح رصد تأثيرات البرنامج ككل بصورة فعالة.

١٧٥-٢ ينبغي توجيه اهتمام خاص، عند التخطيط لبرامج عمل خاصة بالمستقبل، الى توفير الخطوط التوجيهية والمعايير الدقيقة لاتاحة الفرصة لتطبيق منهج البرمجة الأكثر تركيزا. ويجب تعيين الأنواع المحددة من المشروعات التي تتمل اتصالا مباشرا بأهداف البرنامج. ويمكن للمنظمة في المستقبل أن تضطلع بدور فعال في مساعدة البلدان على صياغة برامجها الخاصة بالانتعاش أو الاحياء، وذلك بأن تحدد المعايير النوعية ومجالات الأولوية للتدخل والتي كانت حصيلة التجارب المستمدة من برنامج احياء القطاع الزراعى في أفريقيا.

البذور الزيتية لتحسين برك المياه فى ٤٦ قرية والترويج لهذه الخطط وساعد المشروع على تنسيق العناصر المتعلقة بمكافحة الأوبئة فى العديد من المشروعات الجارية .

١٦٨-٢ وفى ساو تومى، ادخلت الى البلاد سلالات جديدة من الدواجن التى تصلح أفضل من غيرها للتأقلم مع الظروف المحلية السائدة . وأعد تقارير فنية عن ادارة صيانة الأسماك وتصنيعها وصيانة المعدات وعمليات الاصلاح .

١٦٩-٢ وامكن من خلال برنامج الاحياء فى العودان، زيادة انتاج الأغذية والأعلاف فى المناطق التى كانت قد تضررت من الجفاف والتصحر . وتم تحديد دورة محصولية مناسبة لتعظيم المنافع المستمدة من الأسمدة وجرى توزيع الأسمدة واستعمالها بواسطة المزارعين . وتم تحديد تقنيات لنشر المياه فى المناطق المتضررة من الجفاف واختبار هذه التقنيات . وأدخلت تكنولوجيات وسيطة للنهوض بنظام الزراعة البعلية فى البلاد . وقدمت لقاحات لمكافحة مرض الطاعون البقرى وتم تخصيص القطعان فى المناطق النائية .

١٧٠-٢ وفى تنزانيا، أعد برنامج شامل وحسن الاعداد لمكافحة شائبات الحبوب الضخمة فى البلاد . ونفذت مشروعات مختلفة للمنظمة كجزء من البرنامج الشامل الذى يتضمن مساعدات الجهات المتبرعة الثنائية ومتعددة الأطراف بتكاليف تزيد على ٢٠٦ مليون دولار .

١٧١-٢ وفى زامبيا، جرى تنفيذ برنامج ضخم لخفض خسائر ما بعد الحصاد، وذلك نتيجة لتنفيذ مشروع آخر فى اطار برنامج الاحياء . وتم تحصين عدد كبير من الحيوانات ضد التريبانوزوما واجريت مسوحات خاصة بعملية مكافحة التريبانوزوما وذبابة التسي تسي .

الغايا والنتائج

١٧٢-٢ يبدو من الاستعراض أن من الواضح أن موارد البرنامج العادى التى خصصت لبرنامج احياء القطاع الزراعى فى أفريقيا قد حققت تأثيرا تحفيزيا ضخما من حيث تعبئة المساعدات الاضافية لعدد من البلدان فى مجالات انتاج المحاصيل والأغذية، وتربية الحيوان ومصايد الأسماك . وعلاوة على ذلك، فإن برنامج الاحياء قد جاء فى وقته المناسب حيث أن معظم المشروعات قد صيغت بسرعة لدعم موسم الزراعة فى عام ١٩٨٥ الذى بدأ فى مايو/أيار - يونيو/حزيران فى معظم بلدان السهل وفى سبتمبر/أيلول لبقية البلدان التى يشملها البرنامج . والواقع أن معظم المشروعات قد صيغت فى الفترة ما بين أبريل/نيسان وأكتوبر/تشرين الأول ١٩٨٥ .

الفصل الثالث

تشجيع الاستثمار في قطاع الزراعة

١ - ٢ اضطلعت منظمة الأغذية والزراعة، بمساعدتها البلدان النامية على صياغة نحو ٧٥٠ مشروعاً استثمارياً، بدور هام في توليد ما يزيد على ٣٤ مليار دولار من الاستثمارات في قطاع الزراعة في ١٠٨ بلدان خلال الـ ٢٥ عاماً الأخيرة من حياتها. وقد قدم من هذا المبلغ نحو ١٨ مليار دولار بالعملة الأجنبية من مؤسسات التمويل متعددة الأطراف وغيرها من مؤسسات التمويل، وكان الجزء الأعظم منها بشروط ميسرة للغاية. وقد تم الالتزام بما يزيد على ٨٠ في المائة من هذه الموارد الرأسمالية منذ ١٩٧٦، عندما تم تدعيم خدمات الدعم الاستثماري في المنظمة دعماً قوياً. ويصف هذا الفصل دور المنظمة في النهوض بالاستثمارات ودعمها ومناقشتها للصلات القائمة بين المساعدات الفنية والاستثمار، ويركز الجانب الأخير من هذا الفصل على التوقعات في المستقبل، ويشير عدداً من القضايا التي لها تأثير على توجيه أعمال دعم الاستثمار في المنظمة ونطاقها في السنوات المقبلة.

ألف - مقدمة

٢ - ٣ يعتبر الاستثمار عنصراً ضرورياً في التنمية الزراعية. ففي حين يتعين أن يكون المصدر الرئيسي للاستثمارات هو البلدان النامية ذاتها، باستثناء البلدان الفقيرة منها، فإنه يلزم توفير المساعدات الخارجية إذا أريد الإبقاء على معدل نمو الإنتاج الزراعي. لذلك فإن المساعدات التي تقدم لتشجيع الاستثمار هي نشاط تسند له الأولوية في المنظمة. أما المحور الرئيسي في داخل المنظمة الذي يظلم بهذا العمل فهو مركز الاستثمار الذي يعتمد على بقية وحدات المنظمة لكي تقدم له الدعم الفني.

٢ - ٤ وتعتبر الاستثمارات اليوم في قطاع الزراعة، بما في ذلك مصائد الأسماك والغابات موضع الاهتمام الرئيسي لبعض البلدان النامية. ولا يتفق هذا مع الرأي الذي كان يسود منذ ٢٥ أو ٣٠ عاماً مضت، حين كان الرأي السائد هو أنه من الأهم توجيه الاستثمارات إلى قطاعات الاقتصاد الأخرى مثل الصناعة. ولم يحدث سوى في أواخر الستينات أن أصبح الدور الهام لقطاع الزراعة في حيز التنمية الاقتصادية ينال اعترافاً واسعاً. وقد اكتسب هذا الدور أهمية في أوائل السبعينات نتيجة للأزمة الغذائية العالمية، التي أشارت وعياً جديداً كذلك بالحاجة إلى تخفيف الظروف المعيشية القاسية التي تحياها أعداداً غفيرة من فقراء الريف. وقد أدى الكساد العالمي الذي ساد الثمانينات إلى زيادة حدة نكبة البلدان النامية، وركز الانتباه مجدداً على أهمية الزراعة في اقتصادياتها، وأصبحت الحاجة إلى الاستثمارات أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى.

مشروعات الاستثمار اعتمادا على جهودها الخاصة، وذلك بسبب ضعف المؤسسات القادرة على تحديد مشروعات الاستثمار واعدادها بالمستويات التي تقتضيها مؤسسات التمويل. ويقوم مركز الاستثمار للمنظمة بملء هذه الشفرة.

باء - دور مركز الاستثمار

٣ - ٨ تتركز الوظيفة الرئيسية لمركز الاستثمار في تقديم المساعدة للبلدان النامية في مجال صياغة مشروعات الاستثمار التي تجذب الموارد الرأسمالية أساسا من مؤسسات التمويل متعددة الأطراف والتي تقدم القروض لقطاع الزراعة. وعادة ما ينفذ العمل الأساسي للمركز في تحديد المشروعات واعدادها في مرحلتين. أولاهما استكشاف أو تحديد المشروعات ويهدف الى : تحديد مشروعات الاستثمار الواعدة وتقييم أولوياتها الانمائية ووضعها في الاطار العام للتنمية في البلاد، ومع توضيح القضايا الرئيسية التي يجب حلها قبل التنفيذ، ووضع خطوط توجيهية وجدول لاعداد المشروعات. أما المرحلة الثانية فتتألف من توجيه الوكالات الحكومية وتقديم المساعدة لها في اعداد المشروعات وتهدف الى اعداد دراسة للجدوى لتقديمها لمؤسسة التمويل، ولقد أصبحت هذه مهمة مشتركة بين المصالح الحكومية والوكالات أو البنوك المحلية والموظفين النظراء المحليين.

٣ - ٩ وفي اطار برامج التعاون مع مؤسسات التمويل، يقدم مركز الاستثمار كذلك المساعدة في تقدير المشروعات وايفاد البعثات للإشراف عليها، كما يقوم المركز باعداد دراسات عامة، مثل تقديم المشورة الى الحكومات في صورة تحليل قطاعي أو شبه قطاعي، كأساس لتحديد احتياجات الاستثمار.

٣ - ١٠ وطوال الـ ٢٥ عاما الماضية من حياة مركز الاستثمار، الذي يعتبر جزءا من مصلحة التنمية في المنظمة، نما هذا المركز ليصبح واحدا من أكبر أقسام المنظمة، ودرب موظفيه الذين يزيد عددهم على ١٠٠ موظف مهني من جميع التخصصات على طائفة واسعة من التخصصات فأصبح بينهم الاقتصاديون والمحللون الماليون وعلماء الزراعة ومصايد الأسماك والغابات وخبراء الانتاج الحيواني والمهندسون وعلماء الاجتماع وأخصائيو الائتمان الزراعي. ولكي يتعامل هذا المركز مع مسؤولياته، ولأنه من غير الحكمة أن يحتفظ باعداد كافية من كل تخصص بين موظفيه، فإنه يعتمد اعتمادا كبيرا على الاستعانة بالخبراء الاستشاريين فيستخدم منهم ما يتراوح بين ٤٠ و ٥٠ سنة عمل سنويا. ويستعان بهؤلاء الخبراء قدر ما أمكن من البلدان النامية التي وفرت ٢٦ في المائة من خدماتهم في ١٩٨٧ و ٣٥ في المائة في ١٩٨٨. كذلك يحاول مركز الاستثمار أن يستعين بموظفين من أقسام أخرى في المنظمة، حين تسمح لهم ظروف عملهم بذلك.

٣ - ٤ بيد أنه على مدى السنوات العشر الماضية، لم تطرأ على الالتزامات الرأسمالية للزراعة من المؤسسات متعددة الأطراف سوى زيادة حقيقية ضئيلة. وقد تذبذبت هذه الزيادة، بعد التصحيح لأخذ معامل التضخم في الاعتبار، وعلى أساس أسعار ١٩٨٥، بين رقم منخفض قدره ٥٦٣ مليون دولار في ١٩٧٩ إلى رقم مرتفع قدره ٦٨٥١ مليون دولار في ١٩٨٣. وفي ١٩٨٦ ارتفعت مرة أخرى إلى ٦٧٠٧ ملايين دولار، لكنى تنخفض من جديد إلى ٢٩٣ مليون دولار في ١٩٨٧، أي عند مستوى ينخفض عما كانت عليه في ١٩٨٠ أو ١٩٧٨.

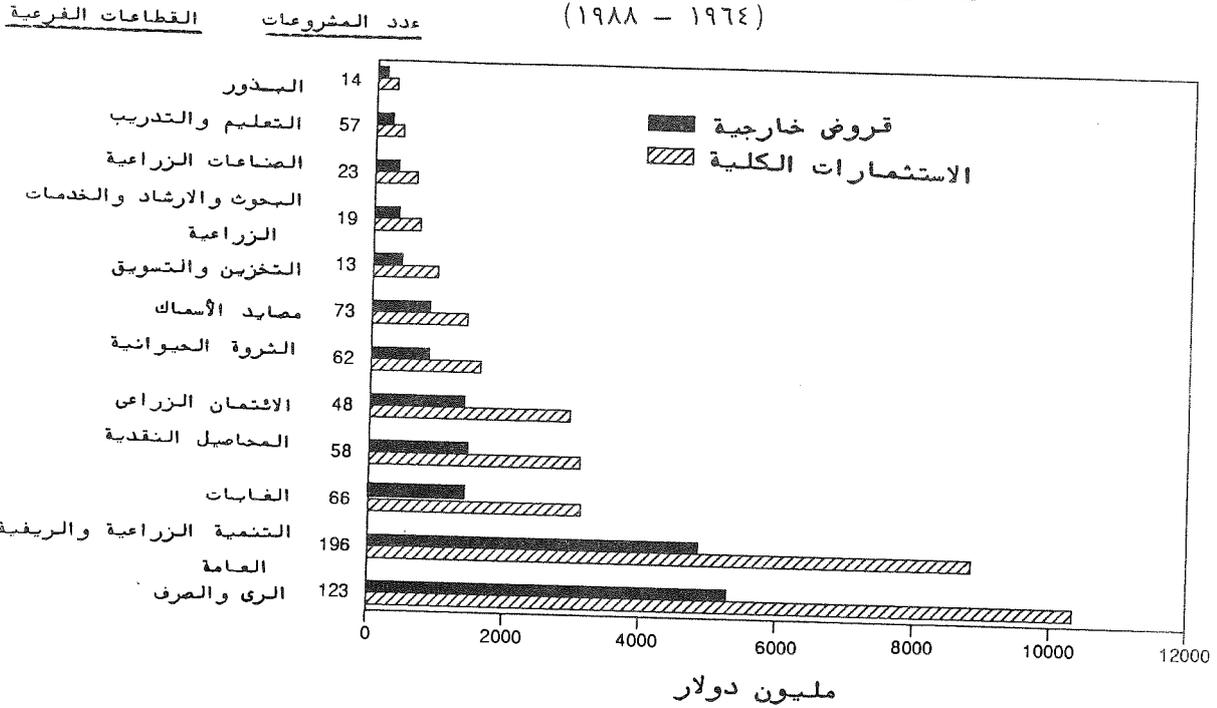
٣ - ٥ واتبعت الالتزامات الشنائية نمطا مماثلا، إذ بلغت ما يقدر بمبلغ ٣٠٩٣ مليون دولار في ١٩٨٧، أي ما يعادل بالأرقام الحقيقية المبلغ الذي التزم به في ١٩٧٧. ولقد أكدت دراسة "الزراعة عام ٢٠٠٠" التي أعدتها المنظمة، المبالغ الكبيرة جدا للاستثمارات التي يجب توجيهها إلى الزراعة في البلدان النامية للابقاء على الزيادة الضخمة في إنتاج المنتجات الغذائية والزراعية اللازمة لتزويد سكانها الذين تتزايد أعدادهم بسرعة. ومن الواضح، حتى مع مراعاة مساهمة الموارد الداخلية التي تعبأ لهذا الغرض، أن المستويات الحالية للاستثمارات الخارجية تقل بكثير عن الحد الأدنى للاحتياجات.

٣ - ٦ وما تزال المساعدات متعددة الأطراف، فيما عدا في البلدان الفقيرة، تمثل نسبة ضئيلة نسبيا من مجموع التمويل الانمائي لهذا القطاع. ومع ذلك فإن تأسيس الموارد متعددة الأطراف أكبر بكثير من نصيبها في الاستثمارات الكلية. ذلك لأن المشروعات التي تمويلها مؤسسات التمويل متعددة الأطراف تجتذب في المقام الأول مبالغ ضخمة في إطار التمويل المشترك من مصادر أخرى. كذلك فإن المشروعات التي تمويلها المؤسسات متعددة الأطراف كثيرا ما تكون ذات طابع مبتكر، وإذا ما شبت جدواها الفنية والاقتصادية، فإنها قد تؤدي إلى زيادة الاستثمارات من المصادر الوطنية والشنائية. كما أنها تحفز الاستثمارات المحلية إذ أن القروض بالعملات الأجنبية لا تغطي سوى جزء من مجموع تكاليف المشروعات، أما الباقي فتوفسه الحكومات المستفيدة والمستفيدون النهائيون. وعادة ما تدعم عمليات الاقراض للمشروعات إقامة مؤسسات محلية قوية قد يمتد تأثيرها الانمائي في النهاية إلى ما يتجاوز نطاق المشروع. كما أنها توفر أطارا للحوار الذي ينبغي على البلدان أن تسعى من خلاله للحصول على المشورة بشأن القضايا والاصلاحات المتعلقة بالسياسات وبشأن برمجة الاستثمارات.

٣ - ٧ وليس توافر الموارد المالية هو العامل الوحيد الذي يفرض القيود على الاستثمار. فهناك حاجة مستمرة إلى وجود مشروعات سديدة حسنة الاعداد. ومعظم البلدان النامية، ولاسيما أشدها فقرا ليست بعد في وضع يسمح لها بصياغة

الشكل ١-٣

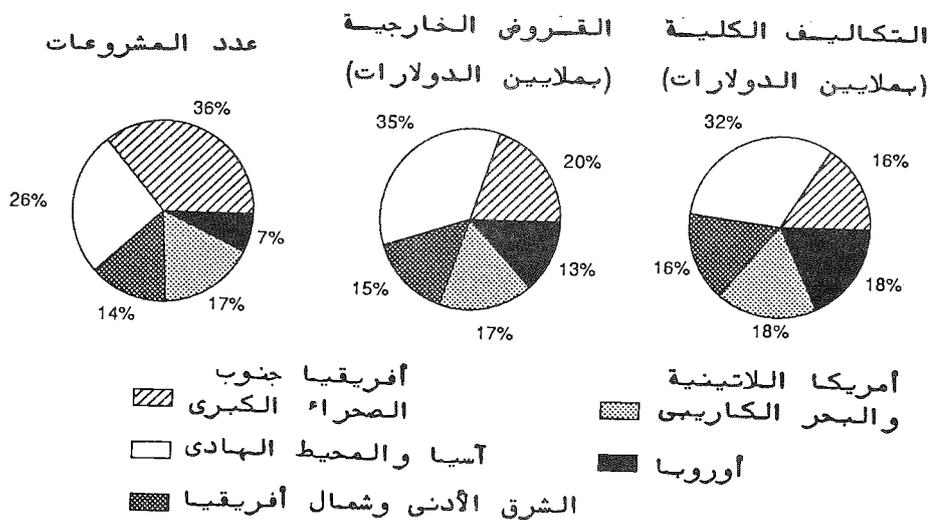
توزيع المشروعات التي ساعد مركز الاستثمار
في أعدادها ووفق على تمويلها في مختلف القطاعات



الشكل ٢-٣

التوزيع الاقليمي للمشروعات التي ووفق على
تمويلها والمعانة من مركز الاستثمار في المنظمة

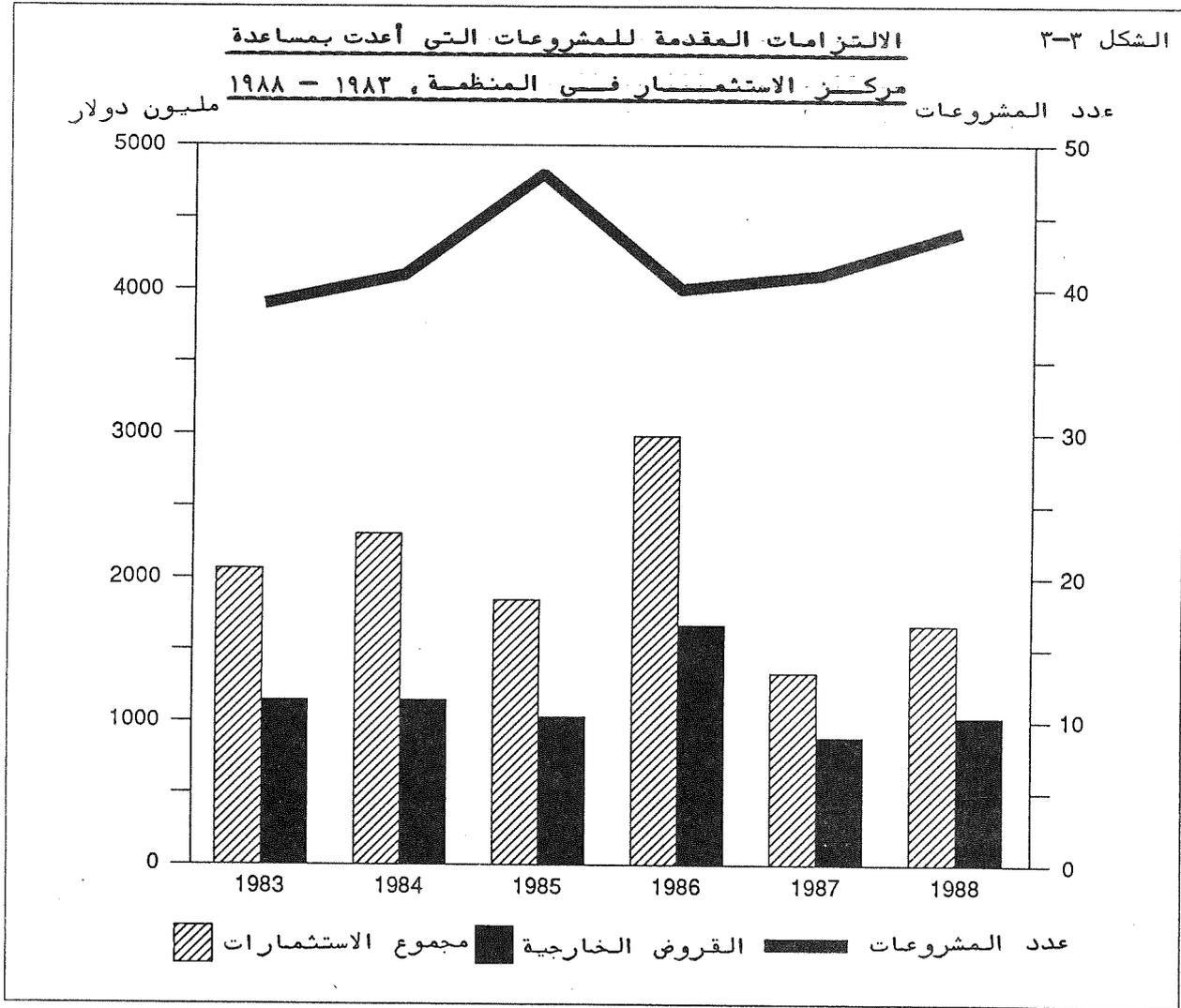
(١٩٦٤ - ١٩٨٨)



٣ - ١١ وينقسم قسم الاستثمار الى برنامجين رئيسيين كل منهما مقسم الى ثلاثة ادارات هي: البرنامج التعاوني بين المنظمة والبنك الدولي (ويبلغ نسبة العاملين به ٦٠ فى المائة من موظفى المركز)، ولا يعمل موظفيه الا فى اعداد المشروعات لتمويلها من البنك الدولى ورابطة التنمية الدولية، وبرنامج دعم الاستثمار (٤٠ فى المائة)، ويعمل مع جميع مؤسسات التمويل متعددة الأطراف الباقية والتي ترتبط بالمنظمة باتفاقيات تعاونية. أما مؤسسات التمويل الرئيسية التى تتعاون مع برنامج دعم الاستثمار فهى الصندوق الدولى للتنمية الزراعية، والمصرف الأفريقى للتنمية، وصندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية. كذلك يعمل برنامج دعم الاستثمار فى المشروعات التى تهدف الحصول على تمويل من مصارف التنمية الأمريكية والآسيوية، ومؤسسات التمويل شبه الاقليمية، والصناديق العربية الهامة. وفى جميع هذه النشاطات وقعت المنظمة من خلال مركز الاستثمار بها اتفاقيات للتعاون فى مجال الاستثمار مع ١٥ مؤسسة للتمويل متعدد الأطراف.

٣ - ١٢ ويعمل مركز الاستثمار، فى المتوسط، فى أكثر من ١٠٠ مشروع سنويا، ويوفد نحو ٢٠٠ بعثة فى اطار مسؤوليته، ويساهم فى نحو ١٠٠ بعثة أخرى تقودها مؤسسات التمويل المتعاونة. أما مشروعات الاستثمار التى أعدها مركز الاستثمار فتشمل طائفة واسعة من الأعمال بما فى ذلك التنمية الزراعية والريفية، والرى والصرف، والغابات، ومصايد الأسماك، والثروة الحيوانية، والائتمان والارشاد والصناعات الزراعية. (الشكل ٣-١ و ٣-٢ يبينان توزيع المشروعات التى تدعمها المنظمة حسب القطاعات الفرعية وحسب الاقليم).

٣ - ١٣ وفى كل عام من الأعوام الخمسة الأخيرة تمت الموافقة على تمويل نحو ٤٠ مشروعا استثماريا جرى تحديدها أو اعدادها بمساعدة المنظمة. وبلغ حجم الاستثمارات الكلية فى تلك المشروعات نحو ٢٠٠٠ مليون دولار سنويا، نصفها أو ثلثيها فى شكل قروض من مؤسسات التمويل، والباقى تقدمه البلدان المستفيدة. وقد منحت نسبة كبيرة ومتزايدة من هذه القروض للمشروعات التى أعدها مركز الاستثمار (٦٤ فى المائة فى ١٩٨٨) بشروط ميسرة. (أما الالتزامات للمشروعات التى ووفق على تمويلها فى ١٩٨٣-١٩٨٦ فمبينة فى الشكل ٣-٣، مع نسبة القروض الميسرة فى الشكل ٣-٤. ويتضمن الجدول ٣-١ قائمة بالمشروعات التى وافقت عليها مصادر التمويل منذ بداية عمليات مركز الاستثمار الى نهاية عام ١٩٨٨).



١٤-٣ وعادة ما توفد بعثات مركز الاستثمار نيابة عن الحكومات الأعضاء، عندما تكون مؤسسة تمويل قد أبدت رغبتها المحددة في مشروع بعينه، ويضمن هذا أن تكون هناك فرصة معقولة بتكريس الوقت والجهد والموارد في أعداد دراسة جدوى كاملة تنتهي باستثمارات فعلية.

١٥-٣ ولا يتحمل البلد المستفيد أية تكاليف عن هذه الخدمات، وتتحمل هذه التكاليف مؤسسات التمويل المتعاونة والمنظمة، أما السبب وراء اقتسام التكاليف على هذا النحو فهو أنه إذا كان على المنظمة أن تبدي صوتاً مستقلاً في تقديم المشورة للبلدان بشأن مشروعات وبرامج الاستثمار، فإنها يجب أن تكون على استعداد لتحمل جزء من التكاليف.

الجدول ٣-١

المشروعات التي ووفق عليها والتي يدعمها
مركز الاستثمار في ١٩٦٤-١٩٨٨ حسب مصادر التمويل

مؤسسات التمويل الرئيسية	عدد المشروعات	المبلغ ٠٠٠ بملايين الدولارات (١)
البنك الدولي ورابطة التنمية الدولية	٤٦٦	١٢ ٠٧٨
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	٨١	٩٧٦
مصرف أو صندوق التنمية الأفريقية	٨٠	٨٩٢
مصرف أو صندوق التنمية الآسيوية	٣٧	١ ٠١٩
مصرف التنمية الأمريكي	١٨	٢٢٢
صندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية	١٦	٣٢
برنامج أصحاب المصارف والمنظمة مؤسسة الأنديز للتعاون	٢١ (٣٣) (٢)	١١٩ (٢٤٠)
الصناديق العربية	٨	٩١
المجموعة الاقتصادية الأوروبية	٩	٥٣
شناعية أخرى (٣)	٤	٧٤
الاشترك في التمويل من المؤسسات سلفة الذكر	٤	٦٧
	٨	٢٠
	-	١ ٩٢٧
المجموع	٧٥٢	١٧ ٥٧٢
		٣٤ ٣٧٧

- (١) يشمل مساهمة الحكومات المستفيدة .
- (٢) بالإضافة الى ذلك توجد سبع مشروعات أعدت في إطار برنامج أصحاب البنوك والمنظمة ومولت من مؤسسة الأنديز للتنمية وثلاثة صناديق عربية (أبوظبي) و ٢ من مصارف التنمية الأفريقية، مما بلغ مجموعه ٣٣ مشروعاً في إطار برنامج أصحاب المصارف والمنظمة، وبلغ مجموع الاستثمارات ٦٠٧ ملايين دولار، أما القروض فبلغت ٢٤٠ مليون دولار بالإضافة الى المشاركة في التنفيذ.
- (٣) ستة مشروعات مولتها الحكومة بالكامل ومشروع موله المندوب السامي للأمم المتحدة للاجئين ومشروع من مصادر شناعية بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي . (لا تجمع هذه الأرقام بسبب تقربها).

١٧-٣ وقد بلغت الميزانية السنوية لمركز الاستثمار (١٩٨٨) ما يقرب من ٢٠ مليون دولار. منها ٨٢ مليون دولار يقدمها البنك الدولي كمساهمة منه في مركز الاستثمار، ونحو ٢٦ مليون دولار تتحملها مؤسسات التمويل لبرنامج دعم الاستثمار في اطمسار اتفاقيات اقتسام التكاليف. أما المساهمة السنوية الصافية من أموال البرنامج العادى للمنظمة فتبلغ نحو ٩٦ مليون دولار.

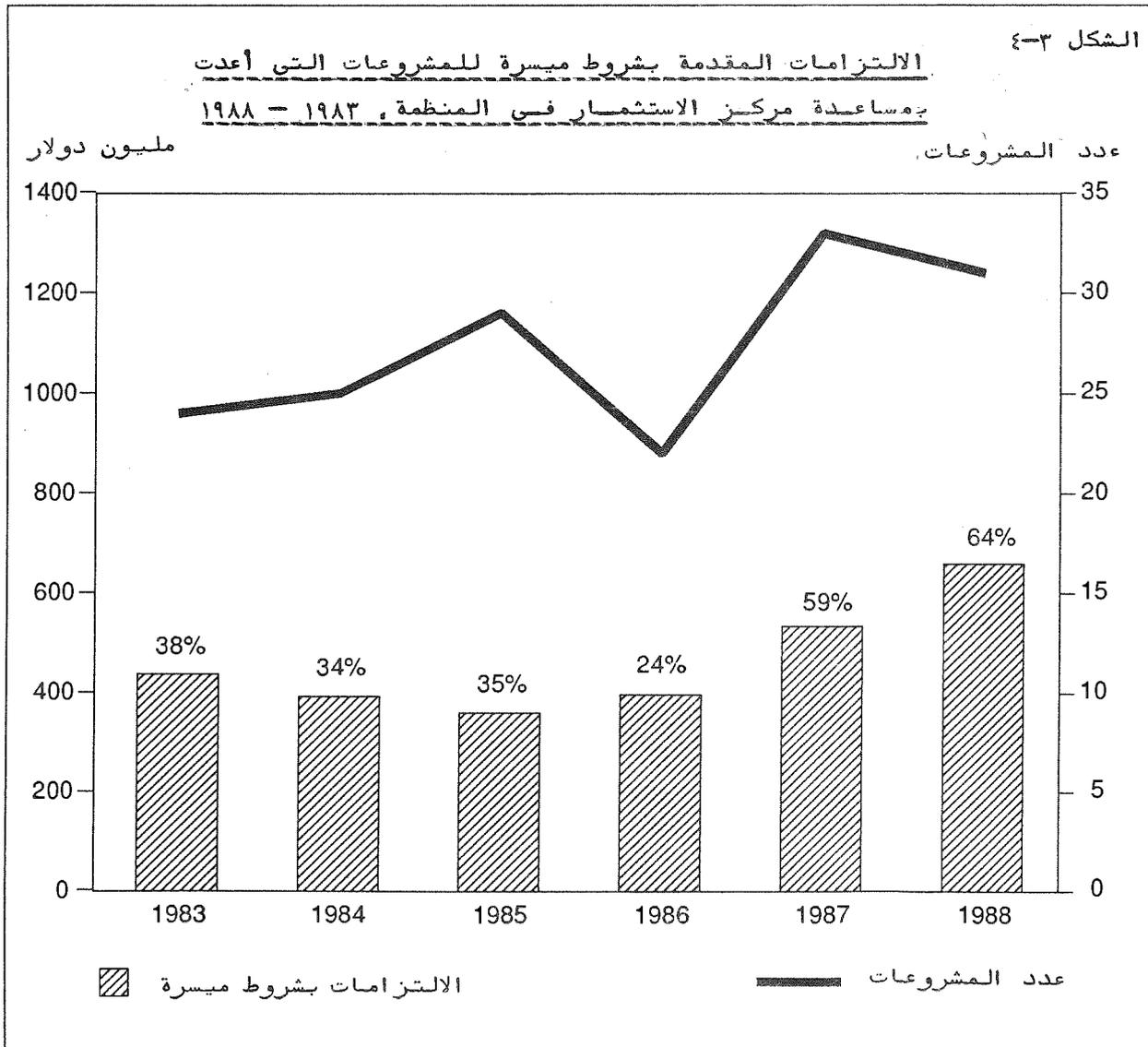
١٨-٣ ومن الأهداف الأساسية للمنظمة زيادة قدرات البلدان على تحديد مشروعات الاستثمار واعدادها بنفسها. ويضطلع قسم تحديد السياسات بهذه المهمة بالدرجة الأولى (انظر الفقرة ٣-٨٠ فيما يلى). ويسهم مركز الاستثمار بطريق غير مباشر فى هذا النشاط من خلال بعثاته الميدانية التى تعمل عن كثب مع الموظفين القطريين النظراء وأحيانا مع الموظفين الذين يشتركون فى كتابة التقارير واستعراضها فى روما. وفى ١٩٨٤ ضاعف المركز جهوده فى هذا الميدان بأن بدأ برنامج للتدريب قدم ستة وظائف لفترة ١١ شهرا لرتبة م-٢ لتدريب موظفى الحكومات على صياغة مشروعات الاستثمار. بيد أنه نتيجة للأزمة المالية للمنظمة فى أواخر ١٩٨٧، فقد أوقف هذا البرنامج مؤقتا.

١٩-٣ وكجزء لا ينفصل عن عمل المنظمة والاستفادة من المعلومات والخبرات التى تتوافر فى الأقسام الفنية للمنظمة، فإن مركز الاستثمار يتمتع بوضع فريد يتيح له تقديم المشورة فى مجال الاستثمار الزراعى. فمن خلال اتصالاته مع وكالات التمويل، فإن المركز ملم بسياسات ومعايير الاقراض، ويعلم كيف تعد المشروعات التى يمكنه دعمها. فهى خليط من الحيدة والاستقلال والتجربة العملية التى تتيح للمركز بأن يعمل عملا فعلا مع مؤسسات التمويل ومع الحكومات فى البلدان النامية. وبهذا المعنى يصبح له تأثير حيوى وفعال فى التعجيل بعملية الاستثمار.

برنامج التعاون بين المنظمة والبنك الدولي

٢٠-٣ يعتبر برنامج التعاون بين المنظمة والبنك الدولي أقدم وأضخم البرنامجين الذين يوءلفان معا مركز الاستثمار. وفى أوائل الستينات، حين اعترف البنك الدولى بأهمية القطاع الزراعى بالنسبة للبلدان النامية، وصم على زيادة قروضه لهذا القطاع، اتجه الى المنظمة لمساعدته. ووقعت مذكرة تفاهم بين المنطمتين فى عام ١٩٦٤، اتفق فيها على انشاء برنامج للتعاون "ويزود بفريق من الموظفين المتخصصين من مستوى رفيع" وذلك "كجزء لا ينفصل عن أمانة المنظمة". كما اتفق على أن يتحمل البنك الدولي ٧٥ فى المائة والمنظمة ٢٥ فى المائة من تكاليف برنامج التعاون.

١٦-٢ ويسهم البنك الدولي بنسبة ٧٥ في المائة من التكاليف في برنامج التعاون بين البنك الدولي والمنظمة. وفي حين تعرب الاتفاقيات التعاونية مع مركز دعم الاستثمار ومؤسساته عن اهتمام مماثل لما يبديه البنك الدولي، فإنها تختلف في أن موظفي برنامج دعم الاستثمار يمولون أساساً من البرنامج العادي للمنظمة. بيد أن مبدأ المشاركة في التكاليف تجرى مراعاته باقتسام التكاليف على أساس كل مشروع على حدة. ولقد تقرر بالنسبة لتحديد المشروعات، أنه يجب أن تقسم تكاليفها بالتساوي بين المنظمة ومؤسسات التمويل المعنية. أما تحديد المشروعات فان المشروع يصبح الآن جزءاً من برنامج الاقراض التابع لمؤسسة التمويل. أما مساهمة المنظمة في التكاليف فلا يجب أن تتجاوز ٣٠ في المائة، وعن مشاركة مركز الاستثمار في تقييم المشروعات أو الاشراف عليها، فان التكلفة تتحملها مؤسسة التمويل بالكامل. وتقوم المنظمة في الوقت الحاضر بدراسة امكانية أن تقوم المؤسسات المشاركة في برنامج دعم الاستثمار بإبرام اتفاقية موحدة وبمبسطة، تقسم التكاليف التي تسفر عن جميع الأعمال المشتركة لمركز الاستثمار بنسبة ٢ الى ١ حيث تتحمل المنظمة النصيب الأكبر. وقد وافقت مؤسسة للاقراض بالفعل على هذا الترتيب الجديد.



٢٥-٣ وكان من المحتم أن ترتبط أنشطة دعم الاستثمار في المنظمة بتوافر المـــوارد متعددة الأطراف للتنمية الزراعية. ولقد شهدت بداية الثمانينات كسادا اقتصاديا عالميا، وتفاقم مناخ المعونات على نحو ملحوظ، مما أضر جميع مـــؤسسات التمويل الرئيسية الى الحد من عمليات الاقراض بشروط ميسرة. كذلك تبين أن القـــدرة الاستيعابية لدى الكثير من البلدان قد تدهورت بشدة نتيجة للتوسع السريع فى عمليات الاقراض للمشروعات الزراعية التى غالبا ما تكون سيئة التخطيط عنـــدى صياغتها فى السبعينات، كما أصاب الخلل على نحو متزايد مناخ الاقتصاد الكلى. ونتيجة لذلك خفض البنك الدولى من احتياجاته لخدمات برنامج التعاون. وان كان هذا يعزى فى جانب منه الى زيادة نصيب البنك فى الالتزامات بعمليات الاقراض التى لاتكون فى صورة مشروعات مثل برامج وقروض الموائمة الزراعية، كما يعزى فى جانب آخر الى زيادة قدرة بعض البلدان على اعداد المشروعات ذاتها، ومن ناحية ثالثة الى الحد فى الموارد الميسرة التى تتوافر لرابطة التنمية الدولية. ولقد هبطت عمليات الاقراض التى يقدمها البنك الدولى للزراعة، كما انخفض عدد المشروعات التى يمولها. وكان من نتيجة ذلك أن قلل البنك حجم مساهمته لبرنامج التعاون بنسبة ٤ فى المائة فى ١٩٨١ ثم بنسبة ١٠ فى المائة فى ١٩٨٢. أما فى الوقت الحاضر فان هناك نحو ٦٠ وظيفة مهنية أنشأها برنامج التعاون. ولمسا كان هذا العدد لا يسمح بالابقاء على جميع المهارات المتخصصة اللازمة، فان العديد من هذه الوظائف ظلت شاغرة وتستخدم الموارد فى الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.

٢٦-٣ وخلال السنوات القليلة الماضية، كانت الموائمة الهيكلية التى التزمت بها كثير من البلدان، قد أثرت فى نشاطات دعم الاستثمار التى يتولاها برنامج التعاون، والتى يظطلع بها مركز الاستثمار بأكمله. وأصبح التركيز الآن على الاستثمارات التى توعدى بسرعة الى زيادة قدرات الانتاج والكفاءة وكسب عائدا التصدير. وتقترن القروض على نحو متزايد بالتغيرات السياسية التى تهدف الى احداث أكبر تأثير ممكن للاستثمارات. ولقد أدت الميزانيات العامة المحلية المشددة والضغط من جراء الديون الخارجية الى تشييط الاستثمارات الضخمة فى المشروعات الكبيرة للبنيات الأساسية وكذلك فى المشروعات التى توجه أساسا لخدمة أهداف اجتماعية. وبدلا من ذلك فقد بدأ التركيز، فى المدى القصير على الأقل، يتجه نحو المشروعات التى تعتمد على الانتاج ودعم موازين المدفوعات للسماح باستيراد المستلزمات، وتمويل الانفاق الجارى للمحافظة على الخدمات الضرورية وخاصة من القروض والارشاد والبحوث. ومع ذلك فان مركز الاستثمار يوجه عناية خاصة الى التأثير الاجتماعى لهذه المشروعات، وخصى العديد من موظفيه لهذا الغرض بوجه خاص. وبالمثل فان زيادة الوعى بمدى تعرض الموارد الطبيعية للأخطار قد أدى الى زيادة الاهتمام بتحسين أساليب ادارة الأراضى التى يمكن أن تصون التربة والمياه وفى الوقت ذاته تعود بعوائد مجزية للمزارعين. كما يلحق اهتمام خاص بالاستثمار فى قطاع الغابات، مع التركيز على برامج غابات المجتمع المحلى.

٢١-٣ ولقد شهد برنامج التعاون خلال السنوات العشر التي تلت ذلك نمواً سريعاً، ذلك في الوقت الذي شهدت فيه عمليات اقراض البنك الدولي لقطاع الزراعي زيادة هائلة. وقد بدأ هذا البرنامج بعدد قدره ١٢ موظفاً مهنياً في ١٩٦٥، ثم زاد عدد موظفيه إلى ٧٠ في ١٩٧٤. وكانت الفترة ١٩٧٦-١٩٨٠ بالنسبة لبرنامج التعاون، قمة مرتفعة لانجازاته من حيث حجم المشروعات التي تناولها هذا البرنامج وكمية الاستثمارات التي تولدت بسببها. ففي معظم هذه السنوات الخمس، وصل اقراض البنك الدولي للزراعة ما يتجاوز ثلاثة مليارات دولار سنوياً، خصص ثلثها للمشروعات التي أعدت بمساعدة برنامج التعاون، وكثير من بينها في البلدان الفقيرة الموهلة للحصول على أموال من رابطة التنمية الدولية بشروط ميسرة.

٢٢-٣ ففي السنوات الأولى، تألف معظم عمل برنامج التعاون من صياغة عدد كبير من مشروعات الري والصرف وضبط الفيضانات. ومنذ عام ١٩٧٤، عندما تولى البنك الدولي المبادرة في توجيه نصيب كبير من المعونات متعددة الأطراف نحو تخفيف حدة الفقر في الريف، أصبح برنامج التعاون يشترك مشاركة كثيفة في اعداد المشروعات للتنمية الريفية. وفي خلال الثمانينات اتسع نطاق هذا الاهتمام وشمل مشروعات تهدف إلى تحسين كفاءة شبكات الري القائمة، ودعم الخدمات الزراعية مثل الارشاد والبحوث.

٢٣-٣ وفي الوقت ذاته تم الاعتراف بعدد من المجالات الجديدة نسبياً للاستثمار واعتبرتها الأقطار ومؤسسات التمويل مجالات هامة. فقد طلب إلى المركز على نحو متزايد بأن يقدم المساعدة في صياغة المشروعات في تنمية الغابات، وبخاصة غابات المجتمع المحلي والغابات الاجتماعية، التي تتطلب استثمارات وجهت نحو احتياجات المجتمعات الريفية (مثال ذلك لانتاج الأخشاب للحصول على الوقود)، كما وجهت نحو المصايد الحرفية والصناعات الزراعية والتخزين وما يقترن بها من ضرورة الحد من خسائر المحاصيل الغذائية وتدعيم الأمن الغذائي.

٢٤-٣ وبالإضافة إلى أعمال صياغة المشروعات، ساعد موظفو برنامج التعاون البنك في تقييم المشروعات والاشراف عليها وشاركوا في الاستعراضات القطرية والقطاعية التي يعدها البنك. وقد أعد موظفو برنامج التعاون دراسات فنية عن الجوانب الرئيسية للاستثمار الزراعي ووضعوا خطوطاً توجيهية لأعداد مشروعات الاستثمار التي زاد الطلب عليها من موظفي التخطيط في البلدان النامية وغيرها من مؤسسات التمويل. كذلك ساعد برنامج التعاون البلدان في اعداد التقارير عن استكمال المشروعات، مما ساعد على تقييم أداء المشروعات والاستفادة من خبراتها بعد سداد القروض.

١٩٧٦ حين تحتم التوسع فى أعمال مركز الاستثمار عقب انعقاد مؤتمر الفستاد العالمى لعام ١٩٧٤، وقيام مناخ من الآراء الدولية المحبذة للاستثمار فى قطاع الزراعة. وكانت الزيادة الرئيسية فى برنامج دعم الاستثمار، الذى تضاعف عدد موظفيه المهنيين الى ثلاثة أضعاف من ١٢ موظفاً فى ١٩٧٥ الى ٣٨ فى ١٩٧٨. ويبلغ عدد موظفى برنامج دعم الاستثمار فى الوقت الحاضر ٤٢ موظفاً.

٣١-٣ وقد وقعت اتفاقية مع الصندوق الدولى للتنمية الزراعية فى ١٩٧٧. أما السنوات التالية فقد شهدت اتفاقات أبرمت مع عدد متزايد لمؤسسات التمويل التى تعمل باقراض الزراعة، وكثير منها جديد نسبياً بما فى ذلك الصناديق العربية ومؤسسات التمويل شبه الإقليمية وصندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية. ولقد ظلت الأنشطة التى يظطلع بها مركز الاستثمار مع كثير من هذه الهيئات عند مستوى منخفض جداً، باستثناء صندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية. أما الجزء الأعظم من أعمال برنامج دعم الاستثمار (٨٠ فى المائة) فقد نما فى السنوات الأخيرة مع أربع مؤسسات للتمويل هى: الصندوق الدولى للتنمية الزراعية، ومصرف التنمية الأفريقى، وصندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية، وبمستوى أقل مؤخرًا مع مصرف التنمية الآسيوى.

٣٢-٣ وقد كان لإنشاء الصندوق الدولى للتنمية الزراعية أهمية خاصة لبرنامج دعم الاستثمار. فنظراً للتوجه الزراعى الخالى لصندوق التنمية الزراعية وهدفه المحدد بدعم مشروعات التنمية بهدف زيادة الانتاج الغذائى، وتحسين مستويات التغذية ورفع دخول صغار المزارعين وفقراء الريف، فقد اعتبرت المنظمة أنه من الأهمية بمكان تقديم أقصى حد ممكن من الدعم للصندوق فى جميع نشاطاته. وخلال انشاء الصندوق الدولى للتنمية الزراعية، أعارت المنظمة موظفيها وقدمت مساهمة قيمة فى صياغة سياسات الاقراض التى اتبعتها هذه المؤسسة الجديدة. وعندما بدأ الصندوق الدولى للتنمية الزراعية عمليات اقراضه فى ١٩٧٨، أعطيت الأولوية لهذا الصندوق فى أعمال برنامج دعم الاستثمار للمنظمة.

٣٣-٣ بيد أن كثيراً من عمليات الاقراض التى قام بها الصندوق، لاسيما فى بداية أعماله، كانت فى صورة تمويل مشترك للمشروعات مع مؤسسات التمويل الأخرى. وأعد الكثير من هذه المشروعات بمساعدة مركز الاستثمار. بيد أنه لما كان الهدف الآخر للصندوق الدولى للتنمية الزراعية هو تمويل المشروعات التى بدأها الصندوق بنفسه أو بادر الى تمويلها مع مؤسسات أخرى. وقد طلب الى مركز الاستثمار أن يقدم الدعم للصندوق الدولى للتنمية الزراعية فى هذه الجهود، وكانت المساهمة الرئيسية التى قدمها برنامج دعم الاستثمار، وما تزال، هى فى مجال تحديد واعتماد المشروعات التى يبدأها الصندوق.

٢٧-٣ ويوجه الآن نصيب كبير من أعمال دعم الاستثمار فى المنظمة نحو أفريقيا جنوب الصحراء حيث تستمر تنمية القطاع الزراعى الذى يعتبر ذا أهمية فائقة. وينصب الاهتمام على الاستثمار فى المحاصيل الغذائية ومحاصيل التصدير وتقوية المؤسسات المحلية. بيد أنه نظرا لضعف القدرة الاستيعابية لمعظم البلدان الأفريقية، فإن عدد المشروعات يظل ضئيلا. ونتيجة لذلك فإنه فى حين ظل عدد المشروعات التمس صاغها برنامج التعاون على ما كان عليه، فإن مجموع التزامات البنك الدولى بتقديم الدعم لها قد انخفض تماما.

٢٨-٣ وفى السنوات القليلة الماضية، زاد برنامج التعاون من دعمه للحكومات فى مجال التخطيط من خلال اجراء التحليلات القطاعية وشبه القطاعية. ويتألف هذا الدعم بصفة عامة من تقديم المساعدة للبلدان على اجراء التقييمات الفنية والاقتصادية للبدائل الانمائية المتاحة مما يمكن أن يوفر الأساس لقيام حوار سياسى مع البنك الدولى مما يوءدى فى آخر الأمر الى الاستثمار. ولقد كانت هناك زيادة مماثلة فى الأعمال القطاعية بالنسبة لمؤسسات التمويل الأخرى، قام بها برنامج دعم الاستثمار فى المنظمة.

٢٩-٣ وبعد اعادة تنظيم البنك الدولى فى ١٩٨٧، اجرى استعراض لحصر احتياجات البنك فى مجال اعداد المشروعات، ولتحديد علاقاته التعاونية مع غيره من وكالات الأمم المتحدة. ونتيجة لذلك فقد أعاد البنك الدولى فى مايو/أيار ١٩٨٩ تأكيد التزامه طويل الأجل ببرنامج التعاون. وعلى أثر الزيادة التى ووفق عليها مؤخرًا فى الموارد الرأسمالية للبنك، من المعتزم أن يكون هناك توسع كبير فى عمليات الاقراض التى يقدمها البنك الدولى/ورابطة التنمية الدولية على مدى السنوات الثلاث الى الخمس المقبلة. ويعتبر برنامج التعاون مسوءولا فى الوقت الحاضر عن اعداد نحو ٣٠ فى المائة من المشروعات الزراعية للبنك، ومن المنتظر أن يستمر هذا المستوى تقريبا فى المستقبل. وسوف يطلب الى المركز التعاونى بوجه خاص أن يساعد على ضمان نوعية ومدى ملاءمة التزامات البنك الدولى لهذا القطاع، وأن يعد مجموعة من مشروعات الاستثمار الجاهزة لادراجها فى برنامج الاقراض الذى يعتمده البنك.

برنامج دعم الاستثمار

٣٠-٣ أنشئ برنامج دعم الاستثمار فى منتصف الستينات على أثر ابرام اتفاقيات للتعاون فى مجال الاستثمار مع مصارف التنمية الأمريكى والأفريقى والآسيوى. وفى ١٩٧٢، أنشئ برنامج التعاون بين أصحاب المصارف والمنظمة لتقديم المساعدة الى مصارف التنمية القطرية. وظل حجم موظفى برنامج دعم الاستثمار وميزانيته صغيرا، حتى

الذى أنشئ مؤخرًا فى عمليات اقراض بشروط ميسرة تتجه أساسًا نحو أفقر البلدان الأعضاء فى المصرف، وحتى نهاية ١٩٨٨، أعد ٨٠ مشروعًا استثماريًا بمساعدة المنظمة، وبلغ مجموع الاستثمارات فيها ١ ٥٥٥ مليون دولار، مولها المصرف بقروض بلغت ٨٩٢ مليون دولار، معظمها بشروط ميسرة من صندوق التنمية الأفريقى.

٢٨-٢ وحتى منتصف الثمانينات، بلغ حجم مشروعات الاستثمار التى قدمت للمنظمة مساعداتها لها نصف جميع مشروعات مصرف التنمية الأفريقى فى قطاع الزراعة. وفى العامين الأخيرين، انخفضت هذه النسبة، ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى أن معظم بلدان أفريقيا جنوب الصحراء اضطرت إلى إعادة هيكلة اقتصادياتها وبالتالي خفضت من قروضها الخارجية. وعلى الرغم من أن عمليات الاقراض التى يضطلع بها مصرف التنمية الأفريقى لقطاع الزراعة قد انخفضت من رقم قياسى قدره ٨٩٠ مليون دولار فى ١٩٨٢ إلى ٤٠٨ ملايين دولار فى ١٩٨٨، فما يزال التعاون على مستوى رفيع، ويوجه معظمه إلى بعثات تحديد المشروعات بصفة عامة. وعلى أثر إعادة تنظيم المصرف فى ١٩٨٢، ونظرًا لزيادة موارده الرأسمالية، من المنتظر أن يشهد المستقبل القريب استمرار الطلب الشديد على مساعدات مركز الاستثمار.

٢٩-٢ لم يبدأ التعاون مع صندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية إلا فى عام ١٩٨٤، وإن كان حجم هذا التعاون قد اتسع بسرعة. ويقدم الصندوق الدعم للمشروعات الصغيرة فى أشد البلدان فقرًا. ومعظم هذه المشروعات يقترن بعناصر من المساعدات الفنية التى يمولها برنامج الأمم المتحدة الانمائى والتى يعهد إلى المنظمة فى أغلب الأحيان بأمر تنفيذها. والغالبية العظمى من المشروعات الزراعية التى يدعمها صندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية هى مشروعات يجرى إعدادها بمساعدة برنامج دعم الاستثمار، وقد مول حتى الآن ١٦ مشروعًا منها بلغ مجموع استثماراتها نحو ٥٥ مليون دولار، بما فيها منح من الصندوق قدرها ٣٢ مليون دولار. وقد ووفق على ١١ مشروعًا منها فى ١٩٨٢-١٩٨٨، وكلها فى أفريقيا باستثناء مشروع واحد.

٤٠-٣ وتوجد اتفاقيات للتعاون مع معظم مؤسسات التمويل العربية الرئيسية مثل الصندوق العربى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والبنك العربى للتنمية الاقتصادية فى أفريقيا، وبنك التنمية الاسلامى. وتتجه معظم عمليات اقراضها إلى الزراعة فى صورة مشروعات مشتركة التمويل تبدأها مؤسسات تمويل أخرى، ويتألف التعاون مع مركز الاستثمار إلى حد بعيد من تبادل المعلومات بشأن المشروعات. ولم يمول سوى عدد قليل جدا من المشروعات التى وافق عليها برنامج دعم الاستثمار، بيد أن الأموال من المؤسسات العربية دعمت كثيرا من المشروعات التى ساعدتها المنظمة والتى يشترك فى تمويلها البنك الدولى ومصرف التنمية الأفريقى. أما

٣٤-٣ وبينهاية عام ١٩٨٨، كانت قد تمت الموافقة على تمويل ١٥٥ مشروعا بدأها الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، بمجموع التزامات للصندوق قدرها ٦٢٥ مليون دولار. وقد ساعدت منظمة الأغذية والزراعة في صياغة ٨٣ مشروعا أو ٥٤ في المائة من هذه المشروعات التي حصلت على ٥٨ في المائة من قروض الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وفي ١٩٨٨، ووفق على ٢٣ من بين ٢٤ مشروعا بدأها الصندوق، منها ١٢ مشروعا (٥٢ في المائة) أعدها مركز الاستثمار، وحصلت على قروض تبلغ ١٤٦ مليون دولار (٦٦ في المائة من عمليات الاقراض). وقد مول اثنان من هذه المشروعات من البرنامج الخاص بأفريقيا التابع للصندوق.

٣٥-٣ وتعرض مستوى الأعمال المشتركة مع مصارف التنمية الاقليمية لتقلبات كبيرة خلال العشرين عاما الماضية. فقد كانت هناك أعمال ضخمة مع مصرف التنمية الأمريكي حتى عام ١٩٧٩، ففي ذلك الحين تمت الموافقة على ١٤ مشروعا استثماريا ساعدت المنظمة في اعدادها وتركزت أساسا على قطاع مصايد الأسماك والغابات، وبلغت قروض مصرف التنمية الأمريكي لها ١٥٦ مليون دولار. ومنذ ذلك الحين، أسفر التعاون عن ثلاثة مشروعات فقط يجرى تمويلها في حدود نحو ٣٥ مليون دولار. ومع ذلك فقد برزت من جديد فرص إعادة تنشيط برنامج التعاون مع مصرف التنمية الأمريكي، وتجسدي المباحثات لتحقيق هذا الهدف، وذلك بعد أن ووفق مؤخرا على زيادة رأسماله وإعادة تنظيمه.

٣٦-٣ وعلى الرغم من ابرام اتفاقية للتعاون مع مصرف التنمية الآسيوي في ١٩٦٨، فلم تكن هناك أية نشاطات مشتركة حتى عام ١٩٧٦. ومنذ ذلك الحين ووفق على تمويل ٣٧ مشروعا استثماريا بمساعدة المنظمة، كما لقيت هذه المشروعات دعما بقروض من المصرف ونافذته الميسرة، صندوق التنمية الآسيوي، بما يبلغ ١٠١٩ مليون دولار. وفي السنوات التسع ١٩٧٨-١٩٨٦، بلغت الالتزامات للمشروعات التي صاغتها المنظمة متوسطا سنويا قدره نحو ١٨ في المائة من عمليات الاقراض التي قدمها مصرف التنمية الآسيوي لقطاع الزراعة. ومنذ ١٩٨٢، لم يمول سوى مشروع واحد فقط أعده مركز الاستثمار، وانخفض حجم أعمال البعثات. ومن بين أسباب هذا الانكماش في التعاون هو اعراض الكثير من البلدان الآسيوية على الاقتراض لقطاع الزراعة، والافتقار الى مشروعات تصلح لحصولها على قروض في هذا القطاع، ثم ظهور قدرات استشارية قوية داخل الاقليم. وقد هبطت عمليات اقراض مصرف التنمية الآسيوي لقطاع الزراعة كنسبة من مجموع التزاماته من متوسط سنوي قدره ٣٦ في المائة خلال الفترة ١٩٨٤-١٩٨٦ الى ما لا يقل عن ٢٢ في المائة في ١٩٨٧ و ١٩٨٨.

٣٧-٣ ولقد ظل برنامج التعاون مع مصرف التنمية الأفريقي قويا منذ ١٩٦٨ حين بدأت عمليات اقراض البنك للزراعة بمساعدة مركز الاستثمار. وقد اكتسب هذا التعاون مع مصرف التنمية الأفريقي أهمية خاصة في ١٩٧٤، حين بدأ صندوق التنمية الأفريقي

ثم تعقبها بعثة أخرى لاعداد المشروعات فى أكثر من مرحلة . وفى مشروعات البنك الدولى، فان اعداد المشروعات ينزع الى أن يصبح عملية قصيرة ومرنة، تمتدج أحيانا بعملية التقدير. وفى كثير من الحالات فان الدراسات التفصيلية التى تلزم قبل اعداد المشروعات أو تقييمها تجريها الفرق المحلية بإشراف من مركز الاستثمار.

٤٤-٣ وقد استفادت البلدان على نحو متزايد من برنامج التعاون الفنى لدى المنظمة الذى يقدم دعما استثماريا كواحد من أعماله التى يسند إليها الأولوية . ويقدم برنامج التعاون الفنى نوعين رئيسيين من المساعدة هما: المساعدة فى تحديد مشروعات الاستثمار، ثم تنفيذ الدراسات الأساسية اللازمة لاستكمال صياغة المشروعات. وفى الوقت ذاته فان عددا من الدراسات القطاعية وشبه القطاعية الهامة تمول هى الأخرى. ولقد استفادت البلدان استفادة كبيرة من هذه التيسيرات، وكانت أموال برنامج التعاون الفنى مفيدة فى اعداد عدد كبير من المشروعات الاستثمارية للتمويل.

٤٥-٣ ويعتبر الافتقار الى اقتراحات الاستثمار السديدة مصدر قلق متزايد لجميع مؤسسات التمويل. ومن الممكن أن تصبح أعمال المساعدات الفنية مصدرا رئيسيا لهذه الاقتراحات والآراء. وترد مناقشة الصلات القائمة والمحتملة بين المساعدات الفنية ومشروعات الاستثمار فى القسم التالى.

جيم - الصلات القائمة بين الاستثمار والمساعدات الفنية

المساعدة الفنية كمصدر لمشروعات استثمارية

٤٦-٣ يلزم توافر كمية كبيرة من البيانات والمعلومات الفنية حتى يتسنى صياغة مشروع استثماري. وتوفر نشاطات المساعدات الفنية كثيرا من هذه المواد الأساسية، وهذه هى الصلة الرئيسية بين المساعدات الفنية والاستثمار. كذلك فان مشروعات الاستثمار كثيرا ما تتضمن عناصر للمساعدات الفنية لتكفل نجاح تنفيذ المشروعات. ولذلك فقد ترتبط المساعدات الفنية بالاستثمار فى مراحله الأولى ومراحلها المتأخرة.

٤٧-٣ وتعتبر نتائج أعمال المساعدات الفنية جوهرية بالنسبة لصياغة مشروعات الاستثمار، كما أنها يمكن أن تكون المصدر الأسمى للأفكار المؤدية للاستثمار وبالتالي تصبح مصدرا للمشروعات الاستثمارية.

الأعمال المشتركة مع مصارف التنمية شبه الإقليمية مثل مؤسسة التنمية فى منطقة الانديز، ومصرف التنمية الكاريبى، ومصرف التنمية فى شرق أفريقيا، فما تزال عند مستوى منخفض ويعزى هذا من ناحية الى توافر أموال محدودة لدى هذه المؤسسات لاقتسام تكاليف صياغة المشروعات.

٤١-٣ أما ترويج الاستثمار فى القطاع الخاص فى البلدان النامية والذى يتركز أساسا فى مجال الصناعات الزراعية، فقد تم من خلال برنامج التعاون بين المنظمة وأصحاب المصارف وفى ١٩٨٧، ارتفع عدد الأعضاء فى هذا البرنامج الى ٩٠ مؤسسة للتمويل، ثلثها من البنوك الوطنية فى البلدان النامية وبقية المصارف التجارية الدولية، وقد وضع ٣٣ مشروعا فى اطار هذا البرنامج مولت وبلغت اجمالاً استثماراتها نحو ٦٠٠ مليون دولار، وتحمل المنظمة تكاليف تشغيل هذا البرنامج بالكامل، بيد أنه نتيجة للأزمة المالية التى شهدتها المنظمة مؤخراً، تعين وقف هذه النشاطات تماماً ونظراً لما للقطاع الخاص من أهمية تكتسب تأكيداً متزايداً، من جانب البلدان النامية ووكالات التمويل الثنائية والمتعددة الأطراف، تبسذل الجهود فى الوقت الحاضر لاعادة تنشيط هذا البرنامج وتدعيمه.

٤٢-٣ تقل الالتزامات من الاستثمارات لمشروعات برنامج دعم الاستثمار عن مثيلاتها فى مشروعات برنامج التعاون، وذلك لأن برنامج دعم الاستثمار يعمل بصفة عامة فى البلدان الفقيرة، حيث تنخفض القدرة الاستيعابية مما يحتم مدخلا استثماريا أقل حجماً، أما قروض المشروعات التى ترد من مؤسسات التمويل المتعاونة مع مركز دعم الاستثمار فتتراوح فى المتوسط بين ثلث ونصف حجم قروض البنك الدولى. وفى نهاية ١٩٨٨، ووفق على تمويل ٢٨١ مشروعا تمت صياغتها بمساعدة برنامج دعم الاستثمار. ويبلغ مجموع الاستثمارات فى هذه المشروعات ٥٩٢ ٦ مليون دولار، بما فى ذلك القروض من وكالات التمويل المتعاونة وقدرها ١٣١ ٤ مليون دولار. (ويبين الجدول ١-٣ توزيع المشروعات التى صاغها مركز الاستثمار ووفق على تمويلها من جانب وكالات الاقراض).

التطورات الأخيرة فى صياغة المشروعات

٤٣-٣ شهدت السنوات الأخيرة تغييرات تدريجية فى الأسلوب الذى يتبعه مركز الاستثمار فى القيام بأعماله. ففى حين كانت عملية صياغة المشروعات تنقسم الى مرحلتين واضحتين هما تحديد المشروعات واعدادها، فقد أصبح التمييز بين هاتين المرحلتين أمراً غير واضح المعالم على نحو متزايد، وثمة مثال على ذلك، يحدث خاصة عند صياغة مشروعات للتمويل من مصرف التنمية الأفريقى، حيث توفد بعثة لزيارة قصيرة سابقة على تحديد المشروعات لتمهد السبيل أمام تحديد المشروعات تحديداً كاملاً،

٥٢-٣ فعندما يجرى تحديد مشروع استثماري، يرسل المركز تقرير البعثة الى مؤسسات التمويل التي قد تكون مهتمة بدعم المشروع. فاذا أبدت إحدى مؤسسات التمويل رغبتها واهتمامها بادراج المشروع في برنامج اقراضها، يجرى المركز مزيداً من أعمال اعداد المشروع اللازمة في اطار برنامج التعاون مع مؤسسة التمويل المعنية. وتقسم تكاليف اعداد المشروعات بين مركز الاستثمار ومؤسسات التمويل.

٥٣-٣ وخلال السنوات العشر الأخيرة قام موظفو مركز الاستثمار بزيارة نحو ١٨٧ مشروعاً للتعاون الفني المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأغذية والزراعة والتي تبين أن بها فرصاً للاستثمار، وهي ٧٢ في أفريقيا، و ٤٤ في آسيا، و ٢٥ في الدول العربية، و ٣٨ في أمريكا اللاتينية، و ٨ في أوروبا. ومن هذه المشروعات، استطاع المركز أن يحدد ٨٠ مشروعاً للاستثمار باحتياجات استثمارية قدرت بما يزيد على ٣٠٠ مليون دولار.

٥٤-٣ ونتيجة لهذا العمل، وحتى مارس/آذار ١٩٨٩، أمكن اعداد ٤٠ مشروعاً استثمارياً، نصفها في أفريقيا، ووفق على تمويلها. وبلغت مجموع الاستثمارات في هذه المشروعات ٧٣٢ مليون دولار، بما في ذلك قروض الدعم من مؤسسات التمويل الخارجية والتي تبلغ ٤٣٦ مليون دولار. ويوجد هناك نحو ٣٠ مشروعاً استثمارياً آخر في مراحل مختلفة من الصياغة.

٥٥-٣ وقد ساعد مركز الاستثمار في اجتذاب الموارد الرأسمالية الخارجية لدعم هذه المشروعات الأربعين من طائفة من مؤسسات التمويل من بينها مصرف وصندوق التنمية الأفريقي (١٠ مشروعات)، وصندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسمالية (٧)، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (٦)، والبنك الدولي ورابطة التنمية الدولية (٤)، ومصرف وصندوق التنمية الآسيوي (٤)، وأربعة من الصناديق العربية الرئيسية (٥)، وسبع من وكالات المعونة الثنائية (٨).

٥٦-٣ وفيما يلي وصف موجز لأربعة من مشروعات الاستثمار هذه، وصلتها بأعمال المساعدات الفنية الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والتي تنفذها المنظمة. وهي نماذج لمشروعات استثمارية وضعها مركز الاستثمار أثناء عملياته العادية. بيد أنها تتباين في جانب واحد هو أنها تنشأ مباشرة من الأعمال الميدانية للمنظمة.

٥٧-٣ أولها هو مشروع في رواندا حيث تقدم المنظمة مساعداتها الفنية منذ سنوات عديدة. وقد اختير هذا المشروع لكي يتابعه مركز الاستثمار في عام ١٩٨٥، برقم RWA/81/001 "العمل على ترويح المحاصيل الغذائية وتكثيفها في جيكونجورو"، وقد زارتها بعثة من مركز الاستثمار في يناير/كانون الثاني ١٩٨٦. وعلى أساس

٤٨-٣ وقد اطلع مركز الاستثمار، منذ نشأته، بدور هام في توليد المشروعات الجاهزة •
 ففي سعيه ليجاد الفرص المناسبة للاستثمار، يستفيد مركز الاستثمار من البرنامج
 الميداني في المنظمة ذاتها ونشاطاته • فعلى سبيل المثال يمكن للمشروعات
 المعنية بتقييم موارد الغابات ومصايد الأسماك أو ادخال الأساليب الزراعية
 المحسنة أو أصناف المحاصيل على نطاق تجريبي أن يسفر عن نتائج ومعلومات حيوية
 بشأن صياغة مقترحات سديدة للاستثمار. وبالمثل فإن المساعدات الفنية بتدعيم
 المؤسسات القطرية يمكن أن تضع أسس الاستخدام الكفء للموارد الاستثمارية، بل
 أنها قد تكون شرطاً مسبقاً لبحث أية مقترحات استثمارية من قبل مؤسسات التمويل.

٤٩-٣ وتعتبر المساعدات الفنية التي تقدم بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
 من المصادر الهامة لتحديد المشروعات الاستثمارية • فمنذ عام ١٩٧٩، وفي محاولة
 لاقامة صلات وثيقة بين أنشطة التعاون الفني والاستثمار، ولبناء مشروعات
 استثمارية جاهزة، فإن مركز الاستثمار قد اهتم بالمتابعة المنتظمة للمشروعات
 المشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة والتي تحفل بفرص
 الاستثمار. ويضطلع بهذا العمل قسم بأكمله، ويقوم تعاوننا وثيقاً مع الأقسام
 الفنية والتشغيلية في المنظمة ومع موظفي المشروعات الميدانية •

٥٠-٣ وترسل مقترحات المشروعات الجديدة المشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
 والمنظمة الى مركز الاستثمار قبل الموافقة عليها لفحصها، وإذا أمكن تحديد فرص
 الاستثمار في هذه المرحلة، فيمكن تقديم مقترحات لجمع البيانات والمعلومات
 والتحليل اللازمة لذلك • وفي الوقت ذاته تدرج الاعتمادات في ميزانية المشروع
 لتغطية تكاليف ايفاد بعثات مركز الاستثمار لتحديد فرص الاستثمار وتوجيه المشروع
 نحو الاستثمار. وحتى عام ١٩٨١ كانت المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
 تخصصان مجموعة من الأموال لتغطية تكاليف تلك البعثات، لكن نصيباً من تكاليف هذه
 البعثات تتحمله ميزانيات المشروعات المختلفة •

٥١-٣ وتجرى ممارسة سنوية لاختيار المشروعات الجارية ولتغطية تلك المشروعات التي
 لاكتشف فيها فرص الاستثمار الا في مرحلة لاحقة أثناء تنفيذ المشروع • ويدعو
 المركز الى التقدم باقتراحات للمشروعات لتدرج في برنامج عمله من ممثلين
 المنظمة القطريين والممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وممثلين
 الأقسام الأخرى في المنظمة • ثم يقوم المركز بفحص هذه المقترحات، وبعد مناقشتها
 في المقر الرئيسي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تعد قائمة موحدة بها • ومن
 المحتمل أن يقوم موظفو مركز الاستثمار بزيارة أو عدة زيارات لمواقع المشروعات
 التي اختيرت وذلك في مرحلة مناسبة • أما هدف هذه الزيارة فهو دائماً توجيه
 أعمال المشروع نحو هدف الاستثمار.

٦٠-٣ ويعتبر هذا المشروع الاستثمارى لاعادة التشجير كمرحلة أولى فى برنامج شاسع لتنمية الغابات فى توغوه والغرض منه توفير الاحتياجات المحلية من حطب الوقود (الحطب والفحم)، والأعمدة الخشبية وأخشاب البناء. ويتألف المشروع من انشاء ٥٠٠ هكتار من أشجار الاوكالبتوس التى تستخدم فى الأغراض الصناعىة، و ٢٠٠٠ هكتار من أخشاب التيك، وكذلك اقامة بعض البنيات الأساسية (كآبار الأنابيب والانشاءات الكهربائية وطرق الغابات ومصداات الحريق) على فترة خمس سنوات. ويمول هذا المشروع من صندوق التنمية الأفريقى بشروط ميسرة للغاية، اذ يبلغ حجم القرض الذى قدمه صندوق التنمية الأفريقى ١٦٣٣ مليون دولار تغطى جميع احتياجات المشروع من العملات الأجنبية ومعظم احتياجاته من التكاليف المحلية.

٦١-٣ وقد استعرض مركز الاستثمار فى أكتوبر/تشرين الثانى ١٩٨٣ وثيقة المشروع BAK/83/004 "تنمية انتاج الفاكهة فى بلوختان" بباكستان، واختار أن يدرج فى هذا المشروع برنامجا استثماريا للمتابعة، واسترعى عناية مصرف التنمية الآسيوى اليه. وأهداف هذا المشروع تتمثل فى تطوير تكنولوجيايات للانتاج الحديث للفاكهة، أما عناصره الرئيسية فهى البحوث والتنمية والتدريب وادخال أساليب الري بالقطر، مما يلزم له نحو ٦٠ فى المائة فقط من المياه المستخدمة فى ظل أساليب الري التقليدية، وبالتالي فانه يتلاءم بوجه خاص مع المناخ الجاف فى بلوختان. وقد أدى عمل هذا المشروع الى اشارة كثير من الاهتمام ببرنامج زراع الفاكهة، وترغب الحكومة فى نشر هذا النظام.

٦٢-٣ وشارك مركز الاستثمار فى أكتوبر/تشرين الأول ١٩٨٤ فى بعثة لمعرفة الحقائق أوفدها مصرف التنمية الآسيوى، وفى نوفمبر/تشرين الثانى ١٩٨٥ أعد المشروع فى اطار برنامج للتعاون بين المنظمة ومصرف التنمية الآسيوى، من خلال الاستفادة الى حد بعيد بالأعمال والنتائج التى أسفر عنها المشروع BAK/83/004. وفى ديسمبر/كانون الأول ١٩٨٦ وافق البنك على المشروع كجزء من مشروع أكبر لتنمية المياه الجوفية. ويهدف عنصر الري بالقطر الى زيادة انتاج الفاكهة المعتدلة ومتساقطة الأوراق. وهو يشتمل على توفير وتركيب شبكات الري الدقيقة ومعداته فى نحو ٥٠٠ هكتار، واقامة مشتل مركزيا فى كويتة، وتشجيع الاستثمار بين المزارعين باقامة أنظمة للبيان العملى وتوفير التدريب وتقديم المساعدات الفنية. ويقدم صندوق التنمية الآسيوى قرض قدره ٢٩٣ مليون دولار لدعم هذا المشروع الفرعى الذى تبلغ تكاليفه ٣٦٦ مليون دولار بشروط ميسرة.

٦٣-٣ وشمة مثال آخر على كيفية اختيار التكنولوجيا المتقدمة من خلال أعمال متابعة الاستثمار التى يضطلع بها المركز بعد تطويرها فى برنامج ميدانى للمنظمة، وتعبئة هذه التنمية الزراعية على نطاق أوسع حدث مؤخرا فى البرازيل. فقد قدمت

البيانات والخبرات التي وفرها عمل هذا المشروع، حددت البعثة مشروعاً استثمارياً تستفيد منه ٤٢ ٠٠٠ أسرة أو ٢٥٠ ٠٠٠ نسمة، وكانت الأهداف الرئيسية لهذا المشروع تحسين الأوضاع التغذوية في منطقة جيكونجورو وزيادة دخول صغار المزارعين، ومن بينهم النساء، من خلال مشروعات غير زراعية، وبتشجيع زراعة المحاصيل التجارية، والحد من تدهور التربة، وكان من بين عناصر المشروع الغابات المختلطة بالزراعة ومكافحة التعرية والارشاد وتوفير المستلزمات والبحوث التكميلية وتسهيلات القروض، ثم تقديم المساعدة في مجال التسويق ودعم منظمات صغار المزارعين.

٥٨-٣ وقد أرسل تقرير البعثة الى ثلاثة مؤسسات للتمويل في آن واحد؛ من بينهما الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وصندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسالية اللذان أبديا اهتمامهما. واعد المشروع في اطار برنامج التعاون بين المنظمة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في سبتمبر/أيلول ١٩٨٢. وقد ووفق على تمويل المشروع في ديسمبر/كانون الأول ١٩٨٨ بعد تقديره والتفاوض بشأن القروض. ويبلغ مجموع الاستثمارات ٣١٢ مليون دولار، ساهم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية فيها بمبلغ ١١٢ مليون دولار وصندوق الأمم المتحدة للتنمية الرأسالية بمبلغ ٣٧٢ مليون دولار، وقدم برنامج الأمم المتحدة للتنمية ٣٢ مليون دولار للمساعدات الفنية المتعلقة بالمشروع، أما الباقي فقدمته الحكومة والمستفيدون من المشروع.

٥٩-٣ وكانت الأهداف الرئيسية للمشروع TOG/77/004 "تقديم المساعدة لأعمال إعادة التشجير في شمال توغو" لتوعية السكان المحليين بتقديم البيانات العملية عن مزايا إعادة التشجير في مقابل الزراعة بغية اتباع أساليب ادارية رشيدة ومنتظمة في أعمال الغابات مما يترتب عليه صيانة التربة وتخطيط استخدام الأراضي، وحماية الغابات وتجديدها. وبناء على اقتراح أحد موظفي مركز الاستثمار، ادرج هذا المشروع في برنامج متابعة أعمال مركز الاستثمار لعام ١٩٨١، وفي أكتوبر/تشرين الأول من ذلك العام أوفدت بعثة من مركز الاستثمار، باقتسام النفقات مع المشروع. وقد حددت اقتراحاً استثمارياً لتنمية الغابات. وبناء على اقتراح البعثة، أجريت الدراسات الاستقصائية اللازمة لاعداد الدراسة للجسدي بموجب مشروع مشترك بين برنامج الأمم المتحدة الانمائي والمنظمة. وأرسل مركز الاستثمار تقريره الى مصرف التنمية الأفريقي الذي أعرب عن اهتمامه بالمتابعة. وفي يوليو/تموز ١٩٨٣ أوفدت بعثة في اطار برنامج التعاون بين المنظمة ومصرف التنمية الأفريقي، أعدت المشروع، وقدرت مجموع استثماراته بمبلغ ١٦٦ مليون دولار. وعلى أثر اختتام المناقشات المطولة بين مصرف التنمية الأفريقي والحكومة، أعرب البنك عن اهتمامه بالمشروع في مايو/أيار ١٩٨٦، ووافق على تمويله في نوفمبر/تشرين الثاني من ذلك العام. وقد ارتفع الآن مجموع الاحتياجات من الاستثمارات الى ١٨٩٥ مليون دولار.

بيد أنه من المهم ملاحظة أنه خلال السنوات العشر التي ظل مركز الاستثمار يمارس فيها نشاطه، لا يوجد سوى ١٠ مشروعاً أو ٤٠ في المائة من المشروعات الاستثمارية التي أعدتها المنظمة والتي ووفق على تمويلها في تلك الفترة ما يزال على صلة مباشرة بالبرنامج الميداني للمنظمة.

٦٧-٣ ومن غير المحتمل أن ينعكس الوضع ما لم تحرص البلدان المستفيدة والوكالات المتبرعة على أن يكون لها تفهما أوضح للتكافل الذي تمثله المساعدات الفنية والاستثمارات وتتصرف وفقاً لذلك. فحكومات البلدان النامية هي المصدر الرئيسي للاقتراحات التي تقدم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة للحصول على المساعدات الفنية. ومع ذلك فإن المنظمة، من خلال بعثات البرمجة التي توفدها، تقدم المشورة للبلدان بشأن اختيار مشروعات المساعدة الفنية. ويمكن لمثل هذه البعثات أن تستشعر أهمية الاستثمارات كهدف طويل الأجل، وقد يستطيع مركز الاستثمار أن يقدم المساعدة في تحديد الأولويات لهذا الجانب من عمل البعثات.

٦٨-٣ كما يمكن أن يضطلع الممثلون القطريون للمنظمة والممثلون المقيمون لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدور أكثر أهمية في ضمان التوازن العام لأنشطة المساعدات الفنية. إذا تعين على ممثلي المنظمة، بوجه خاص، الذين يقيمون علاقات وثيقة مع وزارات الزراعة، أن يكشفوا الحوار مع وزارات المالية ومؤسسات التخطيط الوطنية. كذلك فإن المشورة القطاعية والمتعلقة بالسياسات التي تقدمها المنظمة للبلدان في مجموعها سوف يجدر بها أن توجه اهتماماً كافياً إلى المساعدات الفنية السابقة على الاستثمارات اللازمة كأساس لتنفيذ مشاريع وبرامج استثمارية فيما بعد.

المساعدات الفنية كعنصر في مشروعات الاستثمار

٦٩-٣ تعتبر مؤسسات التمويل متعددة الأطراف مصدراً هاماً لأموال المساعدات الفنية التي تقدم لقروض قطاع الزراعة والتنمية الريفية. ويعتبر البنك الدولي أكبر مصدر لهذه القروض حيث أنه يلتزم سنوياً بنحو ١٣ مليار دولار للمعونة الفنية، منها نحو ٤٠٠ مليون دولار تكرر لقطاع الزراعة. (وذلك في مقابل نحو ٢٥٠ مليون دولار يخصصها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سنوياً). وتقوم المنظمة بتنفيذ المشروعات بتمويل من البنك الدولي حيث بلغ صافي نفقاته في ١٩٨٨ ما يقرب من ١٧ مليون دولار، وتنفذ المنظمة أكبر نصيب من عناصر المساعدات الفنية التي تمول من البنك الدولي، بين سائر الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة.

٧٠-٣ ويضطلع البنك الدولي بدور هام في تحديد عناصر المساعدات الفنية التي تحسده عادة على أنها جزءاً من قروض البنك. وعلى الرغم من أن البنك لا يدخل في ترتيبات

المساعدات للحكومة من خلال مشروع لصيانة التربة والمياه نفذته المنظمة برقم BRA/82/011 لتطوير مناهج حديثة وعملية لصيانة التربة، على أساس تحسين ادارة الأراضي بصفة عامة. وقد تركزت أعمال المشروع على زيادة الغطاء النباتي بدلا من الاعتماد أساسا على الأعمال المادية باهظة التكلفة لصيانة التربة. أما المزايا الهامة لهذا المنهج فتتمثل في أن تغطية التربة بالغطاء النباتي الملائم يؤدي الى الحد من الانجراف لفعل الأمطار وتعرية التربة، مع زيادة تغلغل المياه والمحافظه على قوام التربة وتحسينها. كما يحد ذلك لا من حركة المياه الجانبية فحسب بل وبالتالي يقلل من خسائر التربة، لكنه يؤدي كذلك الى رفع إنتاجية الأراضي. ويمكن للمزارعين أن يلمسوا مزايا هذه التدابير، وهم على استعداد لتمويلها الى حد كبير بالاعتماد على مواردهم الخاصة، بدلا من الاعتماد على الدعم الحكومي المكلف.

٦٤-٣ ومنذ بداية عام ١٩٨٤، عهد الى أحد موظفي مركز الاستثمار، بأن يتردد على البرازيل للمساعدة في اعداد المشروعات لكي يمولها البنك الدولي، وقد ظل يتابع سير العمل في هذا المشروع باهتمام متزايد، في حين ظل مدير المشروع يقنع سلطات ولاية بارانا بمزايا وفوائد التكنولوجيا الجديدة التي طورها هذا المشروع، وقد اجتذب مركز الاستثمار اهتمام البنك الدولي الى فرص الاستثمار الضخمة الكامنة في هذا المشروع.

٦٥-٣ وفي أكتوبر/تشرين الأول ١٩٨٧، شارك مركز الاستثمار في بعثة أوفدها البنك الدولي لتأكيد فرص الاستثمار، وبعد ذلك بشهر أنشئ فريق محلي للاعداد للمشروع، وعهد الى برنامج التعاون المشترك بين المنظمة والبنك الدولي للإشراف على عمله. وفي مارس/آذار ١٩٨٨، انتهت مهمة الاعداد لمشروع يبلغ مجموع تكاليف استثماراته ١٣٨ مليون دولار. وقد قدر البنك المشروع في يونيو/حزيران ١٩٨٨. وفي يناير/كانون الثاني ١٩٨٩ وافق على تقديم قرضا لدعمه بمقدار ٦٣ مليون دولار، على أن توفّر ولاية بارانا المبلغ الباقي. وتستخدم التكنولوجيا التي وفرها هذا المشروع في صياغة مشروعات كبيرين مماثلين لادارة الأراضي في ولاية سانتا كاترينا وسان باولو، ويمكن تكرارهما في أنحاء أخرى من بلدان العالم النامي.

٦٦-٣ ويستمر مركز الاستثمار في بذل جهود لتوليد الاستثمارات من مختلف الأعمار الميدانية للمنظمة. فكثير من مشروعات المنظمة الميدانية تساعد على توليد الاستثمارات للمتابعة وتمول اما كلية من الموارد المحلية أو تمويل جزئيا من مصادر خارجية. وكثير من المشروعات الأخرى تساهم بصورة غير مباشرة في خطط الاستثمار المتصلة، مثال ذلك تقديم جزء من المعلومات والبيانات اللازمة والتي تستند اليها هذه الخطط، أو بتدريب الموظفين و/أو تقوية المؤسسات المعنية.

بالاستثمار اما مباشرة بالتعاون مع مركز الاستثمار واما بصورة غير مباشرة من خلال تقديم الاحصاءات القيمة والمعلومات الأخرى لمؤسسات التمويل، أو من خلال اعداد دراسات فنية وتقديم أعمال المشورة المتعلقة بالسياسات التي تهمها.

٧٤-٣ ويستفيد موظفو مركز الاستثمار في عملهم في صياغة المشروعات بالمعارف والخبرات المتاحة للوحدات الأخرى في المنظمة حتى يتسنى لهم أداء مهامهم، أما الموظفون من الوحدات الأخرى فيساعدون في استعراض تقارير مركز الاستثمار وكثيرا ما يشارك الموظفون من الأقسام الأخرى في المنظمة في بعثات مركز الاستثمار، بيد أن قليلا منهم يمكن أن يعفى من مسؤوليته للاشتراك لفترة تتراوح بين شهرين وثلاثة أشهر التي تلزم لاكمال البعثات الميدانية لمركز الاستثمار ثم تحرير التقارير عنها.

٧٥-٣ وتعد مصلحة الزراعة في المنظمة مصدرا قيما للمعلومات لمؤسسات التمويل، لاسيما البنك الدولي. وعلى سبيل المثال فان الدراسة الهامة التي أعدها قسم تنمية الأراضي والمياه في ١٩٨٦ عن "الطاقات المحتملة للأراضي على اعاشة السكان في بلدان العالم النامي" قد استخدمت في الدراسات المتعلقة بالسياسات التي أعدها البنك الدولي. أما دراسة "امكانيات موارد الأراضي المتاحة للرى في أفريقيا" (١٩٨٧) فهي أيضا ذات قيمة للبنك الدولي، بالاضافة الى خريطة التربة في العالم التي أعدتها المنظمة في صورة رقمية.

٧٦-٣ ويستفيد البنك الدولي استفادة كبيرة بالمعلومات الحرجية التي توفرها المنظمة لاسيما المعلومات الاحصائية، في تطوير برنامج الاقراض الذي ينفذه البنك في مجال الغابات والذي زاد زيادة حادة خلال السنوات العشر الأخيرة. وتدعم مؤسسات التمويل بقوة بل وتشارك في تنفيذ خطة العمل الخاصة بالغابات الاستوائية، وهي مبادرة دولية ضخمة تنسقها المنظمة. وكلما يتقدم العمل في تنفيذ خطة العمل الخاصة بالغابات الاستوائية، يظطلع مركز الاستثمار بدور نشط تتزايد أهميته في الأعمال المتعلقة بالاستثمار. وتضع مصلحة الغابات منهجية لرصد المشروعات الحرجية وتقييمها مما ستكون له فائدة كبيرة لمؤسسات التمويل.

٧٧-٣ وكثيرا ما يستعين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية بصورة غير رسمية بمصلحة مصائد الأسماك للحصول على البيانات والمشورة بشأن القضايا الفنية المعينة. والأهم من ذلك أن مصلحة مصائد الأسماك تعد مصدرا للمعلومات والخبرات المتراكمة التي تستخدم في تخطيط الاستثمارات من المصادر المحلية والدولية.

٧٨-٣ ومن بين الأعمال التي تتصل بالاستثمار اتصالا غير مباشر، الى جانب تبادل البيانات، أن المنظمة والبنك الدولي يجريان معا دراسات مشتركة من خلال قسمي السلع في كل منهما. أما الأمثلة الأخيرة على ذلك فتتضح في الدراسات التي أعدت

رسمية مع المنظمة، حينما تبرم اتفاقية لمساعدات فنية بين المنظمة وأحــد الحكومات، لكنه لا يمكن تجاهل تأثيره ونفوذه، ولاتوءخذ أية قرارات هامة بشأن عنصر المساعدة الفنية ما لم يجرى التشاور بين الحكومة والبنك.

٧١-٣ وفى حين كان البنك الدولى يصر فى الماضى على أن تشترك المنظمة ووكالات الأمم المتحدة الأخرى فى التنافس على العروض الدولية ومراعاة اجراءاتها قبسلسل أن تختارها الحكومات كوكالات منفذة، فان البنك يعترف الآن بالوضع الخاص الذى تتمتع به وكالات الأمم المتحدة بالمقارنة مع شركات استشارية خاصة مما قد يشجع البلدان المقترضة على الاستفادة الى حد أقصى من وكالات الأمم المتحدة للحصول على دعم المساعدات الفنية. ولقد رسخ فى الأذهان تمييز مفاهيمى واضح بين المساعدات الفنية "المؤسسية" و المساعدات الفنية "الهندسية": وقد اتفق الآن على أن أى حكومات مقترضة قد تطلب من المنظمة أن تكون المورد الوحيد لخدمات المساعدات الفنية المؤسسية، دون الاشتراك فى أية عمليات للدخول فى مناقصات تنافسية.

٧٢-٣ ولا توجد فى الوقت الحاضر سوى نسبة ضئيلة جدا (نحو ٥ فى المائة) من المساعدات الفنية التى تمول من البنك أو الأطراف المتعددة، يعهد الى وكالات الأمم المتحدة بتنفيذها، وهناك فرصة كبيرة أمام المنظمة لزيادة نصيبها. ويمكن أن تضطلع المنظمة بدور مفيد كذلك فى تصميم عناصر المساعدات الفنية من القروض بشرط أن يطلب تعاونها فى مرحلة مبكرة فى عملية الاعداد لمشروعات الاستثمار. ولقد اتخذت بعض التدابير بالفعل (من بينها أن مركز الاستثمار يخطر مصلحة التنمية وممثلى المنظمة باحتياجات المساعدات الفنية فى المشروعات قيد الاعداد)، بيد أنه قد يلزم بذل المزيد من الجهود اذا أرادت المنظمة أن تزيد من نشاطها فى هذا الميدان. ومن الأساليب التى يحتمل أن تنتهجها المنظمة: هو أن تقيم علاقات وثيقة بينها وبين البنك الدولى والمصارف الاقليمية فى تحديد المساعدات الفنية اللازمة فى مرحلة مبكرة والتى تتفق مع اختصاص المنظمة وقدراتها الفنية، مع تدعيم الدور الذى يضطلع به الممثلون القطريون فى تحديد فرص المشروعات للحصول على المساعدات الفنية من خلال اجراء صلات منتظمة مع بعثات البنك وتعريف البلدان بالخبرات الفنية والمزايا النسبية المتاحة للمنظمة، مع زيادة المرونة فى تطبيق القواعد المالية والمتعلقة بشؤون العاملين التى تتبعها المنظمة بما يسمح بتقديم الخبراء والمعدات فى الأوقات الملائمة، وتحسين الدعم والمساءلة التى يقدمها المقر الرئيسى لمشروعات المساعدات الفنية. ويجرى فى الوقت الحاضر دراسة هذه المقترحات وغيرها مما يهدف الى تحسين اجراءات المنظمة وتنسيقها.

دعم الاستثمار الذى تقدمه الوحدات الفنية فى المنظمة

٧٣-٣ فى حين يعتبر مركز الاستثمار الركيزة الأولى لأعمال دعم الاستثمار التى تضطلع بها المنظمة، فان كثيرا من الأعمال التى تنجزها الأقسام الفنية فى المنظمة تتصل

جزئى، اذ أن الخبرات المكتسبة لدى النظراء القطريين من تلك المساعدات عادة ما تكون محدودة وكثيرا ما لا يتيسر نقلها مباشرة الى أنواع المشروعات الأخرى أو أعمال الاستثمار. وقد أدى هذا الاعتراف الى شن برنامج عالمى للتدريب أثناء الخدمة فى منتصف السبعينات يركز على مشروعات التنمية الزراعية الريفية وتحديد اعدادها ورصدها وتقييمها تنفذه ادارة الدراسات والتدريب على تطوير السياسات فى المنظمة. وخلال عام ١٩٨٨ وحده، أمكن توفير التدريب أثناء العمل لنحو ١٣٠ مسوؤولا حكوميا من البلدان النامية فى مجال تحليل المشروعات الزراعية وتخطيط التنمية الريفية.

دال - القضايا والآفاق

٨٢-٣ أكملت المنظمة الآن خمسة وعشرين عاما من العمل فى النهوض بالاستثمار لمصلحة البلدان الأعضاء. بيد أن هذه الأعوام شهدت نموا مضطربا فى حجم مركز الاستثمار، لاسيما أثناء السبعينات، حيث طرأت زيادة ملحوظة فى عدد مؤسسات التمويل التى تقوم بينها وبين المنظمة اتفاقات رسمية وتعاون مستمر.

٨٣-٣ وقد تغير حجم الطلب على خدمات مركز الاستثمار بمرور الأعوام، مما تحتسب أن تتوافر لديه القدرة على التكيف؛ مع القدرات المتزايدة على مستوى البلدان، وطرق الاقراض المتغيرة (فعلى سبيل المثال ظهور مشروعات التنمية الريفية فى السبعينات ثم المواءمة الزراعية فى الثمانينات)، كما زاد الاهتمام بالأمن الغذائى، وظهرت أهمية البحوث والارشاد، وتطوير أساليب التحليل (بما فى ذلك ادماج الاعتبارات الاجتماعية فى التحليل الاقتصادى، وزيادة الوعى بالجوانب البيئية وتزايد استخدام برامج الحاسب الآلى فى تحليل المشروعات). وقد تمكن القسم من تطوير هيكله الوظيفى وطرق عمله ليواكب هذه التغييرات، وليتجاوب مع التغييرات فى نظم الادارة التى طرأت فى مؤسسات التمويل المتعاونة معه.

٨٤-٣ وسوف تستمر المنظمة تتوخى اليقظة ازاء تلك التغييرات التى تحدث فى أساليب تمويل التنمية الزراعية، وفى احتياجات البلدان النامية لا بتطويع نفسها حسب الضرورة فحسب بل وبالمساهمة أيضا فى ابراز أساليب جديدة لتقديم المساعدات لتعبئة المصادر الداخلية والخارجية للتمويل لخدمة التنمية الزراعية ولتحسين أساليب اعداد المشروعات.

٨٥-٣ وشمة تغير هام يحدث الآن فى التمويل الخارجى للتنمية الزراعية ولتطوير الصناعات الزراعية هو تزايد الاهتمام فى المشروعات الصناعية بالبلدان المتقدمة (ولا يشمل ذلك المؤسسات عبر الوطنية فحسب بل وتشمل أيضا الصناعات متوسطة الحجم) فى الدخول فى مشاريع مشتركة لانتاج المواد الأولية وتصنيعها مع الشركات

عن "آفاق الطلب العالمي على الجوت" (١٩٨٧) و "الاقتصاد العالمي للمطاط، هيكله وتغييراته وآفاقه" (١٩٨٨) وقد ساهمت المنظمة في "البرنامج العالمي للبنك عن الأبعاد الاجتماعية للموامة" وثمة مجال هام للتعاون المثمر في المستقبل هو الأمن الغذائي. فقد بدأت المناقشات مع البنك الدولي في ١٩٨٨ حول الأعمال المتصلة بالأمن الغذائي في أفريقيا التي تعتزم كل منظمة أن تضطلع بها خلال السنوات المقبلة، وقد اتفق على وضع ترتيبات للتعاون في هذا الميدان. أما الدراسات الهامة التي أعدتها المنظمة، والتي ساهم فيها مركز الاستثمار واهتمت بها مؤسسات التمويل فتشمل "الزراعة في أفريقيا: الخمسة والعشرون عاماً القادمة" (١٩٨٦) و "امكانيات التنمية الزراعية والريفية في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي" (١٩٨٨).

٧٩-٣ وثمة مجال جديد يجتذب الانتباه هو الأعمال التي بدأتها المنظمة، بالجمع بين المساعدات الفنية والاستثمار، في "المشروع الاقليمي للمنظمة عن المكافحة الوقائية للجراد في شمال أفريقيا وغربها" والتي أعدت في ١٩٨٨. ولقد كانت هذه هي نقطة البداية لمشروع استثماري يهدف الى معالجة مشكلات الجراد والجنادب في بلدان السهل. ويعبئ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية الدعم المالي من مختلف الجهات المتبرعة لهذا الغرض. وقد أوفدت عدة بعثات لاعداد مشروع على المستوى القطري والاقليمي تولى مركز الاستثمار قيادتها بمشاركة موظفين من قسم الانتاج النباتي ووقاية النباتات في المنظمة، وقد زارت هذه البعثات بالفعل عدة أماكن، ومن المعتزم ايضاً عدداً آخر منها في المستقبل القريب.

٨٠-٣ وثمة نشاط رئيسي تضطلع به المنظمة بأكملها، تحت قيادة مصلحة السياسات الاقتصادية والاجتماعية، يتألف من تقديم المشورة للبلدان بشأن تحديد السياسات وتخطيطها. وتعتبر الدراسات القطاعية وشبه القطاعية الكثيرة ذات أهمية خاصة للاستثمار، إذ أنها تركز على مجالات محددة للتنمية الزراعية والريفية. ويرد في الفصل الحادي عشر من استعراض البرنامج العادي ١٩٨٨-١٩٨٩ وصف تفصيلي لأعمال المنظمة في هذا الميدان ومناقشتها.

٨١-٣ وكما أشير إليه آنفاً في الفقرة ٣-١٨، فإن المنظمة تنشط في مجال تدريب الموظفين من البلدان النامية على أساليب صياغة مشروعات الاستثمار. وقد اعترف منذ وقت طويل بأن القدرات المحدودة لدى معظم البلدان النامية على صياغة اقتراحات سديدة لمشروعات الاستثمار ولتنفيذها يعوق كفاءة تخصيص الاعتمادات لتنمية هذه الموارد. وكثيراً ما يعرقل ذلك أيضاً التوسع في الاستثمارات في القطاعات الزراعية والريفية بقدر ما يودى إليه عدم توافر التمويل الخارجي. ومع ذلك فإن صياغة المشروعات بمساعدات من مصادر خارجية لا يمكن أن يكون سوى حل

٨٩-٣ وتمثل المشكلات المتعلقة بالمفاهيم مجموعة أخرى من العناصر التي تبسـر سوء الأداء. وربما كان التشدد في وضع جدول زمني للتنفيذ هو أعوص المشكلات المتعلقة بالمفاهيمية كلها، ويمكن أن يرتبط ارتباطا مباشرا بضعف تصميم المشروعات. ففي أغلب الأوقات تنشأ المشكلات المتعلقة بالتأخير في التنفيذ من التفاؤل الشديد أثناء مرحلة اعداد المشروعات وتقديرها من حيث الوقت الذي يلزم لبدء العمل في مشروع ما، وكثيرا ما تتضمن الخطط مستوى مرتفعا من الانفاق للسنة الأولى من حياة مشروع ما، في حين يكون الانفاق عادة محدودا جدا في تلك الفترة بالنسبة للمراحل الأولى من معظم المشروعات.

٩٠-٣ وثمة نوع آخر من المشكلات المفاهيمية هو العدد الضخم وغير المتوازن للعناصر التي يشملها مشروع واحد. فان اكتمال مشروع على طائفة واسعة من العناصر لا يعرض نجاح المشروع للخطر فحسب ولكنه يوءى كذلك الى عدم تنفيذ بعض تلك العناصر أو تنفيذها على نحو سيء. وقد يكون السبب في ذلك معاملة هذه العناصر على أنها هامشية وقت الاعداد، وبالتالي لم يتناولها التصميم باستفاضة، أو لأنها اعتبرت ذات أولوية منخفضة نسبيا من جانب الادارة والمشرفين في المشروع، وبالتالي لم تعطى سوى اهتمام جزئي أثناء التنفيذ.

٩١-٣ ويمكن اعتبار أن ربع المشروعات التي يجرى استعراضها بعد انتهائها أكبر مما كانت تستدعيه الظروف وقت تصميم المشروع أو تقديره. في حين أن بعض المشروعات يفوق حجمه قدرات المؤسسة المنفذة، وينطلق هذا عامة على المشروعات التي تستند الى التكنولوجيا التي لم تختبر اختبارا كافيا في مواقع فعلية، ثم يتبين أنها كانت أضخم مما يستدعيه المشروع. وبالنسبة لعدد من المشروعات، قد تثبت الدراسة المتأنية بعد انتهائها أنه كان من المفترض أن تجرى عملية رائدة تهدف الى تنقيح الترتيبات التنظيمية والمساعدات الفنية واختبار رد فعل المزارعين على المبتكرات المقترحة كان هو الأمر الأنسب بدلا من تنفيذ المشروع بحجمه الكامل. والواقع أن معظم المشروعات الصغيرة في العينة قد صادفت نجاحا أكبر واستطاعت أن توفر أساسا مرضيا لنجاح المشروعات الأكبر فيما بعده.

٩٢-٣ وكان من بين النتائج المزعجة التي أسفر عنها الاستعراض هي المشكلات الفنية التي تقترن بعيوب في الدراسات الاستقصائية والهندسية، وفي التنبؤ بالغللات المفرطة في التفاؤل التي يحققها انتاج المحاصيل والانتاج الحيواني، مما يمثل ثالث أخطر فئة من المشكلات التي تصادفها مشروعات الاستثمار الزراعي. فقد أظهرت مشروعات تنمية الثروة الحيوانية ومصايد الأسماك والتنمية الريفية في المناطق المطرية أعلى معدل لتكرار نقص الانتاج، في حين أن انتاج مشروعات السرى، من ناحية أخرى، عادة ما تستجيب مع الأهداف أو تتجاوزها. فعادة ما تكون توقعات

التي تعمل في البلدان النامية. ويرافق هذا الاتجاه زيادة كبيرة في عدد البلدان التي تتبع سياسات تعمل صراحة على تشجيع دور القطاع الخاص وتقويته في قطاع الزراعة والصناعات الزراعية؛ في توفير المستلزمات والتسويق ونتاج المسواد الأولية وتصنيعها. وتستجيب مواءسات التمويل لهذا التحدي؛ فان ادارة التمويل الدولي في البنك الدولي توسع نطاق عملياتها، وتدعمها في ذلك زيادة ضخمة في الموارد، كما أن مصارف التنمية الاقليمية أنشأت أقساما خاصة لاقرض القطاع الخاص. ويقف مركز الاستثمار، بدعم من الوحدات الأخرى في المنظمة، على أهبة الاستعداد لتقديم المساعدة لتنشيط هذه العملية، لاسيما بمساعدة البلدان على تحسين المناخ القانوني والضريبي والمؤسسي والبيروقراطي الذي يمكن أن يعمل فيه القطاع الخاص في دعم النمو الزراعي.

كذلك يرى مركز الاستثمار أن الفرص متاحة لتحسين منهجيات اعداد المشروعات وهو يعمل في الوقت الحاضر مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية على وضع أساليب ميدانية لدراسة مردودية التكاليف وتهدف الى تطوير تفهم أفضل للأسباب التي تكمن وراء الفقر في الريف وأساليب التغلب عليه في المجالات التي تصلح لتدخلات من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية في صورة مشروعات، ويجري اختبار أساليب الدراسة هذه في الصين وباكستان وبنغلاديش والبرازيل في الوقت الحاضر، ومن المنتظر أن تسهم اسهاما كبيرا في زيادة فعالية توجيه موارد الصندوق الدولي للتنمية الزراعية نحو الأسر الريفية الفقيرة.

وقد فحص المركز من جديد نحو ٧٠ مشروعا أعدت بمساعدته خلال السبعينات، وتتوافر عنها لديه المواد التي تخص مرحلة ما بعد التقييم. والهدف من هذا الاستعراض هو تحديد المشكلات التي صادفتها تلك المشروعات، وتحديد الأسباب التي يعزى اليها (تحقيق فوائد المشروع بعد انتهائه) وهل هي تعزى الى مرحلة التصميم، وايضاح السبل الكفيلة بتحسين أساليب تصميم المشروعات للحد من انتشار تلك المشكلات.

ويشير هذا الاستعراض بأثر رجعي الى أن أعوص المشكلات التي صادفتها جميع أنواع المشروعات هي ذات طبيعة تنظيمية. وتتجاوز بعض هذه المشكلات سلطة مخطط المشروع، اذ يمثل سوء الادارة والموظفين، على سبيل المثال، أكبر مصدر للمشكلات التنظيمية، لكن العلاقة بين مستويات الادارة وتصميم المشروعات غالبا ما تكون متشددة. بيد أن المشروعات تصمم في بعض الحالات بطريقة تجعل تنفيذها يفرض مطالب غير واقعية على استمرارية الموظفين والمهارات الادارية التي يعرف أنها نادرة وشحيحة. أما المشكلات التنظيمية الأخرى فتعزى مباشرة الى عيوب في تصميم المشروعات من بينها: صعوبات التوريد، وضعف عمليات الرصد والتقييم، وأخطاء الهياكل التنظيمية ثم عدم فعالية المساعدات الفنية.

٩٥-٣ وتجري في الوقت الحاضر مناقشة اجراءات المتابعة بشأن هذه التدابير المختلفة مع مؤسسات التمويل المتعاونة مع المركز، على أن تعكس صلاحيات واختصاصات البعثات التي يوفدها مركز الاستثمار على نحو متزايد الحاجة الى مراعاة هذه الأمور.

٩٦-٣ وتبدى مؤسسات التمويل قلقها ازاء حجم الموارد التي تحول الى البلدان النامية وكذلك ازاء نوعية المشروعات الانمائية وتأثيرها. ففي الماضي بدا في بعض الأحيان أنه من الصعب الوفاء بهذين الهدفين. بيد أن الاستعراض يناشد الوكالات المقرضة بأن تزيد من بحثها للطرق والوسائل الكفيلة بتخصيص مزيد من الموارد المالية ومن القوى العاملة لمراحل تصميم وصياغة المشروعات لاسيما حيث أن تكاليف اعداد المشروعات ماتزال ضئيلة جدا بالنسبة للاستثمارات الرأسمالية التي تسفر عنها. وسوف يسمح هذا باستخدام أساليب الاعداد المحسنة وبالتالي يساعد على ضمان أن تحقق المشروعات بمزيد من الفعالية أهدافها الانمائية.

الغلات، ومعدلات الاستخدام الى حد أقل تبدو في غير المناطق المروية وكأنها تتسم بالتفاوت المفراط، ومن الواضح أن التنبؤ بالغلات يصبح أكثر صعوبة، عندما يجري اختبار التكنولوجيات التي يقوم عليها المشروع على نطاق كبير في بيئة المشروع، وان كان من اللازم متابعة النتائج ومراجعة التأثيرات وأهمية المشروع على نحو مستمر.

٩٣-٣ أما المشكلات المالية فتمثل نوعاً آخر من صعوبات التنفيذ التي تصادف كثيرًا. وأكثر هذه المشكلات هو الناتج عن سوء تقدير التكاليف فكثيراً من التكاليف الزائدة عن المقرر انما تعزى الى ضغوط تضخمية أعقبت ارتفاع أسعار النفط في عام ١٩٧٣ ولم يكن من المعقول التنبؤ بها بل أنه في عدد من الحالات نشأت من سوء تقدير الكميات وقت اعداد المشروعات وتقديرها وبدا أن ذلك يقترن اقتراناً وثيقاً بضعف مستويات الدراسات الهندسية. كذلك فان نقص الأموال النظيرة يعتبر سبباً متكرراً للتأخير في تنفيذ المشروعات، والذي قد يعزى الى صعوبات في الاقتصاد الكلي، وان كانت تكشف في بعض الحالات عن الافتقار الى الالتزام.

٩٤-٣ ونتيجة لهذا الاستعراض وغيره من أعمال التقييم اللاحقة لتنفيذ المشروعات التي أجراها القسم، انتهى مركز الاستثمار الى أنه يجب أن :

- ايجاد الطرق الكفيلة بتوخي مزيد من المرونة في تصميم المشروعات لكي يتاح لها التكيف على نحو أفضل أثناء التنفيذ مع التحسينات التي تطرأ على المعلومات والنظريات والفرص المتاحة والأنماط المتغيرة للطلب والتطورات التي يصعب التنبؤ بها.
- تعزيز الأساليب التحليلية، والتركيز بوجه خاص على ما يلي:
 - * التقييم المستفيض للقدرات التنظيمية والمهارات المتاحة،
 - * تحليل المهام مما يساعد على التعرف على الاحتياجات التنظيمية والزمنية لكل نشاط رئيسي في المشروع،
 - * أساليب تحسين امكان الوثوق بتنبؤات الانتاج، مع زيادة ترجيح تقدير تباين الغلة وأسبابه وكذلك تقييم العوامل التي تؤثر في أخذ المزارعين بالأساليب الموصى بها،
 - * التقييم الشامل للتأثيرات البيئية على المشروع.
- الاصرار على اجراء اختبارات، على أساس تجريبي رائد، للتوصيات الفنية الواعدة والتي لم يتم التوثق منها محلياً قبل ادماج هذه التوصيات الفنية في تصميم المشروعات الضخمة،
- رفع مستويات الالتزام الحكومي ومن جانب المستفيدين ازاء المشروعات، من خلال مواءمة أساليب الاعداد لتضمن المشاركة الكاملة لتلك الأطراف في المرحلة الأولى من تصميم المشروعات.

الفصل الرابع

بعض معالم الأعمال الميدانية

ألف - المقدمة

٤ - ١ أثبتت البرامج الميدانية التي تنفذها المنظمة، منذ أكثر من ٤٠ عاماً من عمرها، أنها وسيلة مرنة وسريعة الاستجابة للأعمال التي تؤدي إلى تعزيز التنمية، والمحتوى الحالي للعمليات وتوزيعها، نحو ٢٥٠٠ مشروع يجرى تنفيذها في أكثر من ١٤٠ بلداً، هما نتيجة لتطور الخبرات والأساليب وانعكاس لاحتياجات التعاون الفني الملموسة التي أعربت عنها البلدان المستفيدة ذاتها وأكدتها مؤتمرات المنظمة ومجلسها والكثير من الأجهزة واللجان الفنية الحكومية الدولية التابعة للمنظمة التي تشرف على أعمال المنظمة وتساعد على صياغتها.

٤ - ٢ وتعكف المنظمة منذ فترة طويلة للغاية على تنفيذ برامج ميدانية واسعة النطاق، فالواقع أنه منذ أوائل الستينات، والمنظمة تقدم مساعدات فنية سنوية بمسما يتراوح بين ٤٠ و ١٠٠ مليون دولار (بالأسعار الجارية) بمقتضى ما يتراوح بين ١٧٠ مشروعاً و ٢١٠ مشروعات، وفي عام ١٩٦٥، بلغت المساعدات الفنية التي تقدمها المنظمة نحو ٤٠ في المائة من جميع المصروفات بمقتضى الصندوق الخاص التابع للأمم المتحدة والبرنامج الموسع لتقديم المساعدات الفنية (للدان دمجا فيما بعد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي). وفي عام ١٩٧٠، تجاوزت مشروعات المنظمة الميدانية العاملة ١٢٠٠ مشروع بلغت تكاليفها السنوية ٢٤٠ مليون دولار بالأسعار الجارية. والواقع، أن الحجم الحقيقي الكلي لبرامج المنظمة الميدانية قد وصل إلى الذروة تقريباً منذ ما يقرب من ١٠ سنوات. ففي عام ١٩٨٠ كانت المنظمة تقدم مساعدات فنية بما يقدر بنحو ٣٧٠ مليون دولار بالأسعار الجارية سنوياً من خلال نحو ٢٢٠٠ مشروع من المشروعات العاملة.

٤ - ٣ وفي حين أن هذه الأرقام تتحدث حرفياً عن عشرات الآلاف من الخبراء الميدانيين العاملين طوال أربعة عقود في جميع أنحاء العالم، وأكثر من ١٨٠٠٠ مشروع ميداني استكمل لدعم التنمية في مجالات الزراعة ومصايد الأسماك والغابات، فإن من أهم الجوانب في هذا الجهد الهائل هو الكيفية التي استطاعت بها البرامج الميدانية أن تظل مفيدة وأن تتكيف لتلبية الاحتياجات المتغيرة للبلدان المستفيدة.

تلبية الاحتياجات المتغيرة

٤ - ٤ كانت أغراض أعمال التعاون الفني التي تنفذها المنظمة ومحتواها وطرق تسليمها، في المراحل الأولى، أقل تعقيداً مما هي عليه الآن. ففي الخمسينات، كان جانب

اللاتينية والشرق الأدنى وغيرها من الأماكن. وكان ذلك يعنى أن مساهمات المشروعات طويلة الأجل لا يمكن أن تفى الا بجزء فقط من احتياجات التعاون الفنى اللازمة للقطاع الزراعى فى هذه البلدان. وحدث تزايد فى الطلب على المدخلات قصيرة الأجل عالية التخصص من المنظمة من أجل استكمال برامج التنمية الجارية التى كانت الحكومات تتولاها فى ذلك الوقت. ومع ذلك، ظلت المشروعات طويلة الأجل نسبيا، فى ذات الوقت، مهمة للغاية بالنسبة لبعض الأغراض مثل اقامة الموءسسات والتنمية الريفية فى الكثير من البلدان الأفريقية وغيرها من أقل البلدان نمواً. وأخيرا لوحظ أن التعاون الأكثر مرونة والأسرع استجابة للاحتياجات يعتبر ضروريا لتلبية الاحتياجات العاجلة غير المتوقعة وغير المبرمجة فى مجتمعات اختصاصات المنظمة والتى كانت ترجع فى بعض الأحيان الى حالات الطوارئ.

٤ - ٨ وهكذا شهد النصف الأخير من السبعينات فترة من المواءمة والتغيير الكبيرين فى نشاطات المنظمة الميدانية. فقد تعزز الاتجاه نحو المدخلات المهنية قصيرة الأجل والخبراء الاستشاريين المتخصصين بدلا من الخبراء المقيمين لفترات طويلة كما اتجه حجم المشروع ومدته الى الانخفاض. وزادت باطراد مشروعات حسابات الأمانة التى كانت تشكل جزءا أساسيا من البرامج الميدانية منذ أيامها الأولى وأصبحت تعادل البرامج التى يتفق عليها بصورة متبادلة بين الجهات المتبرعة والجهات المستفيدة بخبرات وخبراء فنيين، بل وبرامج خاصة فى كثير من الأحيان من المنظمة. وانشئ برنامج التعاون الفنى (عام ١٩٧٦) لتوفير المرونة فى البرامج الميدانية من خلال التدخلات صغيرة النطاق عالية التخصص سريعة الاجراءات.

٤ - ٩ وفى بداية هذا العقد، ترسخ الى حد كبير النمط العام للأعمال الميدانية الحالية، على النحو الوارد فى الفصل الأول. وفى عام ١٩٨٠ كان هناك نحو ٢٢٠٠ مشروع قيد التشغيل (مقابل ٥٠٠ اليوم)، وبدأت أعداد الخبراء والخبراء الاستشاريين العاملين لفترات قصيرة يتجاوز عدد الخبراء العاملين لفترات طويلة، وانخفض متوسط حجم المشروع (بالقيمة الجارية) الى ما يزيد قليلا عن ٨٢٠ ٠٠٠ دولار (مقابل ٨٥٠ ٠٠٠ دولار اليوم).

نحو الاعتماد على الذات فى تحقيق التنمية

٤ - ١٠ وبالإضافة الى هذه التطورات المهمة، كان هناك اتجاه آخر أثر على الأعمال الميدانية للمنظمة فى ذلك الوقت، وهو التحول الواضح عن مفهوم المساهمات الفنية الى مفهوم التعاون الفنى. وكان هذا التحول فى التفكير، الذى تترددت أصداؤه فى المنظمة وغيرها من المحافل فى الأمم المتحدة، ولاسيما من جانب البلدان النامية المستفيدة، يدعو الى توجيه المزيد من الاهتمام فى جميع أعمال

كبير من المساعدات الميدانية التي تقدمها المنظمة يتألف من الخبراء والمستشارين المقيمين من دون المستوى الرفيع اللذين يعارون الى الوزارات والأجهزة الحكومية. غير أنه مع انتهاء هذا العقد، أصبح من المسلم به أن هناك حاجة الى أسلوب أوسع نطاقا لمساعدة البلدان على حل مشكلات التنمية الزراعية فيها. ومن ثم أصبح هناك اتجاه متزايد الى تجميع مساعدات المنظمة في شكل مشروعات. وفي عام ١٩٦٥ مثلا، كانت المنظمة تنفذ نحو ٣٠٠ مشروع في ٧١ بلدا بميزانيات كلية تبلغ مجتمعة نحو ١٣٥ مليون دولار. ويعنى ذلك بأسعار اليوم أن متوسط ميزانية المشروع كانت نحو ١٦ مليون دولار أى نحو ضعف متوسط ميزانية المشروعات الميدانية في الوقت الحاضر.

٤ - ٥ وقد سادت التدخلات طويلة الأجل نسبيا في ذلك الوقت، وكانت مدة المشروع العادي تتراوح بين ثلاث وأربع سنوات مع تمديد معظم، ان لم يكن جميع، المشروعات لمرحلة ثانية أو حتى الثالثة (مدة المشروع العادية في الوقت الحاضر أقل من سنتين). وكان هناك مدراء مشروعات وخبراء مقيمين تابعين للمنظمة في جميع المجالات الفنية الرئيسية التي يجرى معالجتها، بل وحتى موظفين إداريين مقيمين وهو أمر نادر الحدوث جدا في الوقت الحاضر، وكانت الغالبية العظمى منهم من البلدان المتقدمة. وعلاوة على ذلك، كان جزء كبير من العمل الذي ينفذ، ربما نحو ١٠ الى ١٥ في المائة، يضم موظفي مشروعات كانوا لا يزالون يحتلون وظائف تنفيذية في المؤسسات والوزارات الحكومية وذلك بسبب نقص الموظفين القطريين الموهلين.

٤ - ٦ وكان جزء كبير من هذه النشاطات المبكرة يهدف الى تقدير الموارد: مسح موارد الأرض والمياه وحصرها وتقدير امكانياتها في مجالات المحاصيل والحيوانات والغابات ومصايد الأسماك. وكان جزء كبير من هذا العمل يتم في إطار المشروعات الكبيرة الرامية الى تطوير المناطق مثل أحواض الأنهار وتجمعات المياه المهمة. وكانت هذه الأعمال تضع الأساس للمشروعات الانمائية والاستثمارية الأكبر حجما التي تلى ذلك، وذلك بفضل ما تقدمه من معلومات أساسية. كما كان هناك عدد كبير من المشروعات المعنية بإنشاء وتعزيز المؤسسات الزراعية، بما في ذلك مؤسسات البحوث الزراعية. غير أن أهداف معظم المشروعات تحولت، في منتصف السبعينات، نحو الجهود الرامية الى مساعدة البلدان على تنمية مواردها المعروفة واستخدامها وإدارتها وصيانتها، وخلال ذلك زاد عدد التدخلات ذات الطابع المتعدد التخصصات بصورة ملحوظة. ومن المهم الإشارة في هذا المجال الى أن هذه الفترة قد شهدت نموا سريعا للغاية في نشاطات دعم الاستثمار التي تضطلع بها المنظمة على النحو الوارد في الفصل السابق.

٤ - ٧ وقد شهدت أوائل السبعينات ومنتصفها أيضا تطور ملحوظ من النواحي الاقتصادية والفنية والمتصلة بالمؤسسات في العديد من البلدان النامية في آسيا وأمريكا

وذلك، ضمن جهود أخرى، من خلال العمل مع المنظمات غير الحكومية . وكما حدث فى التحولات الأخرى فى مضمون الأعمال الميدانية وتوجهاتها، تواكبت هذه التغييرات مع التعديلات التى أدخلت على طبيعة أعمال البرنامج العادى فى المنظمة ونطاق هذه الأعمال.

٤ - ١٤ وتهدف الأقسام التالية من هذا الفصل الى ابراز عدد من الجوانب الرئيسية فى البرامج الميدانية الحالية فيما يتعلق بالمسائل المشار اليها أعلاه مع الإشارة الى بعض الصعوبات التى ووجهت ومحاولة التنبؤ بالتطورات المقبلة فى مختلف العمليات المشار اليها. ويرد تحت هذا الجزء مباشرة التطورات الأخيرة التى حدثت فى مجال التدريب ويتبع ذلك وصف لاستخدام الموظفين المحليين فى المشروعات بالإضافة الى التحركات نحو تكليف الحكومات بعمليات التنفيذ. ويتناول القسم الأخير الدعم الذى تقدمه البرامج الميدانية لمناهج التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية مع ابراز الجوانب التى يتزايد فيها التفاعل مع المنظمات غير الحكومية المحلية وتعزيز الدعم الذى تقدمه المشروعات للدور الذى تضطلع به المرأة فى التنمية الزراعية.

باء - عنصر تدريبى قوى

٤ - ١٥ وصلت نشاطات التدريب^(١)، فى اطار المشروعات الميدانية المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائى، كما أشير فى الفصل الأول (القسم جيم)، الى مستوى عال قدره ١٣ فى المائة (من حيث القيمة) من جميع المدخلات التى سلمت فى عام ١٩٨٨، فى حين وصل هذا الرقم فى اطار مشروعات حسابات الأمانة الى ٨ فى المائة. ويعتبر التدريب أيضا نشاطا كبيرا فى مشروعات برنامج التعاون الفنى (٢٣ فى المائة من أعمال مشروعات برنامج التعاون الفنى من حيث القيمة فى ١٩٨٨).

٤ - ١٦ وفى حين أن هذه الأرقام المشار اليها أعلاه تشير الى أعمال التدريب التى يمكن تحديدها بوضوح مثل المنح الدراسية، والجولات الدراسية، والتدريب الجماعى، هناك أيضا كمية كبيرة من التدريب غير الرسمى فى جميع المشروعات الميدانية حيث يتم نقل المعارف والخبرات الى الموظفين النظراء الذين يعملون جنباً الى جنب مع خبراء المنظمة وخبرائها الاستشاريين. وإذا أخذ فى الاعتبار أن التقديرات تشير الى أن عدد الموظفين النظراء العاملين فى المشروعات

(١) يتضمن الفصل الرابع من استعراض البرنامج العادى للفترة ١٩٨٨-١٩٨٩، أعمال التدريب التى تمت فى نطاق البرنامج العادى.

المنظمة الميدانية الى عامل الموارد البشرية اللازمة لتحقيق "الاعتماد على الذات في تحقيق التنمية" ومن هنا بدأت النشاطات التدريبية في المشروعات الميدانية بالحصول على مزيد من الاهتمام، فضلا عن عدد آخر من العمليات المتعلقة بذلك وقد تعزز ذلك بفضل المبادرات المهمة التي اتخذت في النصف الثاني من السبعينات.

٤ - ١١ وقد حصل اشتراك الموظفين المحليين في مشروعات المنظمة على قوة دفع اضافية من خلال القرار المهم المتعلق "بالأبعاد الجديدة" الصادر عام ١٩٧٥ (القرار رقم ٣٤٠٥ الصادر عن الدورة العشرين للجمعية العامة للأمم المتحدة)، ومن مختلف القرارات المتعلقة بذلك التي صدرت في المحافل الأخرى في الأمم المتحدة، بما في ذلك المنظمة والتي دعت الى الحصول على أكبر مساهمة ممكنة من الطاقات القطرية في اطار التعاون الفني للأمم المتحدة بما في ذلك الطاقات البشرية في شكل الموظفين المهنيين المؤهلين من داخل البلدان. وتعكس "الأبعاد الجديدة" الفكرة الأساسية التي تنادى بأن يوجه نطاق التعاون الفني وأغراضه كذلك السدى تضطلع به المنظمة نحو تعزيز دور البلدان النامية ذاتها في الاضطلاع بالتدابير اللازمة لتعزيز التنمية فيها.

٤ - ١٢ وكان تحسين الاعتماد على الذات في تحقيق التنمية أيضا محور مبادرات هامة أخرى لها تأثير ملموس على أعمال المنظمة الميدانية. ففي الوقت الذي دعت فيه مختلف القرارات الصادرة عن الجمعية العامة للأمم المتحدة الوكالات المتخصصة الى تقديم الدعم المستمر للتعاون فيما بين البلدان النامية، وافق مؤتمر الأمم المتحدة المعنى بالتعاون التقني فيما بين البلدان النامية الذي عقد في بوينس آيرس عام ١٩٧٨ على خطة عمل لتعزيز التعاون التقني فيما بين البلدان النامية وتنفيذه (وافقت عليها الجمعية العامة فيما بعد). وأكدت القرارات ذات الصلة الصادرة عن الأمم المتحدة منذ ذلك الوقت والقرارات الصادرة عن مؤتمر المنظمة أهمية التعاون فيما بين البلدان النامية.

٤ - ١٣ وعلى مستوى آخر، ركز المؤتمر العالمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية الذي أشرفت عليه المنظمة وعقد في روما عام ١٩٧٩، في جانب منه، على الحاجة الى تحسين المهارات والقدرات لتنمية أشد المجموعات فقرا وحرمانا في المناطق الريفية من العالم النامي. وكانت تأثيرات متابعة أعمال هذا المؤتمر (التي أصبحت بارزة في منتصف الثمانينات)، مهمة لجميع برامج المنظمة الميدانية وتطلبت إعادة توجيه النشاطات نحو الموضوعات المتعلقة بالتنمية الريفية والتي تركز على احتياجات المنتجين الأوليين، وهم صغار المزارعين والصيادين الحرفيين ومجموعات غابات المجتمع المحلي، والمرأة في التنمية ودعم المشاركة الشعبية

"الدورات التدريبية الرسمية" لاستعراض منتظم من جانب مجموعة العمل المشتركة بين المصالح المعنية بأعمال التدريب داخل المنظمة منذ عام ١٩٧٨. وتعرض أحدث المعلومات الشاملة المتوافرة، والتي تشير الى عام ١٩٨٧، صورة لتطور هذا النوع من التدريب من حيث الأشخاص الذين وصل اليهم ونوع النشاط، مما يقدم مؤشرا عن الاتجاهات في المستقبل.

٤ - ٢٠ ففي عام ١٩٨٧، كان هناك نحو ٤٠٠ مشروع قيد التنفيذ ممولة من برنامج الأمم الانمائي وحسابات الأمانة تظطلع بدورات تدريبية خاصة كجزء من برامج عملها لذلك العام. وقد نظم ما مجموعه نحو ١٥٠ دورة منفصلة اشترك فيها رقما قياسي يبلغ ٧٣ ٠٠٠ مشترك (بزيادة ١١ في المائة عن عام ١٩٨٦). وقد امكن الوصول الى نحو ١٤ ٥٠٠ امرأة من خلال هذه الجهود (٢٠ في المائة من مجموع المشتركين مقارنة بأقل من ١٠ في المائة في عام ١٩٨٣). ويرتبط التدريب الجماعي عادة بالتعاون الفني الذي تقدمه المنظمة لاقامة المؤتمرات حيث تشكل مجموعة من نشاطات التدريب جزءا أساسيا من عمل المرأة. وفي ذات الوقت، تدرج عناصر التدريب في غالب الأحيان كجزء مكمل ضروري لتعزيز فعالية الأنواع الأخرى من المساعدات التي يقدمها المشروع.

٤ - ٢١ وكانت نشاطات التدريب التي تقدمها المشروعات الميدانية تركز بدرجة كبيرة على أفريقيا وآسيا حيث حصل كل اقليم منهما على نحو ٣٠ في المائة من مجموع جهود التدريب. وكانت الموضوعات الزراعية تشكل نحو ٤٦ في المائة من مجموع الدورات التي نظمت يتبعها موضوعات التنمية الريفية (٢٦ في المائة) ثم الغابات (١٣ في المائة) ومصايد الأسماك (٧ في المائة). ومن هذه الفئات، تستحق الزيادة فسن أعمال التدريب المتعلقة بالتنمية في هذا العقد اشارة خاصة (من المستوى المنخفض الذي لايتجاوز ٥ في المائة فقط في عام ١٩٧٩). ونظرا لأن هذه الأعمال التدريبية تشمل بالدرجة الأولى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للتنمية الزراعية والريفية، فانها انعكاس واضح لتأثير المؤتمر العالمي للاصلاح الزراعي والتنمية الريفية المشار اليه أعلاه.

٤ - ٢٢ وفيما يتعلق بأنواع التدريب التي قدمت، اشترك نحو نصف العدد المقدم للمشاركين والبالغ ٧٣ ٠٠٠ شخص في دورات تدريبية رسمية تستغرق عادة ما بين عشرة أيام واسبوعين، قام بالتدريس فيها موظفون دوليون وقطريون. واشترك ١٣ ٠٠٠ شخص آخرون في حلقات دراسية عملية أو ندوات دراسية نظمتها المشروعات وتستغرق عادة ٤ الى ٥ أيام وهي ذات طبيعة أقل تنظيما. وأخيرا اشترك نحو ٢٤ ٠٠٠ من النساء والرجال في الأيام "الحقلية" أو أيام "المزارعين" والبيانات العملية الخاصة التي تركز على موضوعات مثل استخدام حيوانات الجر وأساليب

الميدانية للمنظمة فى عام ١٩٨٨ كانوا يزيدون على ١٥ ٠٠٠ موظف، فان هذا النوع من التدريب، وان كان يصعب تقنيه، يعتبر كبيراً للغاية (غير أن بعض الصعوبات الجارية فى هذا الصدد عولجت فى الفصل الثانى).

المنح الدراسية والجولات الدراسية

٤ - ١٧ تعتبر المنح الدراسية الفردية التى تقدم من خلال المشروعات الميدانية وسيلة رئيسية لتعزيز القدرات الفنية للموظفين القطريين. وقد زادت هذه المنح كثيراً حيث تتاح الفرصة من خلالها للمستفيدين لدراسة الموضوعات الزراعية والحرجية والسلكية فى مراكز البحوث المتخصصة والجامعات وغير ذلك من المؤسسات ذات الصلة فى الخارج. وهذا هو أهم نوع مكثف ورفيع المستوى من التدريب الرسمى الذى تقدمه البرامج الميدانية وقد شمل أكثر من ١ ٠٥٠ منحة دراسية خلال سنة ١٩٨٨ وحدها (بعد أن كان المتوسط نحو ٩٠٠ منحة فى الفترة ١٩٨٣-١٩٨٧). وقد ابتعدت نشاطات المنح الدراسية بصورة متزايدة عن دورات الحصول على الدرجات العلمية (فى جامعات أوروبا وأمريكا الشمالية) واتجهت الى التدريب الفنى فى الموضوعات ذات الأهمية المباشرة للمشكلات الانمائية التى تتصدى لها المشروعات. وقد تم نحو ٥٠٠ منحة دراسية من المشروعات أو ٤٧ فى المائة فى عام ١٩٨٨ فى مؤسسة مضيئة فى بلد نام آخر وهذه هى أعلى نسبة تتحقق حتى الآن.

٤ - ١٨ وعلى مستوى آخر، نظمت المشروعات الميدانية أكثر من ١٥٠٠ جولة دراسية فى عام ١٩٨٨، وذلك أساساً للموظفين النظراء وموظفى المؤسسة المضيئة الذين تمكنوا بفضل ذلك من السفر الى الخارج لفترات قصيرة من أجل تحسين مهاراتهم من خلال حضور الاجتماعات الفنية والحلقات الدراسية والمؤتمرات وغير ذلك من النشاطات أو لى يشاهدوا بأنفسهم الأعمال الانمائية الناجحة ذات الصلة بالأوضاع فى بلادهم. وقد زادت أعداد المشتركين فى الجولات الدراسية التى تمويلها المشروعات الميدانية سنوياً من نحو ٧٠٠ مشترك فى بداية العقد الى أكثر من ٢٠٠٠ فى عام ١٩٨٨.

أعمال التدريب داخل المشروعات

٤ - ١٩ وبالإضافة الى ما تقدم، يتولى الكثير من المشروعات الميدانية بمفرده تصميم أعمال تدريب كجزء أساسى من برامج عمله فى البلد المعنى، ويوجه هذا التدريب نحو تعزيز عنصر الموارد البشرية اللازم لتحقيق أهداف المشروع والمساعدة فى ضمان الاستمرارية بعد انتهاء المستلزمات الدولية المقدمة للمشروع. ويخضع هذا النشاط، الذى يشار اليه فى بعض الأحيان على أنه "التدريب الجماعى" أو

اضافيا كبيرا لاشتراكهن في هذه الدورات بالنظر الى الدور الكبير الذى يضطلعن به، مثلا، فى مجال انتاج المحاصيل الغذائية فى افريقيا. ويبدو أن تدريب النساء ليقمن بتدريب النساء الأخريات مجال ينطوى على امكانيات كبيرة فى هذا الصدد. وأخيرا، وكما يتضح من زيادة أعمال التدريب المتصلة بالتنمية الريفية والزيادات المتصلة بذلك فى أعداد المشاركين من المنتجين الأوليين والنساء، تعتبر الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للتنمية الآن من المعالم الهامة فى التدريب الذى توفره المشروعات الميدانية، وذلك تمشيا مع المبادئ التى أقرها المؤتمر العالمى للإصلاح الزراعى والتنمية الريفية.

٤ - ٢٦ ولابد من التأكيد هنا عند استعراض هذه النتائج، والنظر الى الاتجاهات المستقبلية، أن أعمال التدريب هذه ليست دائما ا جزءا من حزمة مدخلات متكاملة تعيئها المشروعات الميدانية من أجل تحقيق نتائجها المنشودة. ولأشكال الضعف فى الأداء المشار إليها فى الفصل الثانى تأثيرات على المنافع المستمدة من هذا التدريب، والتي يمكن أن يهدف جزء منها اذا لم تتكمن العناصر الأخرى للمشروع من تحقيق المهام المنشودة منها. وبعد هذا الاستدراك، يبدو أن نطاق وكمية التدريب الذى يقدم فى الوقت الحاضر فى اطار الأعمال الميدانية هائلين من حيث التغطية التى يقدمها وفائدة هذا التدريب من حيث قدرته على المواءمة مع الاحتياجات الملموسة. وهناك من الأسباب مايدعو الى الاعتقاد بأن الدروس المستفادة من تجربة تنفيذ هذا النشاط فى كل مجال من مجالات اهتمامات المنظمة الفنية العديدة، سوف تستمر فى المساهمة بفعالية فى تعزيز قاعدة الموارد البشرية اللازمة للتنمية الغذائية والزراعية فى البلدان المستفيدة.

جيم - الموظفون القطريون وإدارة المشروعات

٤ - ٢٧ فى الوقت الذى تصل فيه النشاطات المكثفة التى تطلع بها المنظمة فى مجال التدريب عشرات الآلاف من النساء والرجال فى العالم النامى، يتولى عدد محدود من الموظفين القطريين المهرة فى البلدان النامية مسؤوليات مباشرة فى مشروعات المساعدات الفنية التى تنفذها المنظمة، وهذه عملية يمكن ربطها بصورة مباشرة بمبادئ "الأبعاد الجديدة" التى أشير إليها فى وقت سابق.

المدراء القطريون للمشروعات

٤ - ٢٨ على الرغم من أنه كان من المفهوم دائما أن التوجيه والمسؤولية الشاملين عن المشروعات الميدانية تقع على عاتق الحكومات المستفيدة المعنية، فإن ممارسة هذه المهمة الرئيسية تتباين بدرجة كبيرة اعتمادا على القدرات الحكومية ومدى توافر الموظفين الحكوميين اللازمين للقيام بدور نشطه وعلى الرغم من أن

المدخلات المحصولية، وتقنيات غرس الأشجار، وطرق حفظ الأسماك وغير ذلك من الموضوعات والغرض الرئيسى من هذا التدريب، الذى ينظم عادة حول المزارع النموذجية أو رقع البيانات العملية، هو تعزيز مهارات المنتجين الأوليين وهو موضوع أكده المؤتمر العالمى للإصلاح الزراعى والتنمية الريفية لعام ١٩٧٩، ومما يلفت النظر أن أكثر من ثلث هؤلاء الذين امكن الوصول اليهم بهذه الطريقة فى عام ١٩٨٨ هم من المزارعات فى أفريقيا.

٤ - ٢٣ وكما كان الحال فى الماضى، فإن جزءا كبيرا من أولئك الذين يتلقوا تدريبات فى هذه الدورات كانوا من الفنيين من المستوى المتوسط - موظفو البحوث والإرشاد والائتمان وغير ذلك - الذين بلغ عددهم ١٢ ٠٠٠ فى عام ١٩٨٨. ويتمثل جانب رئيسى فى أعدادهم فى التركيز على تدريبهم على القيام بأعمال تدريب الآخرين (أى تدريب المدربين). وعلى ذلك فإن أعمال التدريب التى تتم فى إطار البرامج الميدانية يمكن أن تحقق تأثيرا مضاعفا من حيث التغطية التى تقوم بها. والواقع أن كثيرا من النشاطات مثل "أيام المزارعين" وقدر متزايدا من أعمال الدورات التدريبية يتم الآن على يد الموظفين القطريين الذين كانوا يتلقون التدريب فى السابق بمقتضى ترتيبات التدريب فى المشروعات الميدانية.

٤ - ٢٤ وشمة اتجاه حديث يستحق التنويه ويتمثل فى زيادة عدد الدورات التى تقدمها المشروعات لتوفير التدريب على المستوى المهنى. فهذه الدورات، ضمن عوامل أخرى، تصل الى الموظفين الحكوميين والمدراء وواضعى السياسات وغيرهم من الموظفين المسؤولين عن اتخاذ القرارات. وقد وصل عدد هؤلاء الى نحو ١١ ٠٠٠ شخص فى عام ١٩٨٨. ويشير هذا الاتجاه الى زيادة التركيز فى المشروعات الميدانية على التخطيط وتحليل السياسات على النحو المشار اليه فى الفصل الأول القسم جيم (ويرد عدد الدورات التدريبية الذى تمت فى هذا المجال فى استعراض البرنامج العادى للفترة ١٩٨٨-١٩٨٩ فى الفصل الحادى عشر القسم رابع، جيم).

٤ - ٢٥ ونظرا لما تقدم، يمكن ابداء العديد من التعليقات المتعلقة بالاتجاهات المستقبلية. فأولا تصل أعمال التدريب التى توفرها مشروعات المنظمة الآن الى عدد من المشتركين يفوق ما كان عليه فى أى وقت مضى. وقد تحقق هذا فى جانب منه من خلال الاعتماد على الموظفين القطريين الذين تأهل بعضهم للقيام بهذه المهام من خلال التدريب الذى وفرته المشروعات الميدانية. كذلك فإن الطرق الحديثة للتعليم والاتصال، مثل استخدام تقنيات الفيديو، يسهل التوسع فى التغطية. وشانيا أصبحت أنواع المتدربين تتجه الى المنتجين الأوليين من ناحية وتضم من ناحية أخرى عددا قياسييا من "الموظفين المهنيين" المدراء وواضعى السياسات. ويجرى الآن تدريب النساء بأعداد كبيرة، على الرغم من أن هناك مجالا

اختصاص المنظمة . غير أن هذا الأسلوب قد أصبح شائعاً أيضاً في كثير من بلدان الشرق الأدنى وفي عدد متزايد من البلدان الأفريقية حيث يتوافر الموظفون المؤهلون في الإدارات الحكومية والمؤسسات المضيقة .

٤ - ٣٣ والجدير بالتنويه ، في هذا الصدد ، أن مدراء المشروعات القطريين الذين يعملون في مشروعات المنظمة لا يتقاضون ، في الغالبية العظمى من الحالات ، مرتباتهم من ميزانية المشروع ، بل يظلون متعاقدين مع المؤسسة أو الجهاز المضيف الحكومي الذي يقدم الخدمات النظرية العامة للمشروع . وفي نحو ثلثي المشروعات المعنية ، يعاون مدراء المشروعات القطريين ، كما أشير سلفاً ، كبير المستشارين الفنيين المعين دولياً والذي يساعد بصورة مباشرة على تنسيق المدخلات الدولية التي تقدمها المنظمة للمشروع بما في ذلك خلال الشراء دولياً .

٤ - ٣٤ وفي حين أن معظم مدراء المشروعات القطريين يلحقون بأعمال المشروع طوال الوقت ، فإن هناك عدداً منهم لازال منتدباً لبعض الوقت تاركين لكبير المستشارين الفنيين وغيره من الموظفين الدوليين إدارة الشؤون اليومية للعمليات . وعلى الرغم من أنه قد اتبع منهج عملي في تطبيق هذا الأسلوب على الظروف السائدة والامكانيات المتوافرة ، فقد أصبح الاتجاه بمرور الوقت نحو إشراك مدراء المشروعات القطريين بصورة مباشرة في جميع أعمال المشروع ، بما في ذلك عملياته اليومية . والواقع أنه يوجد الآن نحو ٦٥ مشروعاً يشرف عليها مدراء مشروعيات قطريون حيث تتألف مدخلات المنظمة بالدرجة الأولى من الزيارات التي يقوم بها الخبراء الاستشاريون المتخصصون وغير ذلك من المؤازرة الفنية الدورية .

٤ - ٣٥ وحيثما يعمل مدراء المشروعات القطريون جنباً إلى جنب مع كبير المستشاريين الفنيين ، ينبغي أن يحدد في تخطيط المشروع اختصاصات كل منهما في طريقة واضحة وكاملة مع مراعاة نطاق وطبيعة الروابط التي يتعين على المدير القطري للمشروع أن يحتفظ بها مع المؤسسة المضيقة والحكومة . وعلى الرغم من أن ذلك لم يتسبب في أية مشكلات في الغالبية العظمى من الحالات ، بل كان له في الواقع تأثير إيجابي على عمل المشروع ، كان هناك بعض الحالات التي لم تتحدد فيها هذه العلاقات إلا بصورة غامضة للغاية ، مما أدى إلى ظهور حالات من سوء الفهم أعاقت أعمال المشروع . وقد لفتت هذه الحالات نظر المنظمة والحكومات وجهات التمويل إلى الحاجة إلى تحليل الدور الذي يتوقع أن يقوم به المدير القطري للمشروع وتحديد ذلك بوضوح في تصميم المشروعات ، وهو الدور الذي يتراوح بين المسؤولة اليومية الكاملة والمراجعة والإشراف على فترات مختلفة ، مما يترك الكثير من القرارات التنفيذية للموظفين الدوليين . وقد أصبح هذا الجانب على وجه الخصوص ، المتصل بالوضع المؤسسي للمشروعات ، تغطيه ضمناً العمليات السابقة على تقدير مقترحات المشروعات والتي يقوم بها الممثلون القطريون .

مسؤولية المنظمة في السنوات الأولى عن تعبئة المدخلات الدولية للمشروعات وتنظيمها وتقديم المؤازرة الفنية كانت تغطي عادة معظم، ان لم يكن جميع، أعمال المشروعات، ابتداءً من التخطيط حتى التصميم والتنفيذ الكامل، تمكن الكثير من البلدان من تعزيز خبراتها المؤسسية والمهنية ذات الصلة التي تمكنها من الاشتراك والعمل الوثيقيين في جميع مراحل دورة المشروع.

٤ - ٢٩ ففي أوائل الستينات، كان من الشائع أن يكون للمشروعات الميدانية التي تنفذها المنظمة مدراء ومنظمون قطريون آخرون كانوا عادة موظفون تعيينهم الحكومات أو المؤسسة المضيفة ويشتركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المشروعات ويعملون جنباً إلى جنب مع مدراء المشروعات الدوليين الذين تعيينهم المنظمة لإعدادهم لتولى مسؤوليات الإدارة الكاملة عند انتهاء المشروع. ومع تدعيم هذه التجربة، كان هناك، في عدد متزايد من الحالات، تحول تدريجي في مسؤولية الإدارة عن الموظفين الدوليين للمشروعات إلى الموظفين القطريين، مما أدى إلى تعيين مدراء قطريين للمشروعات يتولى كبير المستشارين الفنيين الذي تعينه المنظمة تقديم المشورة له.

٤ - ٣٠ وفي ظروف مختلفة كان مدراء المشروعات القطريون يعينون فيها على امتداد السنين. وكان ذلك يعنى في كثير من الأحيان تمديد منطقي لمسؤوليات إدارة المشروع، تقررته الحكومات بالتشاور مع المنظمة على أساس كل حالة على حدة (وعلى أساس نمو القدرات القطرية) وفي ظروف أخرى، كانت الحكومات تضرع السياسات التي تنص على تعيين المدراء القطريين حينما يكون ذلك ممكناً وفي بعض الأحيان كانت تحد من أعداد الموظفين الدوليين المقيمين العاملين في المشروعات في بلادها.

٤ - ٣١ وقد أدت العملية المشار إليها أعلاه إلى حدوث زيادة مضطربة في أعداد المدراء القطريين للمشروعات، المسؤولين عن الإدارة العامة المباشرة للمشروعات الميدانية التي تنفذها المنظمة. وفي حين أن عدد المدراء القطريين للمشروعات لم يكن يزيد عن نحو ١٠٠ في أوائل هذا العقد، ارتفع هذا الرقم إلى ١٣٠ في منتصف الثمانينات ووصل إلى نحو ١٧٠ في الفترة المالية ١٩٨٦-١٩٨٧. وخلال هذه الفترة المالية، كان مدراء المشروعات القطريون يعملون في الإشراف على أكثر من ٣٠٠ مشروع ميداني (من المشروعات الكبيرة عادة)، وبذلك أصبحت هذه الطريقة من المعالم المشتركة للتعاون الذي توفره المنظمة في جميع المجالات الفنية الرئيسية.

٤ - ٣٢ ويظهر استخدام مدراء المشروعات القطريين في المشروعات، في أوضاع صورة له، في بلدان آسيا وأمريكا اللاتينية حيث تعززت القدرات المهنية الكبيرة في مجالات

٤ - ٣٩ ومع التوسع في هذا الأسلوب، واكتساب الخبرات، زاد عدد الموظفين المهنيين من القطريين في مشروعات المنظمة الميدانية زيادة كبيرة. ففي حين كان عددهم نحو ٣٠ في المشروعات في بداية هذا العقد، ارتفع هذا الرقم بسرعة من ١٣٠ في ١٩٨٤-١٩٨٥ الى أكثر من ٥٠٠ في أي وقت خلال الفترة المالية الجارية. وفي حين أن استخدام هؤلاء المهنيين في أعمال المشروعات كان يتركز أساسا في السابق في آسيا وأمريكا اللاتينية، أصبح استخدام هؤلاء المهنيين أكثر شيوعا نسبيا في جميع الأقاليم، وفي جميع برامج المنظمة الرئيسية. وتيسيرا لهذه العملية، فإنه بالإضافة الى التعاقد من المقر الرئيسي، رخص لبعض الممثلين القطريين في عدد من البلدان بتوظيف هؤلاء المهنيين في الأعمال الميدانية لفترات قصيرة.

٤٠ - ٤٠ وكما يتضح من تزايد عدد هؤلاء المهنيين، تبين أن استخدامهم في نشاطات المنظمة التنفيذية مفيد من عدة وجوه. أولها وأهمها الخبرات والتجارب الفنية وما يتصل بذلك من خبرات التي يمكن أن يستخدموها لتعزيز فائدة أعمال المشروع في بلدانهم. وثانيا يمكنهم أن يحصلوا، أثناء عملهم جنبا الى جنب مع الموظفين الميدانيين، على خبرات اضافية يمكن أن يطبقوها بعد ذلك في مناطق أخرى بعد انتهاء المدخلات الدولية. وقد أصبح عدد من الموظفين المهنيين القطريين الذين كانوا يعملون في مشروعات المنظمة مدرء مشروعات قطريين فيما بعد، في حين طبق البعض الآخر مهاراتهم في جهود التعاون الفني الأخرى مثل تلك التي تمسك من مصادر ثنائية أو محلية بالكامل مثلا. وأخيرا، فإن استخدام الموظفين المهنيين القطريين يمكن، في بعض المهام المهنية داخل المشروعات حيث تتوفر مجموعة من الخبرات القطرية الجاهزة، أن يكون أكثر مرونة وأقل تكلفة من احضار خبراء معينين دوليا.

٤١ - ٤١ ولا يوجد أدنى شك، في أن تعيين الموظفين المهنيين القطريين محليا للقيام بمهام المشروعات، في المجالات التي يرى أنها مناسبة، سيكون من المعالم المشتركة في غالبية البرامج الميدانية في المستقبل. ويشير ذلك، بالإضافة الى ارتفاع أعداد المدرء القطريين للمشروعات، الى أن المنظمة قد اتخذت خطوات ضخمة في نشاطاتها التنفيذية نحو تحقيق هدف رئيسي من أهداف "الأبعاد الجديدة" والتمثل في اشراك القدرات المتوافرة في البلد المستفيد في المساعدات الدولية مثل تلك التي تقدمها المنظمة.

نحو قيام الحكومات بالتنفيذ الكامل

٤٢ - ٤٢ يمثل قيام الحكومات بتنفيذ المشروعات، كما أشير الى ذلك في أعداد سابقة من هذا الاستعراض، التطبيق النهائي لمبادئ "الأبعاد الجديدة" على التعاون الفني الذي توفره الأمم المتحدة. وفي هذه الحالة، تتولى مصلحة أو جهاز أو مؤسسة أو

٤ - ٣٦ ويتصل بالمسائل المشار إليها آنفاً، المشكلات الحتمية التي تنشأ عن نقص معارف المدراء القطريين للمشروعات في القواعد والاجراءات المعمول بها في المنظمة، واحتياجات اعداد التقارير، والأساليب المتفق عليها بين المنظمة وشركائها في التمويل (في هذه الحالة برنامج الأمم المتحدة الانمائي بالدرجة الأولى) فيما يتعلق بتنفيذ المشروع. ويمكن أن تكون المشورة التي يقدمها كبير الاستشاريين الفنيين وغيره من الموظفين الدوليين في المشروع، مفيدة هنا الى حد كبير. غير أنه قد تبين أيضا أن من المفيد تزويد المدراء القطريين للمشروعات الذين تم اختيارهم بتدريب خاص وبعض المعلومات عن اجراءات المشروعات قبل أو خلال اطلاعهم بدورهم في ادارة المشروع. ولهذا الغرض بدأت المنظمة في الفترة المالية السابقة في تنظيم سلسلة من الدورات التدريبية والاعلامية الخاصة للمدراء القطريين للمشروعات في المقر الرئيسي، تغطي تكاليفها من ميزانيات المشروعات المختلفة (بموافقة جهة التمويل المعنية وهي هنا برنامج الأمم المتحدة الانمائي بالدرجة الأولى).

٤ - ٣٧ وفي هذه الفترة المالية، عقدت أقسام التنفيذ الرئيسية نحو عشرين دورات تدريبية أو اعلامية نظمت خصيصا، تتراوح مدة كل منها بين اسبوع واسبوعين، في مقر المنظمة الرئيسي. وقد اشترك في هذه الدورات أكثر من ١٢٠ من هؤلاء المدراء، تلقوا معلومات عن الجوانب المتعلقة بعمل المنظمة بالإضافة الى القواعد والمبادئ والاجراءات التي تحكم عمليات المشروعات التي تنفذها المنظمة. وكانت هذه الاجتماعات توفر أيضا لهؤلاء المدراء الفرصة لمقابلة الموظفين الفنيين والتنفيذيين والاداريين الذين يقدمون الخدمات للمشروعات التي يعملون فيها. وفي هذا الصدد، نظمت طقات دراسية وحلقات دراسية عملية خاصة في البلدان التي يوجد بها عدد كبير من مدراء المشروعات القطريين كما يشترك عدد كبير من هؤلاء المدراء الآن في الحلقات الدراسية العملية الاقليمية وشبه الاقليمية التي تتركز على عمليات المشروعات.

الموظفون المهنيون القطريون في المشروعات

٤ - ٣٨ وجنبا الى جنب مع التوسع في استخدام مدراء المشروعات القطريين، هناك أيضا زيادة ملحوظة، ولاسيما في الآونة الأخيرة، في التعاقد مع الموظفين القطريين في البلدان المعنية للعمل كخبراء وخبراء استشاريين في اطار المشروعات الميدانية التي تنفذها المنظمة. وعلى العكس من مدراء المشروعات القطريين، يحصل هؤلاء الموظفون القطريون على مرتباتهم الكامل عادة من اعتمادات المشروع. ويعمل معظم هؤلاء على أساس عقود الخدمة القصيرة.

التخطيط الاشارى فى برنامج الأمم المتحدة الانمائى، فان حصة هذه الطريقة من الموافقات الجديدة (من حيث القيمة) كانت أعلى من ١٥ فى المائة (ومن المتوقع أن تتجاوز ٢٠ فى المائة فى عام ١٩٩٠). ولاشك فى أن هذه الزيادة، سوف تخضع، فى الواقع العملى، للخبرات المكتسبة من هذه الطريقة مع انتشار استخدامها بسرعة. وللوكالات الفنية المتخصصة مثل المنظمة دور رئيسى فى هذا المجال.

٤ - ٤٧ وكما أشير سلفاً، للمنظمة والوكالات المتخصصة الأخرى دور تكميلى مهم يتعيّن عليها أن تطلع به فى دعم التنفيذ الحكومى حيثما تستوفى الشروط الأساسية لهذا النوع من التنفيذ. ويرجع ذلك الى أن هذه الطريقة لاتشير الى تحول مفاجئ عن التنفيذ الدولى الى التنفيذ القطرى الكامل الا أنها، فى معظم الحالات، امتداد منطقى للأساليب والاجراءات التى تشترك فيها الحكومات والقائمة منذ بعض الوقت فى اطار التنفيذ الذى تضطلع به الوكالات. فعلى سبيل المثال كان تزويد مشروعات المنظمة، فى العديد من الحالات، بمدراء المشروعات القطريين، يتحول الى تنفيذ حكومى كامل. وعلى ذلك فان التمييز بين التنفيذ الذى تضطلع به الوكالات من ناحية، والتنفيذ الحكومى من ناحية أخرى، تمييز غير واضح حيث أن الأمر يتعلق بعملية مستمرة لتعزيز المهام التى تطلع بها الحكومات فى أعمال المشروعات الى أن تصل الى حد تولى المسؤولة المباشرة عن معظم، ان لم يكن كل، هذه الأعمال. وعند هذه النقطة، يصبح دور المنظمة مكملًا لدور جهاز التنفيذ الحكومى المعنى ومعاونًا له. وعلاوة على ذلك، لاتشترك المنظمة، فى بعض الحالات، فى جميع مشروعات برنامج الأمم المتحدة الانمائى الذى تنفذه الحكومات فى مجال الأغذية والزراعة حيثما يعتقد أن القدرات القطرية الموجودة كافية.

٤ - ٤٨ وفى حين أن هذا العرض المشار اليه أعلاه يشير الى ضرورة وجود تحول تدريجى ومحدد بعناية نحو قيام الحكومات بالتنفيذ فى البلدان التى اكتسبت قدرات كافية فى مجالات اختصاصات المنظمة، فقد نشأت، فى الواقع العملى، عدة صعوبات أدت الى اعاقه هذه العملية.

٤ - ٤٩ وتتعلق احدى هذه المشكلات بتقدير متى يمكن تخصيص المشروعات التى تدخل فى نطاق اختصاص المنظمة، والتى تنطوى على محتوى فنى عالى نسبياً، للحكومات لتنفيذها (بواسطة برنامج الأمم المتحدة الانمائى فى جميع الحالات تقريباً) وكيفية تحقيق ذلك. وهنا بات واضحاً لجميع المعنيين أن من الضرورى السعى الى الحصول على مشورة المنظمة من أجل ضمان عملية الانتقال بسهولة الى هذه الطريقة من خلال القدرات الفنية اللازمة والاطار المؤسسى القائم. وفى بعض الحالات، عندما كانت المنظمة لاتستشار فى المراحل الأولى وحيثما كانت تنشأ نقاط ضعف خطيرة عند التنفيذ، كان يطلب الى المنظمة فى مرحلة متأخرة للغاية أن تطلع بدورها بالمعاون الكامل وتعين اعادة تخصيص عدد من المشروعات للتنفيذ من خلال الوكالات.

غير ذلك من الأجهزة الحكومية مسؤولة تعبئة المدخلات الدولية للمشروعات الميدانية وإدارة تطبيقها مع الموارد المحلية من أجل تحقيق أهداف المشروع.

٤ - ٤٣ وقد أسندت أولوية متقدمة لمفهوم التنفيذ الحكومى وتطبيقه فى برامج برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، فى قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة الأخيرة وفى برنامج الأمم المتحدة الإنمائى وغيره من المحافل الدولية التابعة للأمم المتحدة. وتؤيد المنظمة تأييدا كاملا هذه الأولوية التى تعتبر توسيعا جديدا للأساليب المختلفة لاستخدام الموظفين القطريين المشاركين فيها فى الفقرات السابقة.

٤ - ٤٤ وهناك شرط ضرورى لقيام الحكومة بالتنفيذ يتمثل فى ضرورة وجود قدرات إدارية وفنية وتنظيمية ملائمة فى داخل الحكومة للاطلاع بالمسؤوليات الخاصة بأعمال المشروع المعنى وتنفيذها. وحيثما لا يتوافر هذا الشرط إلا بصورة جزئية، كما يحدث فى معظم الحالات فى الوقت الحاضر، فإن من الممكن الاستمرار فى استخدام هذه الطريقة مع اقتراحها بدعم من الوكالة المعنية لتنفيذ بعض العناصر النوعية للمشروع (مثل "الوكالة المتعاونة") أو توفير خدمات محددة (توفير المشورة فيما يتعلق بالصياغة والاستعراض وإعداد التقارير والتقييم وغير ذلك).

٤ - ٤٥ وحتى هذه الفترة المالية، كانت المشروعات التى تنفذها الحكومة فعلا قليلة العدد نسبيا (ممولة جميعها من برنامج الأمم المتحدة الإنمائى)، كما أن هذه الأعداد تقل كثيرا فيما يتعلق بالمجالات الفنية الخاصة بالمنظمة. وكان من المشروعات التى نفذتها الحكومات فى السابق تميل إلى أن تحتوى على عناصر كبيرة من المعدات أو العقود من الباطن. ولكن هذا الوضع تغير الآن بصورة ملحوظة: فبعد أن كانت المنظمة تشترك فى عام ١٩٨٧ فى نحو ٢٣ مشروعات فى المشروعات التى تنفذها الحكومات، تضاعف هذا الرقم تقريبا إلى ٤٥ مشروعا فى نهاية ١٩٨٨. وتنطوى هذه الأعمال فى العادة على تعهد، من خلال خبراء المنظمة وخبرائها الاستشاريين، بتنفيذ بعض الجوانب الفنية فى المشروع وتقديم الدعم الفنى ذات الطابع العام أو العالى التخصص، وتوفير المساعدات لشراء المعدات أو فى إعداد التقارير وغير ذلك من الأعمال المماثلة. وفى بعض الحالات المهمة، اطلعت المنظمة أيضا على عمليات التخطيط للمشروعات وتصميمها وصياغتها ثم تسليمها للحكومات لتنفيذها.

٤ - ٤٦ ومن الممكن توقع استمرار الزيادة فى أعداد هذه المشروعات والخدمات التى تقدم لها خلال الفترة المالية القادمة. والواقع أنه فى حين كانت المشروعات التى تنفذها الحكومات تمثل فى عام ١٩٨٨ نحو ١٢ فى المائة من جميع مصروفات أرقام

تقدير كمي، من حيث الأعداد والقيمة الدقيقة لكمية المساعدات التي قدمتها
المشروعات الميدانية لدعم هذه المناهج. ففي حين أن بعض نشاطات المشروعات
تنطوي على طابع التعاون التقني فيما بين البلدان النامية بصورة واضحة
(ولاسيما في المشروعات الاقليمية)، فإن البعض الآخر قد يعكس في جزء منه مبادئ
التعاون التقني في اطار أهداف أخرى. وتتخذ المساعدات التي تقدم للتعاون
التقني أشكالا كثيرة مثل مختلف أنواع المدخلات اللازمة للاجتماعات والطقسات
الدراسية العملية والجولات الدراسية والندوات الدراسية والدورات التدريبية
التي تحمل طابع التعاون التقني فيما بين البلدان النامية، والمدخلات المتعلقة
بانشاء شبكات التعاون التقني فيما بين البلدان النامية وتشغيلها والمساعدات
لتقييم قدرات مختلف البلدان واحتياجاتها من التعاون التقني فيما بين البلدان
النامية ومقارنتها بعضها ببعض.

٤ - ٥٥ وتجدر الإشارة الى أن الكثير من المشروعات الميدانية، القطرية والاقليمية،
التي تنفذها المنظمة تنطوي على نقل للخبرات والتجارب والتكنولوجيات من بلد
نام الى آخر، على الرغم من أن هذا النمط لا يدخل في نطاق نشاطات المنظمة فيما
يتعلق بالتعاون التقني فيما بين البلدان النامية. فعلى سبيل المثال وكما
أشير في الفصل الأول (القسم دال)، يأتي نحو ٥٠ في المائة من الخبراء
الميدانيين من البلدان النامية الأخرى، كما أن الكثير من الجولات الدراسية
ونشاطات المنح الدراسية في المشروعات تصل الى مستوى التعاون التقني فيما بين
البلدان النامية على أساس ثنائي فيما بين بلد نام وبلد نام آخر. ويعتبر هذا
الأساس الثنائي في "التعاون التقني فيما بين البلدان النامية" في المشروعات
عنصرا هاما لكثير من ميادين الزراعة والغابات ومصايد الأسماك حيث توجد أكثر
الخبرات والتجارب صلة بهذا الموضوع في الظروف الايكولوجية والاقتصادية
الاجتماعية.

٤ - ٥٦ وتعتبر الشبكات (على النحو الوارد في الفقرات التالية) وسيلة رئيسية لتيسير
التعاون التقني فيما بين البلدان النامية على المستويين الاقليمي وشبه
الاقليمي بالارتباط مع الدعم الذي تقدمه المشروعات الميدانية التي تنفذها
المنظمة. وفي أواخر عام ١٩٨٤، حددت الدراسة المشار اليها أعلاه والواردة في
استعراض البرنامج العادي نحو ٤٤ مشروعا من المشروعات الممولة من برنامج الأمم
المتحدة الانمائي وحسابات الأمانة تبلغ قيمتها ٥١ مليون دولار (مجموع
الميزانيات) تقدم دعما مباشرا لشبكات التعاون التقني فيما بين البلدان
النامية. وكان هناك ١٢٨ مشروعا آخر يشترك، بشكل أو بآخر، في أعمال شبكات
التعاون التقني. وفي الآونة الأخيرة، حدد مسح أولى أجرى للفترة ١٩٨٧-١٩٨٨ نحو
١٣٩ نشاطا من الأنشطة الفنية التي يظلع بها التعاون التقني فيما بين البلدان

نشاطات الأقسام الفنية فى المنظمة فى اطار البرنامج العادى تقدم دعما ميدانيا للمبادرات والشبكات الخاصة بالتعاون التقنى فيما بين البلدان النامية، والتنويه بصورة خاصة بأن المكاتب الاقليمية للمنظمة تنشط بصورة كبيرة فى هذا المجال حيث تكرر ما يقدر بما يتراوح بين ٢٠ و ٢٥ فى المائة من نشاطاتها للأعمال المتعلقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالتعاون التقنى فيما بين البلدان النامية.

مناهج شبكات التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية

٤ - ٥٩ تتمثل الوسيلة الغالبة التى تقدم بها البرامج الميدانية الدعم لمناهج التعاون التقنى، فى انشاء وخدمة العديد من الشبكات التى تستخدم كأطر شاملة لنقل الخبرات والتجارب فى نطاق واسع من المجالات الفنية التى تغطيها المنظمة. وتتشكل هذه الشبكات عادة على المستوى الاقليمى أو شبه الاقليمى وقد انتشرت فى أمريكا اللاتينية وآسيا أكثر من أى مكان آخر. ويتمثل دور المنظمة فى توفير الأموال الأساسية الأولية وتقديم المشورة فيما يتعلق باقامة هياكل هذه الشبكات وتقديم الخدمات لنشاطاتها والمشاركة فى هذه النشاطات من أجل التشجيع على تدفق قدر كبير من الخبرات والموارد الفنية من بين الحكومات والمؤسسات المشاركة ذاتها.

٤ - ٦٠ ويوجد الآن ما يقرب من ٦٠ شبكة من شبكات التعاون التقنى العاملة فى أربعين أقاليم من أقاليم المنظمة، وان كان ذلك يعتمد على تعريف هذه الشبكات. وهناك ما يتراوح بين ٣٠ و ٤٠ شبكة أخرى تمر بمراحل مختلفة من مراحل الاعمال والانشاء. وتغطى الشبكات التى يجرى انشاؤها موضوعات مثل تنمية الأرز وغيره من المحاصيل الغذائية (بما فى ذلك البستنة) وتصنيع مختلف المحاصيل وحفظها والانتاج الحيوانى والصحة الحيوانية والموارد الوراثية ومختلف أنواع البحوث، والتنمية الريفية المتكاملة، والائتمان الزراعى والتسويق، والتخطيط الانمائى، وتربية الأحياء المائية، والتوعية الحرجية، وحطب الوقود وغير ذلك من الموضوعات المختلفة. وقد دخل عدد هذه الشبكات مرحلة التشغيل منذ عشر سنوات أو أكثره. وفى عام ١٩٨٨ كان هناك نحو ٢٠ شبكة عاملة من شبكات التعاون التقنى فى أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبى، و ١٨ فى آسيا والمحيط الهادى، ونحو ١٠ فى كل من أفريقيا والشرق الأدنى.

٤ - ٦١ أما فيما يتعلق بموضوعات الشبكات، فان محتوى كل شبكة من هذه الشبكات كان يختلف عن الأخرى بصورة ملحوظة اعتمادا على الأغراض المحددة لها والتشكيل الموهبسى الخاص بها. فبعض الشبكات القائمة لفترة طويلة، ولاسيما تلك التى

النامية تتلقى دعماً من المشروعات الميدانية للمنظمة بتكاليف تتصل بهـذا التعاون تبلغ ٤١ مليون دولار على النحو الوارد فى الجدول ٤-١ أدناه .

الجدول ٤-١

تقديرات الدعم التى تقدمه المشروعات الميدانية
للتعاون التقنى فيما بين البلدان النامية
فى الفترة ١٩٨٧-١٩٨٨

المجموع	برنامج الأمم المتحدة الانمائى	حسابات الأمانة	برنامج التعاون الفنى	عدد نشاطات التعاون التقنى التى تحصل على دعم
١٣٩	٥٥	٣٥	٤٨	
٤١٢	٢٢٤	١٣٦	٥٢	المصروفات فيما يتعلق بالتعاون التقنى (بملايين الدولارات)

٤ - ٥٧ وقد تبين أن نحو ٨٠ فى المائة (من حيث القيمة) من هذا الجهد الاجمالى تشمل نشاطات ذات "طابع ترويجى" (أى مسوحات الامكانيات، تعزيز الموءسسات لخدمة التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية، تعزيز ترتيبات الشبكات والاجتماعات والندوات الدراسية وغير ذلك) وكانت النسبة الباقية وقدرها ٢٠ فى المائة تتعلق "بالدعم التحفيزى" لبرامج التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية "التنفيذية" الجارية . وقد ازدادت موءخرا المساعدات ضمن هذه الفئة الأخيرة والتى تتكون بالدرجة الأولى من التعاون الدورى فى اطار خطط العمل المحددة للشبكات، ومن المتوقع أن تحصل هذه الفئة على نسبة كبيرة تصل الى ٥٠ فى المائة من مجموع الدعم خلال السنوات العديدة القادمة .

٤ - ٥٨ وفى حين لاتشير الأرقام أعلاه الا الى العنصر المتعلق بدعم التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية فى المشروعات الميدانية، يجدر التنويه بأن مجموعة كبيرة من

٤ - ٦٥ وعلى ذلك لا يكفي دائما تخصيص مجرد "الأموال الأساسية" التشجيعية التي تقدمها المنظمة في أول الأمر لتعبئة نشاطات من نشاطات التعاون التقنى الحسنة الاعداد والتي تنطوي على امكانيات كبيرة والتي تصبح بعد ذلك معتمدة على الذات من حيث التمويل. وبدلا من ذلك، ينبغي أن تتوزع مدخلات المنظمة، التي مازالت مقيسة بالمقارنة بحجم النشاطات الكلية للشبكة، على عدة مرات خلال فترة من الزمن لتشجيع وتيسير تدفق المعلومات وتبادل الخبراء وهي المبررات الرئيسية لانشاء الشبكات عادة. وفي هذا الصدد ينبغي التنويه بأن عددا من الشبكات الأكثر نجاحا قد جذب دعما ثنائيا مفيدا وأنواعا أخرى من الدعم الخارجى، ونجح بعضها فى تعزيز نشاطاته من خلال خلق الظروف وانشاء اطار لتنفيذ عمليات تكميلية اما مشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى أو من حسابات الأمانة.

٤ - ٦٦ ويبدو أن النتيجة الأولية الأخرى التي ظهرت من هذا المسح هي أن التباين الشديد فى أداء شبكات التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية، يقتضى توجيه بعض الاهتمام الآن اما الى تعديل واعادة تنشيط هذه الشبكات (حيثما كان ذلك مجديا) أو الغاء تلك الشبكات التي تفشل فى جذب الانتباه والاهتمام اللازمين لتطورهما على أساس التمويل الذاتى، وبذلك تركز المنظمة مدخلاتها على تلك الشبكات التي أظهرت دلائل واضحة على تحقيق هذه النتائج (أو على الأقل دلائل واضحة على امكانها تحقيق ذلك). وفى هذه الحالة تستمر درجة النشاطات الترويجية، على النحو المشار اليه فى الجدول أعلاه، فى التضاؤل لمصلحة زيادة كمية النشاطات المعاونة "التحفيزية" فى اطار الشبكات الناجحة القائمة.

٤ - ٦٧ ولقد اتسعت نشاطات التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية، المنظمة بالدرجة الأولى من خلال الشبكات، بوتيرة سريعة منذ بداية هذا العقد. وقد أثبت منهج الشبكات، بصورة عامة، أنه استثمارا قيما لتوجيه قدر كبير من المساعدات التى تقدم فى اطار المشروعات الميدانية التى تنفذها المنظمة لتشجيع على تبادل المعلومات والخبرات فيما بين البلدان فى العديد من المجالات الفنية، ومن ثم تعزيز قدرات المؤسسات والموظفين لخدمة التنمية الزراعية.

٤ - ٦٨ وفى ذات الوقت، توفر الشبكات بصورة متزايدة للمنظمة ذاتها اطارا محددا مفيدا لمعالجة بعض المشكلات على المستوى الاقليمى وشبه الاقليمى ولبرمجة المساعدات التكميلية ذات الصلة فى اطار برنامج التعاون الفنى أو للتمويل من خارج الميزانية. ولا يوجد أدنى شك، فى أن أعمال المشروعات الميدانية المتصلة بالتعاون التقنى فيما بين البلدان النامية سوف تستمر فى الزيادة فى المستقبل

ترتبط بالهيئات الاقليمية الدستورية التابعة للمنظمة والأجهزة التابعة لها، ذات طابع رسمى نسبيا حيث تعقد اجتماعات دورية وتعد التقارير، بل وحتى المنشورات العامة الدورية. وهناك شبكات أخرى ذات طابع أكثر تخصصا (مثل انشاء شبكة لمعالجة مشكلة عاجلة مثل انتشار الاقوات أو الأمراض). وفى معظم الحالات، ان لم يكن كلها، تربط الشبكات بين الموءسسات القطرية المعنية فى ما يتعلق ببعض الموضوعات المعينة. وفى اطار هذه الملات تتكون النشاطات الأساسية التى تنفذ من: (١) الاجتماعات والحلقات الدراسية العملية والدورات والندوات، (٢) تبادل الخبرات والمشورة، وفى بعض الأحيان المواد (مثل البذور المحسنة)، (٣) الدورات التدريبية.

٤ - ٦٢ وتسهم المشروعات الميدانية التى تنفذها المنظمة فى هذه الشبكات وفى النشاطات الأخرى المتعلقة بالتعاون التقنى، ولاسيما من خلال تقديم الموظفين الخبراء والخبراء الاستشاريين للمساعدة فى عمليات التحديد والتصميم والتنظيم والتمويل المتصلة بالحلقات الدراسية العملية والجولات الدراسية وتنظيم الدورات التدريبية الخاصة وتمويلها والعمل على دعم الموءسسات القطرية المشتركة (بما فى ذلك الموءسسات المضيفة الرئيسية التى تحصل فى بعض الأحيان على المساعدات من مشروعات نوعية لاقامة الموءسسات).

٤ - ٦٣ وكانت التجارب مع هذه الشبكات، التى تمثل الاتجاه الرئيسى لأعمال المنظمة المتصلة بالتعاون التقنى فيما بين البلدان النامية، متباينة للغاية، علسى الرغم من أن الكثير منها قد أصبح راسخ الأركان ومعتمدا على الذات السسى حد كبير. وتخضع هذه التجارب الآن لمسح منظم تقوم به وحدة خاصة فى المنظمة لرصد أعمال التعاون التقنى فيما بين البلدان النامية فى ضوء التحليلات القياسية التى تجريها المكاتب الاقليمية. وعلى الرغم من أن المواد الخاصة بهذا المسح مازالت تصل من المكاتب الاقليمية، فقد ظهرت بعض النتائج الأولية من هذا المسح.

٤ - ٦٤ ويتمثل أحد هذه النتائج فى أن الحاجة الواضحة الى دعم خارجى سواء من الناحية المالية أو من ناحية الموظفين الخبراء أكبر بكثير مما كان متوقعا فى الأصل. ويبدو أن هذا يرجع فى جزء منه الى النقص الشديد فى الميزانيات (والعمولات الأجنبية الذى يسود الكثير من البلدان النامية الآن) وكان هذا يعنى فى أفريقيا على وجه الخصوص، وكذلك فى بعض الأماكن الأخرى أن الكثير من نشاطات الشبكات يعتمد على العثور على الأموال الخارجية اللازمة لتغطية المصروفات الدولية مثل السفر بالجو (فى حالة بارزة من الحالات فى آسيا تتعلق بشبكة من شبكات الشروة الحيوانية، فتح اعتماد خاص بالعملية المحلية للمساعدة فى التقليد من هذه الصعوبات الى أدنى حد ممكن لها).

المبادرات والمشاركة من السكان على مستوى القاعدة فى النشاطات الميدانية .
وقد أشير فى الفصل الأول (القسم ألف) الى الأعمال الرئيسية التى تظلع بها
وحدة حملة التحرر من الجوع/العمل من أجل التنمية فى هذا المجال . وقد نشطت
الوحدة بصورة خاصة فى السنوات الأخيرة فى مجال الترويج للمشروعات الصغيرة
التي تشمل المنظمات غير الحكومية المحلية فى أفريقيا حيث تتولى الاشراف على
هذه الجماعات وتوفق بين احتياجاتها والموارد التي تتيحها المنظمات غير
الحكومية " المتبرعة " .

٤ - ٧٢ وبالإضافة الى هذا النشاط العالى التركيز الذى تستلزم منه الدروس فى بعض
الأحيان، هناك عدد متزايد من مشروعات المساعدات الفنية الرئيسية التى تنفذها
المنظمة يتفاعل مع أعمال المنظمات غير الحكومية المحلية وغيرها من المجموعات
الريفية القادرة على ربط نشاطات المشروع باحتياجات المنتفعين المنشودين
والتي يمكن أن تظلع بدور الموصل الى القرى و/أو صغار المنتجين والمزارعين،
والتكنولوجيات والطرق والأساليب المحسنة الناجمة عن نشاطات المشروع . وفى هذه
الحالات، قد يحصل موظفو تلك الجماعات المحلية على التدريب فى اطار المشروع
الذى تنفذه المنظمة وذلك، على سبيل المثال، فى مجال اعداد وتنفيذ مشروعات
التنمية الريفية أو المجتمعات المحلية الصغيرة . وينبغى التنويه فى هذا الصدد
الى أن هناك عددا من الخبراء القطريين والخبراء الاستشاريين الذين يعملون الآن
فى مجالات تتصل بنشاطات المشروعات الميدانية هم من موظفى المنظمات غير
الحكومية المحليين .

٤ - ٧٣ وبالإضافة الى الميزات المباشرة لربط بعض النشاطات فى أعمال المنظمات غير
الحكومية المحلية والمجتمعات المحلية على مستوى القاعدة، فقد روى أن هذه
العملية مفيدة، ان لم تكن ضرورية، لضمان استمرارية تأثيرات المشروعات فى
المجالات المعنية . وهكذا يحدث، عبر سنوات عديدة من عمر المشروع، صقل وتعزيز
لتجارب وخبرات المنظمات الانمائية المحلية وموظفيها الذين يصبحون فى وضع أفضل
يمكنهم من الاستمرار فى نشاطات المشروع بعد انتهاء المدخلات الدولية التى
تقدمها المنظمة .

٤ - ٧٤ والجدير بالذكر أيضا أن بعض المشروعات الميدانية يرتبط ارتباطا وثيقا
بالأعمال التى تنفذها على مستوى القاعدة المنظمات غير الحكومية الكبيرة
الاقليمية منها والدولية، التى قد يكون لها برامج ذات صلة بهذه المشروعات
وموظفين متطوعين مقيمين منذ فترة طويلة نسبيا فى المنطقة والذين يمكنهم
تعزيز بعض نشاطات المشروعات من خلال تنسيق جهود منظماتهم مع هذه النشاطات .

وأن طريقة الشبكات سوف تتعرض لمزيد من الصقل والتوسع لكي تبين أنه فسي هذا المجال، كما الحال في المجالات الأخرى، اضطلعت البلدان النامية ذاتها بدور كبير فيما يتعلق بنشاطات التعاون التقنى التى تضطلع بها المنظمة.

هاء - الجوانب المتعلقة بمتابعة أعمال المؤتمر

العالمى للإصلاح الزراعى والتنمية الريفية :

التفاعل مع المنظمات غير الحكومية المحلية وزيادة الاهتمام بالمرأة

٤ - ٦٩ لقد مضت عشر سنوات منذ أن وضع المؤتمر العالمى للإصلاح الزراعى والتنمية الريفية التى أشرفت عليه المنظمة المبادئ التى تركز على ضرورة أن يكون هدف التنمية الريفية هو تحسين نوعية الحياة لجميع عناصر سكان الريف. وقد دعسنا المؤتمر، ومختلف القرارات الصادرة عنه، الى إجراء استعراض دقيق وتحليل نقدى لمضمون البرامج الميدانية الرئيسية التى كانت تنفذها المنظمة فى ذلك الوقت وطرق التنفيذ. وقد أدى ذلك، فى السنوات التالية، الى بدء اتجاه مركز نحو تلبية احتياجات صغار المزارعين، واحتياجات فقراء الريف بصفة عامة، وذلك من خلال ماوصف بأنه المناهج الانمائية على مستوى القاعدة. كما وجه الاهتمام فى هذا الاطار الى تحسين مركز المرأة وتعزيز دورها فى التنمية الزراعية.

٤ - ٧٠ وهكذا أدت أعمال متابعة المؤتمر العالمى للإصلاح الزراعى والتنمية الريفية الى تحول كمى فى اتجاهات الكثير من النشاطات الميدانية الرئيسية للمنظمة، وهو حقيقة تكمن وراء عدد من المعالم التى تبدو بها هذه النشاطات اليوم. فوراء هذا المنظور من النشاطات المتعلقة بالانتاج المحصولى والحيوانى وتحسينها، هناك الآن تركيز واضح على تلبية احتياجات صغار المزارعين والمنتجين. وتتضمن الآن النشاطات الميدانية فى قطاع الغابات عناصر كبيرة تتعلق بالمبادرات الخاصة بغابات المجتمع المحلى والغابات الاجتماعية، وفسي قطاع الغابات هناك اتجاه ملحوظ نحو العمل على تحسين أوضاع الصيادين الحرفيين ومجتمعات الصيد المنعزلة. وفى العديد من الحالات، تتصدى المشروعات الكبيرة المتعددة التخصصات فى مجال التنمية الريفية وتنمية المناطق لمعالجة مجموعة كبيرة من القضايا التى توءثر على فقراء الريف. ومن المتعذر، ان لم يكن من المستحيل، قياس الحجم الدقيق لهذه التعديلات التى أوجت بها مبادئ المؤتمر العالمى للإصلاح الزراعى والتنمية الريفية، ولكن أى استعراض للأغراض الحالية لمشروعات المنظمة الميدانية والمنتفعين المنشودين منها عن اختلافات ملموسة كبيرة فى هذا الصدد، بالمقارنة بالسبعينات.

٤ - ٧١ وثمة عملية نجمت عن اعادة توجيه مشروعات المنظمة الميدانية تتمثل فى زيادة التركيز على التعاون والتنسيق مع المنظمات غير الحكومية المحلية لضمان

الكبيرة الأخرى التي غالبا ما تكون متعددة التخصصات وعلى الرغم من عدم إمكانية إجراء قياس محدد لهذا العنصر (وان كان سيتيسر تحقيق ذلك في وقت قريب بعد اتمام عملية ترميز المشروعات المقررة بحسب النسبة المئوية لاشتراك النساء فيها) في اطار محفظة المشروعات الكاملة للمنظمة، يمكن الافتراض بأن النشاطات المعنية، من حيث القيمة الدολارية، تعادل على الأقل مبلغ الـ ٢٦ مليون دولار المسجلة لمختلف المشروعات المتعلقة بدور المرأة في التنمية.

٤ - ٧٩ وفي مجال تنمية المحاصيل، توجد في غالب الأحيان الاعتبارات المتعلقة بدور المرأة في التنمية حيث يتعلق الأمر بالمحاصيل الغذائية الأساسية، ولاسيما الجذور والدرنات في أفريقيا. ويحتل دور المرأة مكانا بارزا أيضا في العديد من المشروعات الكبيرة الجارية في مجال انتاج الخضر وتحسينها. وفيما يتعلق بالثروة الحيوانية، تعمل الوحدات الخاصة بتنمية منتجات الألبان والتدريب بصورة مباشرة مع المجموعات النسائية في أفريقيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

٤ - ٨٠ ويجرى التركيز على دور المرأة في العديد من مشروعات التسويق والائتمان في أفريقيا والبحر الكاريبي، كما أن النساء هن المنتفعات الرئيسيات من مشروعات تصنيع الأغذية في أفريقيا والشرق الأدنى، وخمسة مشروعات لتربية النحل، وستة مشروعات لانتاج الحرير. ويعتبر دور المرأة في التنمية أحد معالم العديد من نشاطات تنمية شبكات الري والمشروعات الرامية الى تحسين استعمال الأسمدة ولاسيما في أفريقيا.

٤ - ٨١ وفي مجال النشاطات الحرجية، تظهر أدوار المرأة في التنمية بمنتهى الوضوح في النشاطات المتعلقة بحطب الوقود وتوليد الدخل من الغابات، في حين أن العناصر المتعلقة بالمرأة في مشروعات مصائد الأسماك تتعلق بالدرجة الأولى بمناولة الأسماك وتصنيعها وتسويقها، وترتبط في عدد من الحالات ببرامج الائتمان الخاصة الموجهة للنساء.

٤ - ٨٢ وعلى الرغم من أن النشاطات المشار اليها أعلاه تشير الى أن تركيز البرامج الميدانية على دور المرأة في التنمية الغذائية والزراعية قد زاد في السنوات الأخيرة، فإن من المسلم به على نطاق واسع أن هناك المزيد من الإمكانيات لادراك الاهتمامات الخاصة بالمرأة بصورة كاملة في جهود المساعدات الفنية التي تقوم بها المنظمة. ومرة أخرى يحتاج هذا الى تركيز خاص في مرحلة تصميم المشروعات، وقد أصبحت استمارة وثيقة المشروع الجديدة تحدد ذلك بوضوح. وعلاوة على ذلك يجري وضع اللمسات النهائية لخطوط توجيهية وقوائم مراجعة خاصة في هذا الصدد

٤ - ٧٥ ويمكن العثور على أمثلة لمختلف أنواع المنظمات غير الحكومية هذه والتعاون المتصل بها على مستوى القاعدة في جميع المجالات الفنية الرئيسية التي تطلع بها المنظمة، وقد أشير الى عدد منها في الأعداد السابقة من هذا الاستعراض. والأمر المثير للاهتمام بصورة خاصة في هذه الفترة المالية، هو التفكير الصحيح في اشراك المنظمات غير الحكومية في عمليات تحديد المشروعات وتصميمها. فقدم طلب الى الممثلين القطريين على سبيل المثال تخصيص قسم خاص في تقاريرهم القطرية السنوية لعام ١٩٨٨ لأوضاع المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بجهود التنمية الغذائية والزراعية (يجرى الآن معالجة هذه المعلومات وسوف تنشر خلال فترة قصيرة) وجرى تنبيه هؤلاء الممثلين الى تقييم امكانية اشراك هذه المنظمات غير الحكومية في عمليات التقدير التمهيدي الموحدة التي يجرونها لمقترحات المشروعات الجديدة. كما يطلب وضوح معرفة امكانيات اشراك احدى المنظمات غير الحكومية في استمارة وثائق المشروعات الجديدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الانمائى والتي تطبق على معظم المقترحات الممولة من حسابات الأمانة.

٤ - ٧٦ وقد أصبحت المناهج التي تنفذ على مستوى القاعدة من المعالم المشتركة للنشاطات الميدانية التي تسعى الى تعزيز دور المرأة في التنمية. وفي معظم هذه الحالات، ترتبط أعمال المشروع، بشكل أو بآخر، بالتعاون مع المجموعات النسائية المحلية والمنظمات غير الحكومية في مجال التدريب، وتقديم المدخلات، والائتمان، والتسويق والمشورة في مجال تصنيع الأغذية والمساعدات وغير ذلك. ويرجع ذلك في جزء منه الى أن قنوات المساعدات الرسمية في هذه المجالات لاتوجه عادة نحو الوصول الى نساء الريف (وهذه قضية يعمل عدد من النشاطات الميدانية على معالجتها بصورة مباشرة).

٤ - ٧٧ وكما لوحظ في العديد من الأمثلة التي وردت في عدد الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ من هذا الاستعراض، وفي عدد ١٩٨٤-١٩٨٥ من استعراض البرنامج العادى، جرى التوسع في نشر موضوعات دور المرأة في التنمية في البرامج الميدانية للمنظمة منذ بدايات العقد. وقد أصبح هذا الموضوع الآن من معالم المشروعات في عدد من المجالات الرئيسية للتعاون الفنى الذى تطلع به المنظمة. وفيما يتعلق بأعداد المشروعات الميدانية التي صممت خصيصا لتعزيز دور المرأة في التنمية، فقد زادت هذه المشروعات من ٢٢ مشروعا فقط قيمتها ١١ مليون دولار (مجموع الميزانيات) فى ١٩٨٥ الى ٣٦ مشروعا قيمتها نحو ١٥ مليون دولار فى أوائل ١٩٨٧. وفى منتصف ١٩٨٩ كان عدد هذه المشروعات يزيد على ٥٥ مشروعا قيد التنفيذ بمجموع ميزانيات يبلغ نحو ٢٦ مليون دولار.

٤ - ٧٨ وبالإضافة الى زيادة المشروعات المركزة تركيزا خاصا على تعزيز دور المرأة فى التنمية، استمرت الزيادة فى عناصر دور المرأة فى التنمية فى المشروعات

الملحق الاحصائي

لكى تستخدمها بعثات البرمجة وأفرقة المهمات المعنية بتصميم المشروعات (وكذلك أثناء تنفيذ المشروعات وفى أعمال الرصد والتقييم حيثما توجد عناصر تتعلق بدور النساء فى التنمية) . ومن خلال هذه الأعمال وغيرها من الوسائل، يتوقع أن يصبح دور المرأة فى التنمية الزراعية من المعالم البارزة فى النشاطات الميدانية التى تطلع بها المنظمة فى السنوات القادمة .

قائمة الجداول

الجدول ١ : الانفاق السنوى على البرامج الميدانية للمنظمة

الجدول ٢ : التوزيع الاقليمي للمشروعات الميدانية التى تنفذها المنظمة

(أ) عدد المشروعات

(ب) مجموع المخصصات

الجدول ٣ : توزيع المشروعات القطرية التى تنفذها المنظمة، مع تقسيم البلدان الى مجموعات بحسب مستوى نموها.

الجدول ٤ : الانفاق السنوى على المشروعات المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى بحسب بنود الصرف.

الجدول ٥ : المشروعات التى ساعد فى اعدادها مركز الاستثمار وتمت الموافقة على تمويلها.

الجدول ٦ : مشروعات برنامج التعاون الفنى الموافق عليها حسب الأقاليم وفئات المشروعات.

الجدول ٧ : استخدام قدرات البلدان النامية ; كمدخلات فى المشروعات

الجدول ١

الانفاق السنوي على البرامج الميدانية للمنظمة
(بملايين الدولارات، موزعة بحسب البرامج وفقه كل برنامج)

* ١٩٨٩	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	١٩٨٥	١٩٨٤	١٩٨٣	١٩٨٢	١٩٨١	١٩٨٠	١٩٧٥	١٩٧٠	البرامج الميدانية
١٨٠	١٥٥٠	١٢٨٤	١٢٨٨	١١٥٩	١٠٩٢	١١٦٠	١٤١١	١٨٢٥	١٦٧٧	١١٩٧	٦٩٩	١- المشتركة بين المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
												٢- المساعدات الفنية الممولة
												من حسابات الأمانة
	٧٤٦	٧٢٥	٧٣٠	٦٥٤	٥٦٨	٤٣٨	٤٤٤	٣٨٩	٣٢٦	١١٢	١٥	برنامج التعاون بين المنظمة والحكومات
	١٦٥	١٣٢	١٢٩	١٣٢	١٣٧	١٢٦	١٣٠	١٤٦	١٤٥	٩٧	٣٣	برنامج الموظفين المهنيين المساعدين
	٠٦	٠٩	٠٨	٠٩	٠٧	١٣	٣٠	٣٣	٤٨	-	-	برنامج التعاون بين المنظمة وبلدان الشرق الأدنى
	٣١٢	٢٩٦	٢٤٧	٤٢١	٣٨٢	٣٣٥	٢٤٥	١٣٨	١٠٩	٣٥	١٠	حسابات الأمانة الفردية
	٠٨	٠٦	٠٦	٠٦	٠٥	١٥	٢٧	٤٠	٣٦	-	-	الحساب الخاص لتلافى خسائر الأغذية
	١٢	١٣	٠٩	١١	١٠	١١	١٠	١٧	١٦	٢٧	٢٣	حملة التحرر من الجوع/ العمل من أجل التنمية
	٢٥	٢٠	١٣	٢١	١٧	٠٩	١٩	٢٣	٣٥	١٩	-	صندوق الأمم المتحدة للسكان
	٠٩	٠٨	٠٦	٠٩	٠٨	١٩	٠٩	٠٨	١٣	٠٦	-	برنامج الأمم المتحدة للبيئة
	٧٨	٦٧	٧١	٩٤	١٠٥	٤٧	٣١	٢٩	١٧	٠٤	١٥	منظمات الأمم المتحدة الأخرى
	٤٤	٤٧	٤١	٤٠	٥٣	١٢٢	١٥٥	٣٠٤	١٤٧	١٤٣	-	عمليات الاغاثة الخاصة
	١٢	٠٨	١٦	١٥	٢٢	٠١	٢٨	٢٢	٣٢	٥٣٨	-	المشروع الدولي لتوريد الأسمدة
	٩٢	٧٤	٧٠	-	-	-	-	-	-	-	-	مركز الطوارئ لعمليات الجراد
	٨٦	٧٤	٦٦	٦٤	٧٢	٦٧	٥٩	٦٤	٦٤	١٢	٤٠	حسابات أمانة متنوعة
١٥٥	١٥٩٦	١٤٧٩	١٥١٢	١٤٧٦	١٢٩٦	١٢٠٣	١١٩٧	١٢٠١	٩٨٩	١٠٠٢	١٠٥	المجموع الفرعي
	٣١٤٦	٢٧٦٣	٢٨٠٠	٢٦٣٥	٢٤٨٨	٢٣٦٨	٢٦٠٨	٣٠٢٦	٢٦٦٠	٢١٩٩	٧٩٩	مجموع البرامج الميدانية المعانة من خارج الميزانية
٢٨	٢٦٩	٣٧٢	٣٥١	٢٧٥	٢٠٥	٢٢٨	١٧٤	١٥٤	١٣٨	-	-	٣- برنامج التعاون الفني
٢٦٣	٣٤١٥	٣١٣٥	٣١٥١	٢٩١٠	٢٦٩٢	٢٥٩٦	٢٧٨٢	٣١٨٠	٢٧٩٨	٢١٩٩	٧٩٩	مجموع تكاليف الدعم المتنوعة للبرامج الميدانية
٢٠٢	١٨٧	١٧٩	١٦٠	١٥١	١٦٠	١٩٨	٢٥٠	٢٢٦	١٦٩	٨٩	٨٩	٤- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
١٥٤	١٤١	١٤١	١٣٧	١٢٣	١٠٤	٩٩	٩١	٨٠	٣٧	١٢	١٢	٥- حسابات الأمانة
٨١	٨٢	٧١	٧٩	٧٣	٦٨	٦٥	٥٩	٦٢	٢٤	١٠	١٠	٦- برنامج الأغذية العالمي
١٠٥	٩٧	٩٩	٨٢	٩٠	٨٢	٨٤	٨٧	٧٥	٣٨	١٢	١٢	٧- مساهمات من مصارف/ صناديق الاستثمار
٥٤٢	٥٠٧	٤٩٠	٤٥٨	٤٣٧	٤١٤	٤٤٦	٤٨٧	٤٤٣	٢٦٨	١٢	١٢	مجموع تكاليف الدعم المتنوعة
٣٩٥٨	٣٦٤٢	٣٦٤١	٣٣٦٨	٣١٣٠	٣٠١٠	٣٢٢٨	٣٦٦٧	٣٢٤١	٢٤٦٧	٩٢٤	٩٢٤	المجموع العام

* تقديرات

الجدول ٤
الانفاق السنوي على المشروعات المشتركة بين المنظمة
وبراتب الأمم المتحدة الإنمائي بحسب بنود الصرف

	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	١٩٨٥	١٩٨٤	١٩٨٣	١٩٨٢	
	مليون دولار	أوجه الصرف						
٥٠٥٥	٧٨٣	٥٤٦	٦٨٨	٥٤٦	٧٠٣	٥٧٥	٦٦٥	المساهمون في المشروع
١٦١	٣٥	٣١	٣٤	٣٣	٣٦	٣٤	٣٨	التعاقد من الباطن
١٣٨	١٩٩	١١٥	١٤١	١١٥	١٤٢	١١١	١٣١	التدريب
٢٨١	٤٣٥	٣٥٥	٣٣٧	٣٤٥	٣١٥	٣٣٨	٣١٩	المعدات
٧٥	١٠٨	٦٨	٨٨	٦٦	٧٢	٦٣	٧٣	معلومات متنوعة
١٠٠٥	١٥٥٥	١٠٠٥	١٣٨٤	١٠٠٥	١٣٨٨	١٠٠٥	١١٥٩	المجموع

الجدول ٣

توزيع المشروعات القطرية التي تنفذها المنظمة
مع تقسيم البلدان إلى مجموعات بحسب مستوى نموها
 (حتى ديسمبر/ كانون الأول ١٩٨٨)

مجموعات البلدان	عدد البلدان	عدد المشروعات			المخصصات (مليون دولار)				
		برنامج الأمم المتحدة	برنامج التعاون الفني	حسابات الأمانة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	برنامج التعاون الفني	حسابات الأمانة		
أقل البلدان نمواً (١)	٤٢	٣٦٩	٢١٠	٤٠٦	٩٨٥	٢٨٥٠٩	٢١٠	٣٨٩٠٨	٧٥٦٠٧
بلدان أوروبا (٢)	١٣	٣٥	١٨	١٤	٦٧	١٠٣	١٠٢	١٧٠١	٢٨٠٦
بلدان أخرى	٨٥	٤٤٤	٢٩٥	٢٧١	١٠١٠	٣٦١٨	٣٠٤	٣٠٩٠٣	٧٠١٥
المجموع	١٤٠	٨٤٨	٥٢٣	٦٩١	٢٠٦٢	٧٥٨٠	٥٢٦	٦٧٦٢	١٤٨٦٨

ملحوظة: لا يشمل المشروعات الإقليمية والعالمية والمشاركة بين الأقاليم. ولذا فإن أرقام المجموع الواردة في هذا الجدول لا تتطابق مع مثيلتها في الجدول ٢.

(١) أقل البلدان نمواً بحسب الأقاليم:

أفريقيا: بنين، بوتسوانا، بوركينا فاسو، بوروندي، كاب فيردى، جمهورية أفريقيا الوسطى، تشاد، جزر القمر، غينيا الاستوائية، إثيوبيا، غامبيا، غينيا، غينيا بيساو، ليسوتو، ملاوي، مالي، موريتانيا، موزامبيق، النيجر، رواندا، ساو تومي وبرنسيبي، سيراليون، توغو، أوغندا، تنزانيا.

آسيا والمحيط الهادئ: أفغانستان، بنغلاديش، بهوتان، بورما، كيريباتي، جمهورية لاوس، مالديف، نيبال، ساموا، توفالو، فانواتو.

أمريكا اللاتينية: هايتي

الشرق الأدنى: اليمن الديمقراطية، جيبوتي، الصومال، السودان، الجمهورية العربية اليمنية.

(٢) ألبانيا، بلغاريا، قبرص، تشيكوسلوفاكيا، اليونان، المجر، مالطة، بولندا، البرتغال، رومانيا، إسبانيا، تركيا، يوغوسلافيا.

مشروعات برنامج التعاون الفني الممنوع عليها حسب الأقاليم وفترة المشروعات
(بمجان تجميعي ١٩٧٦-١٩٨٨)

الجدول ١

الأقاليم	التدريب العدد	التدريب العدد	الطواقم العدد	الاستشارية العدد	الخدمات العدد	الأعداد للاستثمار العدد	دعم التنمية العدد	معدات الصيانة العدد	فيما بين التعاون التقني	المجموع العدد	المجموع النسبة المئوية	من المجموع	
												١	٢
أفريقيا	٤٩٨	٢٢٢	٢٧ ٥٥٥	٢٢٨	٢١ ٧١٥	٢٤٥	٨٧	١٧٤	٧	١١٨ ٨٨٣	٠٠١	٣٥٦	٣
آسيا والمحيط الهادئ	٣٥٢	٢١١	١١ ٠٩٦	٢٢٢	١٦ ٢٤٣	٨٥	٥٦	١٥٥	١٣	٧٢ ٢٣٩	٢٠	١٠٧	١
الشرق الأدنى	١٣٩	١٠٠	١١ ٦٦٩	١٥٥	٨ ٩٣٧	٦٥	٤٣	٤٦٣	٦	١١٨ ١٦٣	٤١	٧٠	١
أمريكا اللاتينية	١٩٥	١٥٦	١٧ ٢٢٦	٢٧٨	١٩ ٩٠٩	١١٢	٣١	٥٧	١٠	٦٥ ١٠٥٧	٢٥	١٠٧	١
أوروبا	٤٥	٨	١٥٧٦	٢٩	١ ٠٩٥	٦	٣	٣	١	١١ ٦٦٣	٢	٢٧	١
المجموع	١٢٤٤	١٢٣١	١٦٨ ١١٧	١١٠١	١٦٧ ٨٨٧	٣٠٣	٢٢٣	٤٦٥	٧٨	١ ١٠٧ ٣٥٦	١٠٠	١ ١٠٧	١
النسبة المئوية	٣١	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	١٢	٥	٥	١	١٠٠			

الجدول ٥: المشروعات التي ساعد في اعدادها مركز الاستثمار وتمت الموافقة على تمويلها

السنة	البنك الدولي للتنمية الزراعية			صندوق الأمم المتحدة للتعاون بين المنظمات والمصارف			مصرف التنمية الأفريقي	مصرف التنمية الأمريكي	مصرف التنمية الآسيوي	مصرف التنمية المتحد	برنامح التعاون بين جهات أخرى (١)	الاشتراك في التمويل	المجموع
	الدولي	التنمية	الزراعية	المتحدة	المشروعات	الانتاجية							
١٩٨٣	٢٠	٩	٦	٢	٢	٢	-	-	-	-	-	-	٣٩
١٩٨٤	٢١	٥	٦	٤	١	٤	-	-	-	-	-	-	٤١
١٩٨٥	٢٠	٨	٧	١	-	١	-	-	-	-	-	-	٤٨
١٩٨٦	١٦	٨	٧	٥	-	٥	-	-	-	-	-	-	٤٠
١٩٨٧	١٤	١٠	٦	٢	١	٦	-	-	-	-	-	-	٤١
١٩٨٨	١٩	١٢	٣	-	-	٥	-	-	-	-	-	-	٤٤

عدد المشروعات

١٩٨٣	٢٠	٩	٦	٢	٢	٢	-	-	-	-	-	-	٣٩
١٩٨٤	٢١	٥	٦	٤	١	٤	-	-	-	-	-	-	٤١
١٩٨٥	٢٠	٨	٧	١	-	١	-	-	-	-	-	-	٤٨
١٩٨٦	١٦	٨	٧	٥	-	٥	-	-	-	-	-	-	٤٠
١٩٨٧	١٤	١٠	٦	٢	١	٦	-	-	-	-	-	-	٤١
١٩٨٨	١٩	١٢	٣	-	-	٥	-	-	-	-	-	-	٤٤

مجم القروض الخارجية
(بالمليون دولار)

١٩٨٣	٨٦٠	٨٣	٦٠	٣٤	-	٣٤	-	-	-	-	-	-	١١٤٦
١٩٨٤	٦٧٨	٧٤	٨٩	٢٥٥	٨	٢٥٥	-	-	-	-	-	-	١١٤٤
١٩٨٥	٥٦٨	٤٨	١١١	٥	-	٥	-	-	-	-	-	-	١٠٣١
١٩٨٦	١٠٩٥	٦١	١٢١	٣٠٨	-	٣٠٨	-	-	-	-	-	-	١٠٦٧٤
١٩٨٧	٤٦٤	٩٥	٨٥	١٤	٤٥	١٤	-	-	-	-	-	-	٨٩٩
١٩٨٨	٥١٩	١٤٦	٢٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٢٥

مجموع الاستثمارات (٣)
(بالمليون دولار)

١٩٨٣	١٧٧٥	١٦١	٧٧	٤١	-	٤١	-	-	-	-	-	-	٢٠٦٧
١٩٨٤	١٦٥٣	٧٤	١١٧	٤١٠	١٢	٤١٠	-	-	-	-	-	-	٢٣٠٦
١٩٨٥	١١٨٩	٣٣٦	٢٠٦	٦	-	٦	-	-	-	-	-	-	١٨٤٧
١٩٨٦	٢١٩١	١٢٣	١٨٥	٤٤٦	-	٤٤٦	-	-	-	-	-	-	٢٩٨٥
١٩٨٧	٩١٤	١٨٤	١٢٣	٢٢	٦٢	٢٢	-	-	-	-	-	-	١٢٣٥
١٩٨٨	١٢٢٢	٢٧٢	٣٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٦٦٩

(١) الصناديق العربية، المؤسسات شبه الإقليمية، حساب الأمانة الخاص بتمويلية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، صندوق التنمية الأوروبي التابع للمجموعة الاقتصادية الأوروبية والموارد الثنائية، والمشروعات الممولة كلها بواسطة الحكومات.

(٢) ممولة بالكامل من مصادر محلية.

(٣) مجموع تكاليف الاستثمار بما في ذلك مشاركة الحكومات.

ملحوظة: المجاميع مقربة، ولذا قد لا يتطابق المجموع.

الجدول ٧
استخدام قدرات البلدان النامية: كمدخلات في المشروعات
(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حسابات الأمانة، برنامج التعاون الفني)

منها للبلدان النامية		الاجمالي للمنظمة	العناصر حسب السنة
			١- خبراء عاملون (١)
% ٢٤	٨٧٩	١ ٨٦١	١٩٨٠
% ٤٤	٨٢٦	١ ٨٦٠	١٩٨١
% ٤٦	٧٤٦	١ ٦٣٦	١٩٨٢
% ٤٤	٧١٠	١ ٦٢٥	١٩٨٣
% ٤٥	٧١١	١ ٥٨٧	١٩٨٤
% ٤٧	٧٦٦	١ ٦٢٥	١٩٨٥
% ٤٤	٦٩٠	١ ٥٥٦	١٩٨٦
% ٤٥	٦٥٦	١ ٤٤٣	١٩٨٧
% ٤٧	٦٣٦	١ ٣٥٢	١٩٨٨
			٢- عدد الترشيحات المقدمة للوطناء (٢)
% ٤٨	٣٥١	٧٣٢	١٩٨٠
% ٤٥	٢٧٨	٦١٨	١٩٨١
% ٥١	٢٣٩	٦٦٥	١٩٨٢
% ٤٩	٢٤٣	٤٩١	١٩٨٣
% ٥٢	٣٣١	٦٣٩	١٩٨٤
% ٥٧	٢٦٦	٤٧٠	١٩٨٥
% ٤٧	٢٢٥	٤٧٨	١٩٨٦
% ٥١	٣٠٠	٥٨٥	١٩٨٧
% ٥٤	٢٧٩	٥١٦	١٩٨٨
			٣- المنح المقدمة (٣)
% ٣٣	٢٧٧	٨٤١	١٩٨٠
% ٤٥	٢٦٦	٩٩٤	١٩٨١
% ٣٦	٢٢٢	٨٨٩	١٩٨٢
% ٤٥	٣٤٩	٨٧٤	١٩٨٣
% ٤٤	٤٠٧	٩٣٠	١٩٨٤
% ٣٨	٤٤١	١ ١٤٩	١٩٨٥
% ٤٢	٤٧١	١ ١٣٠	١٩٨٦
% ٣٩	٣٥٦	٩٠٢	١٩٨٧
% ٤٧	٤٩٠	١ ٠٤٦	١٩٨٨
			٤- العقود المبرمة (بآلاف الدولارات)
% ٥٤	١٠ ٢٢٧	١٨ ٧٩٤	١٩٨٠
% ٥٦	٩ ٨٦٧	١٧ ٥٨٣	١٩٨١
% ٢٥	٤ ٥٧٣	١٨ ٥٩٩	١٩٨٢
% ٣١	٦ ٠٩٥	١٩ ٦٤٤	١٩٨٣
% ٥١	١٣ ٢٤٠	٢٥ ٧٥٧	١٩٨٤
% ٥٧	١٣ ٣٥٠	٢٣ ٣٥٤	١٩٨٥
% ٣٣	٤ ٣٢١	١٣ ٠٦٣	١٩٨٦
% ٢٧	٤ ١٤٨	١٥ ٤٦١	١٩٨٧
% ١٣	٣ ٩٦٩	٢٩ ٥٨٥	١٩٨٨
			٥- طلبات المعدات (بآلاف الدولارات)
% ٢٥	١٤ ٦٦٥	٥٧ ٧٧٣	١٩٨٠
% ٢٧	٢١ ٥٦٧	٧٩ ٠٧٢	١٩٨١
% ١٧	٨ ٠٦٩	٤٨ ٧٨٣	١٩٨٢
% ٢١	١٠ ٢٥٥	٤٩ ٧٧٧	١٩٨٣
% ٢٠	١٠ ٠٥٠	٥١ ٠٨٣	١٩٨٤
% ١٦	٨ ٨٨٦	٥٥ ٣٧٠	١٩٨٥
% ١٥	١٠ ٧٤٣	٦٩ ٨٩٩	١٩٨٦
% ١٥	٨ ٩٢٢	٩ ٤٩٩	١٩٨٧
% ١٣	٩ ٧١٦	٧٧ ٤٩٩	١٩٨٨

- (١) بما في ذلك الخبراء الاستشاريين وباستثناء الموظفين المهنيين المساعدين.
(٢) باستثناء الخبراء الاستشاريين والموظفين المهنيين المساعدين.
(٣) لبيان استخدام المنظمة لطاقت البلدان النامية، تشير الأرقام الى البلدان التي نفذت فيها المنح في سنة معينة. (أي الأرقام الأعلى) وليس الى الأرقام الفعلية للمنح.

