



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأمم المتحدة
للأغذية والزراعة

لجنة البرنامج

الدورة التاسعة والعشرون بعد المائة

13-9 نوفمبر/تشرين الثاني 2020

تقييم دعم منظمة الأغذية والزراعة للقضاء التام على الجوع
(الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة) - المرحلة الثانية

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Masahiro Igarashi

مدير مكتب التقييم

الهاتف: +39 06570 53903

البريد الإلكتروني: OED-Director@fao.org

سلسلة التقييمات المواضيعية
2020/10

تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في هدف التنمية المستدامة 2-
"القضاء على الجوع، وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة"

المرحلة 2

مكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
روما، 2020

الاقتباس المطلوب:

منظمة الأغذية والزراعة. 2020. تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في هدف التنمية المستدامة 2- "القضاء على الجوع، وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة". المرحلة الثانية. سلسلة التقييمات المواضيعية، 2020/10. روما.

المسميات المستخدمة في هذا المنتج الإعلامي وطريقة عرض المواد الواردة فيه لا تُعبّر عن رأي كان خاص بمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) بشأن الوضع القانوني أو الإنمائي لأي بلد، أو إقليم، أو مدينة، أو منطقة، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها وتخومها. ولا تعني الإشارة إلى شركات أو منتجات محددة لمصنعين، سواءً أكانت مشمولة ببراءات الاختراع أم لا، أنها تحظى بدعم أو تركية المنظمة تفضيلاً لها على أخرى ذات طابع مماثل لا يرد ذكرها.

إن وجهات النظر المُعبّر عنها في هذا المنتج الإعلامي تخص المؤلف (المؤلفين) ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر المنظمة أو سياساتها.

©منظمة الأغذية، 2020



بعض الحقوق محفوظة. هذا المصنّف متاح وفقاً لشروط الترخيص العام للمشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - المشاركة بالمثل 3.0 لفائدة المنظمات الحكومية الدولية (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>).

بموجب أحكام هذا الترخيص، يمكن نسخ هذا العمل، وإعادة توزيعه، وتكييفه لأغراض غير تجارية، بشرط التنويه بمصدر العمل على نحو مناسب. وفي أي استخدام لهذا العمل، لا ينبغي أن يكون هناك أي اقتراح بأن المنظمة تؤيد أي منظمة، أو منتجات، أو خدمات محددة. ولا يُسمح باستخدام شعار المنظمة. وإذا تم تكييف العمل، فإنه يجب أن يكون مرخصاً بموجب نفس ترخيص المشاع الإبداعي أو ما يعادله. وإذا تم إنشاء ترجمة لهذا العمل، فيجب أن تتضمن بيان إخلاء المسؤولية التالي بالإضافة إلى التنويه المطلوب: "لم يتم إنشاء هذه الترجمة من قِبل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. والمنظمة ليست مسؤولة عن محتوى أو دقة هذه الترجمة. وسوف تكون الطبعة [طبعة اللغة] الأصلية هي الطبعة المعتمدة".

تتم تسوية النزاعات الناشئة بموجب الترخيص التي لا يمكن تسويتها بطريقة ودية عن طريق الوساطة والتحكيم كما هو وارد في المادة 8 من الترخيص، باستثناء ما هو منصوص عليه بخلاف ذلك في هذا الترخيص. وتتمثل قواعد الوساطة المعمول بها في قواعد الوساطة الخاصة بالمنظمة العالمية للملكية الفكرية <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules>، وسيتم إجراء أي تحكيم طبقاً لقواعد التحكيم الخاصة بلجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL).

مواد الطرف الثالث. يتحمل المستخدمون الراغبون في إعادة استخدام مواد من هذا العمل المنسوب إلى طرف ثالث، مثل الجداول، والأشكال، والصور، مسؤولية تحديد ما إذا كان يلزم الحصول على إذن لإعادة الاستخدام والحصول على إذن من صاحب حقوق التأليف والنشر. وتقع تبعة المطالبات الناشئة عن التعدي على أي مكون مملوك لطرف ثالث في العمل على عاتق المستخدم وحده.

المبيعات، والحقوق، والترخيص. يمكن الاطلاع على منتجات المنظمة الإعلامية على الموقع الإلكتروني للمنظمة (www.fao.org/publications) ويمكن شراؤها من خلال publications-sales@fao.org. وينبغي تقديم طلبات الاستخدام التجاري عن طريق: www.fao.org/contact-us/licence-request. وينبغي تقديم الاستفسارات المتعلقة بالحقوق والتراخيص إلى: copyright@fao.org.

المحتويات

6	شكر وتقدير
8	موجز
15	1- المقدمة
15	1-1 الغرض من التقييم ونطاقه وأهدافه
16	2-1 نطاق وأهداف المرحلة الثانية
16	3-1 المنهجية
19	4-1 ترتيبات الإدارة وفريق التقييم
19	5-1 القيود
21	2- نظرة عامة على نتائج المرحلة الثانية
21	1-2 المنتجات المميزة
22	2-2 دراسات حالة قطرية
26	3- التقدم المحرز في تناول المبادئ الرئيسية لخطة 2030
26	1-3 أوجه الترابط والتآزر والمقايضات والاستدامة
30	2-3 عدم ترك أحد خلف الركب
37	3-3 العمل على نطاق واسع
42	4-3 تسخير الابتكارات للتنمية
45	4- مواطن القوة النسبية لدى المنظمة
45	1-4 الهياكل والمنتجات
46	2-4 القدرات
48	3-4 المعرفة
51	4-4 الموارد المالية وغيرها من الموارد
53	5-4 إصلاحات الأمم المتحدة والتعاون في ما بين الوكالات التي توجد مقارها في روما
55	5- الاستنتاجات والتوصيات
69	المراجع
71	المرفق 1: مصفوفة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
72	المرفق 2: لمحة عامة عن الاستعراضات للمنتجات المميزة
77	المرفق 3: موجز دراسات الحالة القطرية
82	الملاحق:

الأشكال والجداول

الأشكال

- الشكل 1: المراحل المتتالية في الممارسة (درجة النضوج)..... 18
- الشكل 2: إدراج مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" في الممارسات التي استعرضت لمجموعات محددة..... 33
- الشكل 3: المساهمات الطوعية، من عام 2004 إلى عام 2020 52

الجداول

- الجدول 1: دراسات الحالة القطرية 16
- الجدول 2: المنتجات المميزة 17
- الجدول 3: مقاصد أهداف التنمية التي استهدفتها الممارسات الجيدة التي استُعرضت في المرحلة الثانية من دراسات الحالة القطرية..... 24
- الجدول 4: تقييم الممارسات المستعرضة على أساس مبدأ "العمل على نطاق واسع"..... 38
- الجدول 5: لمحة عامة عن استعراضات المنتجات المميزة..... 72
- الجدول 6: موجز دراسات الحالة القطرية..... 77

شكر وتقدير

يود مكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة أن يشكر جميع الذين شاركوا في هذا التقييم، بدءًا بأعضاء المجموعة المرجعية التي تم إنشاؤها لتوجيه هذا التقييم والتي تتألف من الإدارة العليا في المقر الرئيسي في روما (مكتب المدير العام، ومكاتب نواب المدير العام التاليين: السيدة Maria Helena Semedo ، والسيد Laurent Thomas والسيدة Beth Bechdol) وممثلين من مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد والمكاتب الإقليمية الخمسة. فقد ساعدت توجيهات هذه المجموعة في رسم ملامح التقييم وساهمت تعليقاتها على مسودة تقرير التقييم في تعزيز التقرير بشكل ملحوظ.

ويود مكتب التقييم التنويه بالمساعدة المقدمة من السيدة Anna Rappazzo، وبالمساعدة الكبيرة التي قدمها المدراء، وممثلو منظمة الأغذية والزراعة وجهات الاتصال الـ35 في مختلف الشُعَب، والوحدات الفنية والمكاتب القطرية المعنية بالمرحلة الثانية. فقد وقروا دعمًا وأفكارًا قيّمة في مختلف مراحل التقييم، في ظلّ الصعوبات القصوى التي تطرحها جائحة كوفيد-19.

ويود مكتب التقييم أن يتوجه بالشكر أيضًا إلى جميع الموظفين في منظمة الأغذية والزراعة والشركاء من خارجها الذين تكرموا بتقديم ملاحظاتهم على مختلف جوانب عمل المنظمة في المجالات المتعلقة بهدف التنمية المستدامة 2 وتوصياتهم بشأن آفاق المستقبل بالنسبة إلى المنظمة من خلال المقابلات والإجابات على الدراسة الاستقصائية للموظفين.

وتألف فريق التقييم من ستة خبراء خارجيين هم: السيدة Adeline Sibanda (المساواة بين الجنسين والإنصاف)، والسيد Carsten Schwensen (الموارد الطبيعية وتغير المناخ)، والسيدة Margarita Lovon (الأمن الغذائي والتغذوي)، والسيد Randall Purcell (الموقع الاستراتيجي)، والسيد Alvaro Paz (البحوث، والإرشاد والتنوع البيولوجي)، والسيد Vernon Barrett (سلاسل القيمة والقطاع الخاص). كذلك، وقّر مركز التنمية والبيئة في جامعة برن الدعم الفني في المرحلة الأولى من التقييم. واستعرضت السيدة Elham Seyedsayamdost دور منظمة الأغذية والزراعة في صياغة أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف 2. وأجرت السيدة Annabelle Waruhiu استعراضًا منهجيًا لعمليات التقييم القطرية وتقييم المشاريع التي سبق أن أجراها مكتب التقييم.

وأجرى خمسة عشر مستشارًا دراسات الحالة القطرية المستخدمة في هذا التقرير، على النحو التالي: أنغولا: السيد João Pinto؛ بنغلاديش: السيد Muhammad Nazrul Islam؛ بوركينا فاسو: السيد Adama Belemvire؛ كابو فيردي: السيد Camillo Risoli؛ كولومبيا: السيدة Patricia Biermayr؛ كوستا ريكا: السيد Julio Guzmán؛ إكوادور: السيد Santiago Salvador؛ فيجي: السيدة Claire Thoms؛ جورجيا: السيد Lasha Khonelidze؛ المغرب: السيد محمد باجدي؛ نيبال: السيد Ram Chandra Khanal؛ الفلبين: السيدة Luz Ani؛ رواندا: السيد Herman Musahara؛ السودان: السيد محي الدين طه؛ وتركيا: السيد Yusuf Yuksel.

وقام السيد Olivier Cossée (مسؤول تقييم أول في مكتب التقييم) بتوجيه التقييم الذي تولت إدارته السيدة Veridiana Mansour-Mendes (موظفة مسؤولة عن التقييم)، بدعم من السيدة Olive Zgambo (محللة تقييم)، والسيد Swizen Rubbani (موظف مسؤول عن التقييم)، والسيدة Sara Holst (أخصائية تقييم). أخيراً وليس آخراً، وفّرت السيدة Borka Karbic (مساعدة مكتب) الدعم الإداري خلال التقييم.

موجز

المقدمة

- 1- تم تصميم تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 (تقييم هدف التنمية المستدامة 2) ليكون تقييمًا "بنويًا" يسعى إلى تقييم برنامج عمل ما زال في طور التبلور. وكانت عملية معقدة تأثرت إلى حد كبير بجائحة كوفيد-19.
- 2- ويتناول التقرير الحالي المرحلة الثانية والأخيرة من التقييم، التي أُجريت بصورة رئيسية من خلال دراسات حالة قطرية وعمليات استعراض لمنتجات وخدمات رئيسية توفرها المنظمة في إطار هدف التنمية المستدامة 2. وجرى عرض تقرير المرحلة الأولى على الدورة الثامنة والعشرين بعد المائة للجنة البرنامج المنعقدة في مايو/أيار 2020 (انظر <http://www.fao.org/3/nc852ar/nc852ar.pdf>).

قائمة الاستنتاجات

استعراض نتائج المرحلة الثانية

- 3- يعالج ما يقدر بنسبة 91 في المائة من حافظة مشاريع المنظمة هدف التنمية المستدامة 2، لا سيما وأنه يرتبط بأهداف أخرى للتنمية المستدامة، يركّز ثلثها تقريبًا على الجزء المتعلق بإنتاج الأغذية في هدف التنمية المستدامة 2 (المقاصد 2-3، و2-4 و2-5) فيما يركّز الثلث الأخير على استهلاك الأغذية (المقصدان 1-2 و2-2).
- 4- المشاريع المخصصة بصورة محددة للمقصد 2-5 حول التنوع البيولوجي نادرة، إنما يتم تناول الموضوع (من بين مواضيع أخرى) في ربع الممارسات التي تم استعراضها في البلدان.
- 5- والعديد من المشاريع صغيرة الحجم، ولم تنضج بعد لتتحوّل إلى ممارسات جيدة ظاهرة، وغالبًا ما تركز على إنتاج الأغذية.
- 6- ويحتل نهج مدارس المزارعين الحقلية والمبادرات المشتقة منها (مدارس الأعمال التجارية للمزارعين، وصناديق القدرة على الصمود، وغيرها) مكانة بارزة بين الممارسات الجيدة للمنظمة، واعتمدتًا جهات فاعلة إنمائية أخرى على نطاق واسع، بما في ذلك خدمات الإرشاد الرسمية.
- 7- في بعض التدخلات التي جرى استعراضها، كانت المنظمة توفّر الدعم طيلة عقدين من الزمن. فالتنمية تستغرق بعض الوقت.
- 8- وقد انتشرت الابتكارات في المنظمة بوتيرة بطيئة من إقليم إلى آخر.
- 9- يظهر اتجاه ملحوظ لاعتماد نهج أكثر شمولية، وتوسيع النطاق وتنويع منتجات المنظمة.

التقدم المحرز في معالجة المبادئ الرئيسية لخطة عام 2030

أوجه الترابط، والتآزر والتبادل والاستدامة

- 10- ساهمت المنظمة بشكل كبير في تصميم هدف التنمية المستدامة 2، المترسخ في نهج النظم الغذائية، وبصورة عامة في خطة عام 2030 الشاملة والمتراصة.
- 11- سيكون من الصعب تطبيق هذه الخطة الغنية والمعقدة على أرض الواقع، خاصة وأن هناك ميلاً إلى تقبل قدر كبير من التعقيد.
- 12- وقد أدمجت بعض مجالات العمل التي تم استعراضها ضرورة "تلخيص" الأفكار المعقدة لتصبح رسائل بسيطة وقابلة للتطبيق، مثل الزراعة الإيكولوجية وعناصرها العشرة.
- 13- والتقدم المحرز في الانتقال إلى زراعة أكثر استدامة يقتصر في الوقت الحاضر على عدد صغير من البلدان.
- 14- يمكن أن تساعد النهج الإقليمية التي تركز على إقليم محدد في الحد من التعقيد.
- 15- وتتمثل طريقة جيدة لمعالجة الروابط والمقايضات مع تلامي في الوقت ذاته "الشلل التحليلي" في تحديد نقاط الدخول التي تعالج الاحتياجات المحلية ومساعدة أصحاب المصلحة في استكشاف مختلف التشعبات الناجمة عن ذلك ضمن السياق المحلي.

عدم ترك أحد خلف الركب

- 16- لم يتم تحديد أو نشر مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" داخل المنظمة. وتكاد تبقى المبادرات الجديدة بالذكر لجهة الاندماج الاجتماعي "جزر نجاح" يعزّزها أفراد منفصلون.
- 17- كما أن عمل المنظمة باتجاه تحقيق المقصدين 1-2 و2-2 (مثلاً، العمل القانوني والبرلماني في مجال الأمن الغذائي والتغذوي) لهدف التنمية المستدامة 2 أكثر شمولية من الناحية الاجتماعية من عملها باتجاه تحقيق المقصدين 2-3 و2-4 بشأن إنتاج الأغذية.
- 18- وحتى البرامج التي توفر سلماً عامة (مثلاً، إدارة الآفات العابرة للحدود) يمكنها "ألا تترك أحداً خلف الركب"، من خلال تحسين الإنصاف والتضامن بين الأمم الفقيرة والغنية عبر منتديات عادلة، وتعاونية ومختصة فنياً للتبادل والتنسيق.
- 19- كما أن إنشاء مكتب الدول الجزرية الصغيرة النامية، والبلدان الأقل نمواً، والبلدان النامية غير الساحلية يعزّز التزام المنظمة بمكافحة مواطن عدم المساواة بين البلدان، بهدف عدم ترك أحد خلف الركب.

التحرك على نطاق واسع

- 20- العديد من مشاريع المنظمة على المستوى القطري هي مشاريع صغيرة الحجم، بفعل غياب نهج إزاء البرامج في المنظمة، فضلاً عن الميل إلى تمويل مشاريع تجريبية صغيرة ومؤقتة. إنما يلقي التقرير الضوء على عددٍ من المبادرات التي تُطبق أصلاً على نطاق واسع.
- 21- ويعد دعم المبادرات الوطنية سبيلاً أفضل من المشاريع التجريبية للتحرك على نطاق واسع. وأما أنماط التدخل الأخرى التي يمكنها التحرك على نطاق واسع، فتتمثل في الدعم القانوني والسياساتي، والبرامج الإقليمية، ودعم الاستثمار، وتمويل المناخ، والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والتعليم.
- 22- كما أن تعليم المنتجين، والتجار والمستهلكين محوري للانتقال إلى نظم غذائية مستدامة. وهذا يمثل نقطة دخول باتجاه الاستفادة من نظم التعليم الوطنية وتعزيزها.
- 23- ويتسع عمق الشراكات القطرية ونطاقها في بعض البلدان، وهي غالباً ما تكون البلدان التي توجد فيها أفضل البرامج.
- 24- وما عدا بعض المبادرات، تبقى الشراكات مع القطاع الخاص غير كافية لتحقيق الأثر المنشود على النظم الغذائية.

تسخير الابتكارات من أجل التنمية

- 25- تتمثل المجالات الأكثر تقدماً من حيث الابتكار والتكنولوجيات الرقمية في النظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر ودائرة معلومات الجراد الصحراوي فضلاً عن صور الأقمار الاصطناعية.
- 26- وتحسّن المنظمة عملية توفير البيانات الإنمائية الغنية في الوصول المفتوح وتطوير تطبيقات الهاتف.
- 27- وقد بدأت المنظمة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور واسع ودعم تحول الزراعة على نطاق واسع.

جوانب القوة النسبية لدى المنظمة

البنى والمنتجات

- 28- إن بنية الحوكمة المعقدة في المنظمة تسمح لها بالعمل بشكل وثيق مع الأعضاء، إضافة إلى تعزيز التقسيم.
- 29- والمنتجات التكاملية القائمة هي في وضع غير مؤاتٍ لإيجاد موقع مؤسسي مستقر في البنية القطاعية للمنظمة.
- 30- كما أن المكاتب والبرامج الإقليمية تضطلع بدور هام في الترويج للحلول والنهج التكاملية، مع أن التبادلات بين الأقاليم تبدو محدودةً.

القدرات

- 31- يكمن صلب قوة المنظمة في قدرتها الفنية في مجموعة واسعة من المواضيع ذات الصلة. وقد تضاءلت هذه القدرة الفنية بفعل التخفيضات في الميزانية في مجالات عديدة ضمن هدف التنمية المستدامة 2.
- 32- وأفيد عن وجود قدرات أقلّ في المجالات غير الفنية، مثل المجالات القانونية، والسياسية، والاقتصادية والاجتماعية، وفي مجال إدارة المعرفة.
- 33- كما أدت القدرات التشغيلية غير الكافية على المستوى القطري إلى تقليص الطلب على الدعم الفني للمنظمة، وأهمية المنظمة بنظر الأعضاء والجهات المانحة.
- 34- وتؤدي إدارة دورة المشاريع الحالية والضوابط عليها إلى وجود حافطة مجزأة مع تكاليف عالية للعمليات، وإشراف استراتيجي غير كافٍ وبروز ضعيف للنتائج المحققة.
- 35- ويُنظر عامّةً إلى المنظمة على أنها قريبة من وزارات الزراعة. وقد أُفيد عن قدرٍ أقل من التواصل والتعاون مع وزارات أخرى والحكومات المحلية وجهات غير حكومية.

المعرفة

- 36- محلّ تقاسم المعلومات الأفقي والتوليد المشترك للمعرفة تدريجيًا محل نشر المعلومات من الأعلى إلى الأسفل من جانب هيئة مركزية للمعرفة.
- 37- وفي غياب أدوات رسمية لإدارة المعرفة، يتم تقاسم المعرفة "بصورة عضوية" من خلال شبكات الزملاء والشركاء التي يمكن أن تشكل بسهولة تقوقعات منعزلة.
- 38- واتجهت المنظمة إلى توفير المساعدة الفنية من الأعلى إلى الأسفل، بما لا يسهّل النقل الأفقي للمعرفة ويعجز في أغلب الأحيان عن بناء خبرة ميدانية.
- 39- ويشير التقييم إلى وجود صعوبة في ترجمة المعرفة من "مجال ثقافي" واحد إلى الآخر، الأمر الذي قد يُعزى إلى اختلافات لغوية واختلافات ثقافية أخرى.

الموارد المالية والموارد الأخرى

- 40- لقد ازدادت المساهمات الطوعية والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في السنوات الأخيرة، إنما بقيت تعتمد على قاعدة صغيرة من الشركاء في الموارد.
- 41- وتشكل القدرة على الصمود في وجه المناخ مجالًا يشهد نموًا، مثلًا من خلال مرفق البيئة العالمية والعديد من الاقتراحات الكبيرة للصندوق الأخضر للمناخ الموقعة خلال السنوات القليلة الأخيرة. وتتمتع المنظمة بمكانة فريدة تحوّلها تصميم التطبيقات لهذه الصناديق.

إصلاح الأمم المتحدة وتعاون الوكالات التي توجد مقارها في روما

- 42- يُنظر إلى إصلاح الأمم المتحدة وتعاون الوكالات التي توجد مقارها في روما باعتبارها فرصةً لتعزيز مكانة المنظمة وتوسيع نطاق مُهج المنظمة على المستوى القطري.
- 43- ويتطلب إصلاح الأمم المتحدة قوة أكبر لصنع القرارات واستقلالية مالية لممثلات المنظمة في البلدان.
- 44- أما تعاون الوكالات التي توجد مقارها في روما فهو يضيع الآن أمام المنافسة وارتفاع تكاليف المعاملات. وفيما تتشارك الوكالات الثلاثة التي توجد مقارها في روما جدول أعمال مشترك، فهي تتناوله انطلاقاً من ولايات مختلفة جوهرياً.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاج 1- تتمتع المنظمة بموقع جيد على المستوى العالمي وتلتزم دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد تم إحراز تقدم ملحوظ في مجال الإبلاغ داخلياً وخارجياً عن دور المنظمة. وشاركت منظمة الأغذية والزراعة في الإصلاح الحالي للأمم المتحدة الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف التنمية المستدامة، واتخذت موقفاً تعاونياً فيه.

الاستنتاج 2- إنّ موقع المنظمة أضعف على المستوى الوطني، بفعل البصمة المحدودة لبرامجها، والثقافة التشغيلية الضعيفة والاعتماد المفرط على مشاريع تجريبية صغيرة. كما أن حالات التأخير الإدارية قد أساءت إلى سمعة المنظمة، وقلّصت الطلب على دعمها الفني والأهمية الملموسة للتمثيل على المستوى القطري.

◀ **التوصية 1-** في سياق أهداف التنمية المستدامة، تمثل القدرات التشغيلية الضعيفة في المكاتب القطري للمنظمة مسؤولية استراتيجية تحتاج إلى اهتمام منهجي وإلى تعزيز في الأجل الطويل.

الاستنتاج 3- كان العديد من المشاريع الوطنية التي تم استعراضها صغير الحجم، إنما تتحرك المنظمة على نطاق واسع حين تدعم المبادرات والبرامج الوطنية، والمبادرات القانونية والسياساتية، والبرامج الإقليمية، والاستثمار في النظم الغذائية، وتمويل المناخ، وتعاون الأمم المتحدة، والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والتعليم. غير أن الشراكات مع القطاع الخاص وحشد الموارد المحلية يبقى غير كافٍ للتأثير على النظم الغذائية.

◀ **التوصية 2-** يتعين على منظمة الأغذية والزراعة أن تعزز مهاراتها العملية وأدائها البرمجية وطرق التنفيذ، بما في ذلك اعتماد نهج للبرامج، لحشد مزيد من المساهمات الطوعية وإنفاقها بشكل جيّد لإبراز النتائج المحققة.

◀ **التوصية 3-** سيلزم توثيق الروابط بالقطاع الخاص، ومنظمات المنتجين والمستهلكين، والمؤسسات التعليمية والبحثية، والمنظمات الخيرية للتحرّك على نطاق واسع. ويمكن تكييف عملية العناية الواجبة مع مستوى الخطر، وبالتالي مع حجم الكيان الخاص المعني.

◀ **التوصية 4-** إضافةً إلى الدعوة إلى تخصيص أكبر للموارد في النظم الزراعية والغذائية، من الضروري تحسين البيئات السياسية، والقانونية والتعليمية بحيث تصبح أكثر اتساقاً وملاءمة للاستثمارات الخاصة، ولتعزيز القدرات المؤسسية وكفاءة الموارد في الوزارات المختصة ذات الصلة على نحو منهجي.

الاستنتاج 4: يُطبق مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" تطبيقاً عالمياً وهو أساسي بالنسبة إلى القيمة المضافة للمنظمة. إنما ينبغي تعميمه بشكل منهجي في برامج المنظمة ومنتجاتها المعرفية. وقد سُجِّل بعض التقدم في مجال المساواة بين الجنسين، إنما ليس في مجموعات أخرى. فالعمليات الشاملة اجتماعياً توفر نقطة دخول استراتيجية لكي تساهم المنظمة في الاستثمارات العادلة والمستدامة.

◀ **التوصية 5-** تكثيف الجهود لتعميم مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" في البرامج، ومنتجات الاتصال والمعرفة، ولتحديد ما يمكن تحقيقه، ونقاط الدخول الواجب استخدامها بالنسبة إلى كل مجموعة ضعيفة. ومن الهام أن تدعم قيادة المنظمة هذا المبدأ، وأن تؤدي إلى دمج المنهجي وإبلاغ الأعضاء بقيمته.

◀ **التوصية 6-** يتعين على المنظمة بلورة استراتيجيات متنوّعة للمساعدة في توفير فرص عمل للشباب في النظم الغذائية، بالبناء على رغبة الشباب في تحقيق الاستدامة البيئية لإقامة أسواق وتجارة أكثر عدلاً، والتحديث والتغيير الجذري.

◀ **التوصية 7-** من الضروري تعزيز المشاركة في السياسات لمعالجة المقايضات بين النمو الاقتصادي والإنصاف والاستدامة البيئية. ويجب أن تحاول المنظمة بصورة خاصة توسيع نطاق استخدام مجموعة من الخطوط التوجيهية الطوعية المنبثقة عن أجهزتها الرئاسية، والترويج لها على المستوى القطري باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من القيمة المضافة للمنظمة.

الاستنتاج 5: من الصعب ترجمة جدول الأعمال الغني لهدف التنمية المستدامة 2 إلى الممارسة على أرض الواقع، لا سيما في ظل وجود ميلٍ إلى تقبّل قدر كبير من التعقيد الذي ينطوي على خطر تشتت الطاقات والموارد. فالنُهُج التي تستخدم نقطة دخول واضحة ومركّزة (مثل الإقليم في حال النُهُج الإقليمية، أو قانون محدد أو مجموعة اجتماعية محددة) يمكن أن تساعد أصحاب المصلحة في معالجة التشعبات المعقدة لنقطة الدخول الوحيدة هذه في عددٍ من الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية من دون الوقوع في "الشلل التحليلي".

◀ **التوصية 8-** يتعين على المنظمة أن تكثّف نُهجها العالمية مع السياقات المحلية على نحوٍ أفضل، وأن تحدّد نقاط الدخول المركّزة، ولا سيما من خلال أولويات وسياسات وبرامج وطنية ومحلية قائمة.

◀ **التوصية 9-** تشكل حماية التنوع البيولوجي والمحافظة عليه عنصراً رئيسياً للوقاية من انتشار العوامل المرضية التي قد تؤثر على الأمن الغذائي والتغذوي. ومن شأن المنظمة أن توسّع عملها في هذا المجال.

◀ **التوصية 10-** حرصاً على تسريع وتيرة الانتقال إلى نظم غذائية مستدامة، يجب استخدام الأسواق لتثمين الممارسات والمنتجات الزراعية المستدامة، من خلال خطط إصدار الشهادات البيولوجية، وما إلى ذلك.

الاستنتاج 6: إن إدارة المعرفة في المنظمة لا تدعم التعليم التشاركي والشامل. فالانتقال إلى التنمية المستدامة يتمّ بكثافة المعارف ويستدعي وضع أتماط لتوليد المعرفة وتبادلها، قادرة على تثمين معرفة الجهات الفاعلة المحلية، بما في ذلك معرفة أصحاب الحيازات الصغيرة محدّ ذاتهم. وقد قادت المنظمة عملية الانتقال هذه، من خلال المدارس الحقلية للمزارعين مثلاً، إنما تبقى ممارساتها في مجال إدارة المعرفة مجزأة. وفي غياب أدوات رسمية، يتم تقاسم المعرفة من خلال شبكات يمكن

أن تشكل بسهولة توقعات منعزلة. وهذا قد يفسر بعض الصعوبة في التعلّم من الأخطاء، وترجمة المعرفة من "مجال ثقافي" واحد إلى آخر، وتكرار المبادرات الناجحة وذات الصلة بشكل واسع.

◀ **التوصية 11-** من الضروري توفير نهج متكامل وواضح لإدارة المعارف للمساعدة على سد الفجوات بين الشعب، وتعزيز التفاعلات بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية والقطرية، وتيسير التعلّم. ويتمثل عنصر أساسي في الترابط بين البلدان والأقاليم، وبناء المعرفة بشأن ما يحصل أصلاً في الميدان.

◀ **التوصية 12-** يجب أن تدعم الخدمات المؤسسية تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي، والابتكارات الرقمية ونظم المعلومات بصورة موجّهة أكثر نحو الخدمات.

◀ **التوصية 13-** ينبغي توجيه نظم المعلومات لدى المنظمة نحو دعم القاعدة التحليلية للمنظمة وشركائها على المستوى القطري، عوضاً عن أن يجري تركيز جميع المعلومات وتحليلها في المقر الرئيسي.

الاستنتاج 7: يوفر الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة فرصة لتعزيز دور المنظمة والإبلاغ عنه بطريقة مشتركة وأكثر اتساقاً، تتفق مع خطة عام 2030. وقد شجّع الإطار الاستراتيجي الحالي على اتباع طريقة عمل أكثر تكاملاً وتشاركاً بين الاختصاصات. لكن ما زال من الضروري توفير تكامل أكبر للمبادئ الأساسية في خطة عام 2030، من أجل تبادل المعلومات والتعاون بين القطاعات والأقاليم، ولإيجاد سبل تنفيذ أكثر صرامةً وعملية.

◀ **التوصية 14-** ينبغي مراجعة الإطار الاستراتيجي للمنظمة بحيث يتطرق بشكل مباشر أكثر لأهداف التنمية المستدامة، ويحدّد المبادئ الرئيسية لخطة عام 2030، فضلاً عن دور المنظمة في تنفيذها. كما أنه يوفّر فرصة لتحديد آلية للمساءلة الشاملة لتنفيذ التغيير المتوخّى، ووضع نظام رصد منسق يشمل المساهمات الطوعية والمقررة على السواء.

◀ **التوصية 15-** يتطلب التحرك على نطاق واسع، وتعزيز النهج الشاملة وعدم ترك أحد خلف الركب توفير قدرات فنية ووظيفية إضافية، خاصة وأن هذه القدرات غير كافية في الوقت الحاضر في المنظمة، مثل المحامين، ومحللي السياسات، وعلماء الاجتماع، ومدراء العمليات والخبراء ذوي خبرات ميدانية وافية.

1- المقدمة

1-1- الغرض من التقييم ونطاقه وأهدافه

1- طلبت لجنة البرنامج في دورتها الخامسة والعشرين بعد المائة إجراء تقييم لمساهمات المنظمة في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 بشأن "القضاء على الجوع، وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية، وتعزيز الزراعة المستدامة" - التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2 (منظمة الأغذية والزراعة، 2018).¹

2- وكان التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2 قد صُمم كتقييم "بنوي" حيث أنه يسعى إلى تقدير برنامج عمل ما زال قيد التبلور. وجرى تحديد الأهداف التالية:

- تقييم عمل المنظمة في الماضي والحاضر على المجالات المتصلة بهدف التنمية المستدامة 2 من أجل تحديد الممارسات الجيدة التي ينبغي توسيع نطاقها، ومجالات التحسين، والفجوات المحتملة التي يجب سدها؛
- فهم وضع المنظمة ونقاط القوة والضعف النسبية التي تملكها في ما يتعلق بهدف التنمية المستدامة 2، والفرص المتاحة لتعزيز تحقيق هذا الهدف؛
- استكشاف أفضل الخيارات للمضي قدمًا في تعزيز نهج المنظمة وشراكاتها وبرامجها الداعمة لهدف التنمية المستدامة 2؛
- وتشكيل خط أساس للتقييمات المستقبلية للدعم الذي تقدمه المنظمة لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2.

3- وقد انبثقت ثلاثة أسئلة تقييم شاملة - يتم تفصيل كل منها بشكل أكبر في الاختصاصات (الملحق 1) - من المشاركة المكثفة مع إدارة المنظمة وموظفيها، ومع بعض أصحاب المصلحة الخارجيين مثل إدارة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي، على النحو التالي:

ألف- هل تموضع المنظمة موقعها لتقديم الدعم ذي الصلة للبلدان في تحقيق مقاصدها المتصلة بهدف التنمية المستدامة 2؟

باء- إلى أي مدى تحوّل المنظمة آليات وبرامج التنفيذ الخاصة بها (أو يجب أن تحوّلها) لتقديم دعم أفضل للبلدان في تحقيق المقاصد المتصلة بهدف التنمية المستدامة 2؟

جيم- كيف تتعاون المنظمة مع أطراف أخرى لدعم البلدان في تحقيق مقاصدها المتصلة بهدف التنمية المستدامة 2؟

4- ويغطي التقييم الفترة الممتدة من يونيو/حزيران 2012 إلى ديسمبر/كانون الأول 2019، مع التركيز بقدر أكبر على الفترة من عام 2016 وصاعدًا عندما دخلت خطة عام 2030 حيز التنفيذ. ويقدم مكتب التقييم للمنظمة تقريرًا من جزئين عن هذا التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2: (1) في الدورة الثامنة والعشرين بعد المائة؛ (2) وفي الدورة التاسعة والعشرين بعد المائة.² ركزت المرحلة الأولى من التقييم على الهياكل المؤسسية لمنظمة

¹ نظرًا إلى أن أهداف التنمية المستدامة تقودها البلدان وتعود ملكيتها لها، ينبغي فهم مساهمات المنظمة في هدف التنمية المستدامة 2 على أنها دعم تقدمه المنظمة للأعضاء في تحديد مقاصد هذا الهدف وتحقيقها. وبالإستناد إلى ولاية المنظمة، يمكن أن ينطبق ما تفعله المنظمة لدعم هدف التنمية المستدامة 2 على أهداف أخرى للتنمية المستدامة. ولمزيد من المعلومات، يرجى الاطلاع على اختصاصات التقييم (الملحق 1) ونظرية التغيير المفصلة (الملحق 2).

² كما أقرته لجنة البرنامج في دورتها السابعة والعشرين بعد المائة (منظمة الأغذية والزراعة، 2019).

الأغذية والزراعة وبرامجها وآليات التنفيذ الخاصة بها، أي على بعض العناصر التحويلية من خطة عام 2030. وبحث الجزء الثاني عن الممارسات الجيدة على المستويين الإقليمي والقطري التي يمكنها أن تكون مهمة لاستكشاف وتوسيع نطاق الجهود التي تبذلها المنظمة في معالجة العناصر التعاونية من خطة عام 2030.

5- ويغطي هذا التقرير المرحلة الثانية من التقييم التي بدأت في مارس/آذار 2020. ويستمد التقرير الاستنتاجات العامة والتوصيات المنبثقة من مرحلتي التقييم.

2-1 نطاق وأهداف المرحلة الثانية

6- هدفت المرحلة الثانية إلى (1) اختبار وتحديث الاستنتاجات المنبثقة عن المرحلة الأولى في ما يتعلق بالنتائج المحققة على المستويين الإقليمي والقطري، (2) إضفاء تفصيل أفضل على استنتاجات التقييم، (3) وإلقاء الضوء على الممارسات الجيدة التي يمكن تعزيزها والدروس التي يمكن استنباطها لتقوم المنظمة بإعادة تصميم أو إعادة تأطير عملها لدعم الأعضاء في تسريع وتيرة التقدم باتجاه تحقيق هدف التنمية المستدامة 2.

7- ويتداخل عددٌ من عمليات التقييم الجارية للمنظمة مع النطاق الواسع للتقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2، وبصورة ملحوظة عمليات التقييم الجارية والمقبلة الخاصة بهدف التنمية المستدامة 13 بشأن العمل المناخي، وهدف التنمية المستدامة 6 بشأن المياه، وهدف التنمية المستدامة 5 بشأن النوع الاجتماعي، وغير ذلك. وأخذ نطاق التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2 ذلك بعين الاعتبار، مثلاً من خلال استبعاد إلى حد كبير عمل المنظمة على تغيير المناخ من نطاقه.

3-1 المنهجية

8- ساهم أكثر من ألف شخص في هذا التقييم. وأجرى الأعضاء في فريق التقييم مقابلات شخصية مع 800 شخص (انظر الملحق 2). إضافةً إلى ذلك، أجاب 542 موظفًا في المنظمة واستشاريًا على المسح الخاص بالتقييم.³ وأما عدد الوثائق التي تم استعراضها فقد قُدِّر بنحو 945 وثيقة (انظر الملحق 3).

9- واستخدم التقييم أداتين أساسيتين لاستكشاف نطاقه الواسع: (1) 15 دراسة حالة قطرية أُخذت كعينات خلال المرحلة 1، بهدف استكشاف الممارسات الجيدة التي تستحق التطوير (الجدول 1)؛ (2) و14 "استعراضًا للمنتجات المميزة" لتقييم كيفية مساهمتها في هدف التنمية المستدامة 2 وإمكانية تطويرها (الجدول 2).

الجدول 1: دراسات الحالة القطرية

بنغلاديش، وفيجي، ونيبال والفلبين	آسيا والمحيط الهادئ
جورجيا وتركيا	أوروبا وآسيا الوسطى
كولومبيا، وكوستاريكا وإكوادور	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
المغرب والسودان	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا
أنغولا، وبوركينا فاسو، وكابو فيردي ورواندا	أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى

³ من المحتمل أن توجد ازدواجية بين المجيبين على المسح والأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم.

الجدول 2: المنتجات المميزة

1	العمل القانوني والبرلماني على الأمن الغذائي والتغذوي
2	التثقيف التغذوي
3	دعم تطوير سلسلة القيمة
4	دعم الحياة الآمنة للموارد الطبيعية من خلال الخطوط التوجيهية الطوعية
5	مدارس المزارعين الحقلية ومشتقاتها
6	مكافحة الأمراض والآفات العابرة للحدود
7	الزراعة الإيكولوجية
8	حماية الموارد الوراثية للأغذية والزراعة والحصول على حصة عادلة منها
9	التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي
10	دعم الاستثمار الزراعي
11	دعم أسواق السلع الأساسية العادلة والمستنيرة والتجارة الدولية في الزراعة
12	تمكين المرأة الريفية
13	خطة العمل للأغذية في المناطق الحضرية
14	تعزيز تربية الأحياء المائية والنمو الأزرق

- 10- واعتُبرت الزراعة الذكية مناخياً في الأساس "منتجاً مميزاً" إنما بات يتحول إلى موضوع مركزي في تقييم مساهمات المنظمة في هدف التنمية المستدامة 13، الذي سوف يُقدّم إلى لجنة البرنامج في دورتها الثلاثين بعد المائة. ولهذا السبب، لم يتم استعراضها في التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2.
- 11- وأخذ فريق التقييم عيّنة من البلدان والمنتجات المميزة لغرض محدّد خلال المرحلة 1 بالاستناد إلى مساهماتها الفعلية والمحتملة في تسريع وتيرة التقدم باتجاه تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. وفي كل بلد، أُخذت عيّنة أخرى من اثنتين أو ثلاث "ممارسات جيدة" من البرامج القطرية وجرى تحليلها بعمق. وكذلك، تمّت المطابقة بين هذه الممارسات و"المنتجات المميزة".⁴
- 12- وقد نبع التركيز على الممارسات الجيدة من الهدف النبوي للتقييم؛ أي الممارسات الموجهة إلى التعلّم مقابل تلك الموجهة إلى المساءلة. إنما أُجري تقييم مفصل للتحديات والقيود للارتقاء بدعم المنظمة للأعضاء ضمن نطاق دراسات الحالة هذه، فضلاً عن تقييم لشراكات المنظمة ومواطن قوتها النسبية في ما يتعلق بهدف التنمية المستدامة 2. وأُجريت دراسات الحالة من الفئتين بالتعاون الوثيق مع الفرق الفنية والمكاتب القطرية ذات الصلة. ووُضعت أيضاً التقارير التي تتضمن نتائج، واستنتاجات وتوصيات محدّدة عن كل دراسة حالة، وضمّت استنتاجاتٍ وتوصيات خاصة بها تُرفع إلى الوحدات والمكاتب ذات الصلة.
- 13- وتعرّف المنظمة "الممارسة الجيدة" بأنها تجربة ناجحة جرى اختبارها ونسخها في سياقات مختلفة. وغالباً ما تتطور الممارسة مروراً عبر مراحل، وتصبح الأكثر نجاحاً من بينها ذات طابع مؤسّساتي في أغلب الأحيان فتتخذ شكل قواعد، وسياسات ومعايير (الشكل 1). وقد استخدم التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2

⁴ لمزيد من المعلومات عن المنهجية المستخدمة، يُرجى العودة إلى المذكرة المفاهيمية بشأن سير دراسات الحالة القطرية (الملحق 8) والمذكرة المفاهيمية بشأن استعراضات المنتجات المميزة (الملحق 9).

مصطلح "الممارسة الجيدة" بالمعنى الواسع؛ لذا، وإضافةً إلى "أفضل الممارسات"، و"السياسة/القاعدة"، تمّ النظر أيضًا في الممارسات "الابتكارية" و"الواعدة" التي تنطوي على إمكانية تعزيز التغييرات التحويلية دعمًا لهدف التنمية المستدامة 2.

الشكل 1: المراحل المتتالية في الممارسة (درجة النضوج)



المصدر: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/good-practice-tool/en>

- 14- أجرى التقييم تقديرًا للممارسات الجيدة مقارنةً بالمبادئ الرئيسية في خطة عام 2030؛ أي التحرك على نطاق واسع، الترابط والنُهُج الشاملة، والاندماج الاجتماعي والاقتصادي "لعدم ترك أحد خلف الركب". وتوخيًا لتقليص الطابع الذاتي في عملية اختيار الممارسات وتحليلها، تمّ وضع نظام درجات مع مؤهلات واضحة لتصنيف درجة نضوجها وامتثالها للمبادئ (الملحق 3).
- 15- كما أن استعراض الممارسات الجيدة تضمّن أيضًا تحليلًا (1) لتطورها التاريخي داخل المنظمة؛ (2) ولأصحاب المصلحة المشاركين في تنفيذها؛ (3) والعوامل التي تساهم في نجاح و/أو إعاقة التقدم؛ (4) وقدراتها في معالجة الأزمات، والصدمات والضغوطات؛ و(5) الميزات النسبية التي تتمتع بها المنظمة للترويج لها.
- 16- وتضمّنت دراسات الحالة القطرية أيضًا أسئلة عن مواطن القوة والضعف النسبية التي تتمتع بها المنظمة في ما يتعلق بهدف التنمية المستدامة 2، والشراكات ذات الصلة (بما في ذلك في سياق إصلاح الأمم المتحدة)، والتغييرات والفرص الإجمالية للارتقاء بمساهمات المنظمة في هدف التنمية المستدامة 2. وقد تضمّنت أيضًا سؤالاً محددًا عن تداعيات جائحة كوفيد-19 على عمل المنظمة في البلد المعني.
- 17- واستند هذان النوعان من دراسات الحالة على الطرق التالية: (1) استعراض الوثائق المكثف والمنظم (الملحق 5)؛ (2) ومقابلات معمّقة مع المبلّغين الرئيسيين على المستوى العالمي، والإقليمي والقطري، داخل المنظمة وخارجها (الملحق 2). واستفادت بعض دراسات الحالة القطرية أيضًا من دراسات استقصائية إلكترونية مع أصحاب مصلحة وطنيين.⁵
- 18- وكطريقة لاختبار النتائج في مجموعة أوسع من البرامج القطرية، إنما أيضًا لتجاوز الانحياز المحتمل الناجم عن اختيار "الممارسات الجيدة"، أجرى فريق التقييم استعراضًا منتظمًا لـ 58 تقييمًا أجراها مكتب التقييم بين يناير/كانون الثاني 2014 ويوليو/تموز 2020 (الملحق 8).

⁵ جرى النظر أيضًا في البيانات التي تمّ جمعها خلال المرحلة الأولى. يُرجى العودة إلى الدراسة عن دور المنظمة في تصميم أهداف التنمية المستدامة (الملحق 5)، ونتائج الدراسة الاستقصائية للموظفين (الملحق 6) وتحليل الحافظة (الملحق 7).

19- وسوف تُعرض التقارير المقدّمة لتوثيق استعراضات المنتجات المميزة الأربعة عشر ودراسات الحالة القطرية الخمس عشرة كملاحق بتقرير التقييم.

4-1 ترتيبات الإدارة وفريق التقييم

20- قام مكتب التقييم بتوجيه التقييم. وشاركت في المرحلة الثانية مجموعة مختلطة من خمسة مستشارين دوليين ذوي خبرة رفيعة المستوى في مجالات ذات صلة بالتقييم و17 مقيّمًا تم استخدامهم لإجراء دراسات الحالة القطرية، مع مراعاة جائحة كوفيد-19.

21- وأنشئت مجموعة مرجعية للمنظمة من أجل توجيه التقييم. وتألّفت هذه المجموعة من الإدارة العليا في المقر الرئيسي في روما (مكتب المدير العام، ومكاتب نواب المدير العام التالين: السيدة Maria Helena Semedo، والسيد Laurent Thomas والسيدة Beth Bechdol، وممثلين من مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد والمكاتب الإقليمية الخمسة).

22- واعتمد التقييم نهجًا تشاركيًا. بالفعل، شاركت الشعب، والوحدات الفنية والمكاتب القطرية المتصلة بالمنتجات المميزة المختارة ودراسات الحالة القطرية في إجراءاته من خلال جهات الاتصال التي عيّنها المدراء وممثلو المنظمة.

5-1 القيود

23- إضافةً إلى التحديات التي يطرحها النطاق الواسع لهذا التقييم، والتي تمت الإشارة إليها في تقرير التقييم الأول، تأثرت المرحلة الثانية من التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2 إلى حدّ كبير بجائحة كوفيد-19. وفي الأساس، كان من المقرر أن يجري فريق التقييم الأساسي دراسات الحالة القطرية بين مارس/آذار ومايو/أيار 2020، بما في ذلك القيام بزيارات قصيرة للمكاتب الإقليمية، وأن يجري دراسة المنتجات المميزة بين يونيو/حزيران وأغسطس/آب 2020. إنمّا تمّت مراجعة هذه الخطة للتصدي للتحديات التي تطرحها الطوارئ العالمية، من دون أن تتعرّض إلى الخطر نتائج التقييم الذي يغطي ما يُقدّر بنسبة 90 في المائة ممّا تفعله المنظمة في العالم.

24- وتطلّب إجراء هذا التقييم المعقد أصلاً في ظل هكذا ظروف سلبية الكثير من الوقت والعمل. وجرت العمليتان بالتوازي مع بعضهما.

25- ووضع فريق مكتب التقييم نظامًا صارمًا لإدارة الفريق الكبير المشتت في كافة أنحاء العالم، ولتوفير ضمان الجودة: إذ عُقدت اجتماعات مع المستشارين بشكل منتظم. ورغم ذلك، تعدّرت التصدي للتحديات التالية:

أ- التأخير المنتظم

(1) كان المبلّغون الرئيسيون مغمورين بالاجتماعات خلال المهلة الزمنية المقترحة، وبالتالي لم يكونوا متوفرين للتحديث إلى فريق التقييم. وعليه، توجب على التقييم اعتماد حدّ زمني مرن، الأمر الذي أحرّ الانتهاء من دراسات الحالة.⁶

⁶ امثالاً للمبادئ التوجيهية الأخلاقية لمجموعة التقييم التابعة للأمم المتحدة.

(2) وفي إطار تحليل تقرير التقييم النهائي، استُخدم 13 تقريرًا نهائيًا مسودتان لتقارير دراسات الحالة القطرية. ولم يتم إنجاز أي من المنتجات المميّزة بالكامل ضمن المهلة الزمنية، ولذا استُخدمت فقط النتائج التي أمكن المصادقة عليها حسب الأصول. غير أن هذا التأخير نتج أيضًا عن عملية تشاركية بشكل واسع.

باء- جودة البيانات، واتساقها وتوفرها

(1) رغم وجود بنية لضمان جودة لبيانات التي يتم جمعها، لم يكن من الممكن ضمان الاتساق الكامل بين 29 تقريرًا وضعها أشخاص مختلفون.

(2) ولسوء الحظ، لم تتم استشارة موظفي المنظمة الموجودين في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية بطريقة منظّمة كما كان مقرّرًا في الأساس؛ أي من خلال إجراء مقابلات محددة خلال زيارة للمكاتب الإقليمية. إنما أخذت وجهات نظرهم بعين الاعتبار في هذا التقرير، سيما أنه تمت استشارتهم خلال المرحلة الأولى.

ج- إعادة ترتيب أولويات الموارد

(1) لم يكن من الممكن إجراء البحث على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن دعم هدف التنمية المستدامة 2 الذي اقترح في الاختصاصات. وإضافةً إلى التأخير في عملية المفاوضات، تعيّن على بعض الوكالات تخصيص الموارد المالية والبشرية التي تمّ التعهد بها لهذا النشاط لأنشطة أخرى متصلة بمرحلة النهوض ما بعد جائحة كوفيد-19.

2- نظرة عامة على نتائج المرحلة الثانية

1-2 المنتجات المميزة

النتيجة 1: انتشرت الابتكارات في المنظمة ببطء شديد من مناطقها الأصلية إلى مناطق أخرى. وقد وُجدت أمثلة عديدة على استخدام مناطق مختلفة مُهَجًا مختلفة اختلافًا ملحوظًا.

النتيجة 2: هناك اتجاه ملموس في "المنتجات" الأقدم و"المنتجات" الأحدث إلى مُهَج أكثر شمولية ونحو توسيع نطاق المنتجات وتنويعها، ما يدل على أن التفكير الحالي بشأن أهداف التنمية المستدامة الذي يشدد على أهمية الاستدامة والإدماج الاجتماعي والترابط تجري ترجمته إلى أفعال، لكن هذا التطور بطيء في كثير من الحالات، وتميل العادات القديمة إلى الاستمرار حتى في ظل سرديات جديدة.

26- لاستكشاف تنفيذ برامج المنظمة، أجرى التقييم سلسلة من دراسات الحالات لمنهجيات ومُهَج وآليات وخدمات المنظمة التي يمكن أن تُعجّل التقدم نحو تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 ("المنتجات المميزة"). وقد أُخذت قصداً عيّنات من هذه المنتجات والخدمات على أساس استعراضٍ لعمل المنظمة المعياري وحافطة مشاريعها في إطار هدف التنمية المستدامة 2، أُجري خلال المرحلة الأولى. واستعرض فريق التقييم الأساسي، بمساعدة قيمة من الشعب والإدارات المعنية، "المنتجات المميزة". ويعرض المرفق 2 نظرة عامة على النتائج. وستُنشر تقارير كلٍ من استعراضات المنتجات المميزة على موقع مكتب التقييم على شبكة الإنترنت كملحق بهذا التقرير.

27- ركزت التقييمات على كيفية تطور المنتجات والخدمات المختارة مع مرور الوقت وتوسّعها من قارة إلى أخرى. وقد وُجدت أمثلة عديدة على استخدام مناطق مختلفة مُهَجًا مختلفة اختلافًا ملحوظًا، حتى في حالة ما يبدو عالميًا كمكافحة الجراد. فمثلاً، لم تُجرّب إلا بالكاد منهجية مثل منهجية "ديميترا" خارج أفريقيا الناطقة بالفرنسية، بل إن منهجية كمنهجية مدارس المزارعين الحقلية ومشتقاتها، التي ربما تكون منتجات المنظمة "المميزة" الأكثر استخدامًا، لم تُستخدم في الغالب إلا في أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ.

28- من حيث التطور الجوهري مع مرور الوقت، هناك في إطار عمل المنظمة الحالي اتجاه واضح إلى اتباع مُهَج أكثر شمولية، وتوسيع نطاق المنتجات وتنويعها. والمنتجات الأحدث نسبيًا، من مثل الزراعة الإيكولوجية، والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصائد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني، والتمكين الاقتصادي للمرأة الريفية، تعكس بطبيعتها التفكير الحالي بشأن أهداف التنمية المستدامة الذي يشدد على أهمية الاستدامة والإدماج الاجتماعي والترابط. لكن التطور ملموس أيضًا في مجالات العمل الأقدم. فمثلاً، في أجندة "توفير الغذاء للمدن" تطورت المنظمة من مشاريع زراعية صغيرة في المدن والمناطق المحيطة بالمدن في الماضي إلى مُهَج أكثر شمولية تقوم على نظم الأغذية والروابط بين المدن والأرياف والحوكمة المحلية/المناطقية. كذلك تغيّر تركيز التثقيف التغذوي من مجرد نقل المعلومات إلى تمكين المستهلكين كعناصر فاعلة في تغيير بيئتهم الغذائية (رغم أن النهج الجديد لم يدمج جيدًا بعد). وعلى نحوٍ شبيه، تطور العمل في مجال السلع الأساسية من دعم احتياطات الأغذية في ستينات وسبعينات القرن الماضي إلى التجارة العادلة وسلاسل القيمة ودور منظمات المنتجين والقطاع الخاص، وما إلى ذلك. وفي مجال إدارة الأمراض والآفات النباتية العابرة للحدود، كان لدى المنظمة في البداية تركيز ضيق جدًا على نوع واحد (الجراد الصحراوي)، لكنها وسّعت نطاق

التركيز تدريجيًا ليشمل عددًا أكبر من الأنواع التي تساعد في رصدها ومكافحتها،⁷ في الوقت نفسه الذي طورت فيه أدوات لرصد أثر مبيدات الآفات على الحيوانات غير المستهدفة وعلى صحة الموظفين (فرق الجودة وحماية البيئة وسلامة العلاجات).

29- هذا التطور بطيء في كثير من الحالات، وتتحو العادات القديمة إلى الاستمرار حتى في ظل أسماء ومنهجيات جديدة. وقد أظهر استعراض مدارس المزارعين الحقلية أن العديد منها لا يزال يتبع النموذج القديم الذي يقوم على مجرد استيراد منهج دراسي ثابت من قرية إلى أخرى، بدلًا من الاستناد إلى تجريب وتعلّم تشاركي حقيقيين.

2-2 دراسات حالة قطرية

النتيجة 3: يحتلّ هدف التنمية المستدامة 2 مكانة بارزة في برامج المنظمة، إذ يُقدَّر أن 91 في المائة من حافظة مشاريع المنظمة يتناول الهدف 2 والروابط بين هذا الهدف وغيره من أهداف التنمية المستدامة. ويركز نحو ثلثي حافظة المشاريع على ذلك الجزء من الهدف 2 المتعلق بإنتاج الأغذية (المقاصد 2-3 المتعلق بزيادة دخل أصحاب الحيازات الصغيرة، و2-4 المتعلق بالزراعة المستدامة، و2-5 المتعلق بالتنوع البيولوجي للأغذية والزراعة)، بينما يهدف نحو الثلث إلى التأثير مباشرة على استهلاك الأغذية (المقصدان 2-1 المتعلق بالجوع و2-2 المتعلق بالتغذية).

النتيجة 4: رغم أن المشاريع المكرّسة خصيصًا للمقصد 2-5 المتعلق بالتنوع البيولوجي للأغذية والزراعة نادرة جدًا، إلا أن ربع الممارسات التي استعرضت في البلدان شمل مكونًا صغيرًا يتعلق بالتنوع البيولوجي للأغذية والزراعة.

النتيجة 5: الكثير من المشاريع صغير الحجم ولم ينضج بعد ليصبح ممارسات جيدة مرئية تكررها جهات فاعلة أخرى وفي مناطق أخرى. وفي أحيان كثيرة، يتركز عملها على الإنتاج ولا يجتاز بوابة المزرعة بعيدًا.

النتيجة 6: نهج مدارس المزارعين الحقلية واسع الانتشار في برامج المنظمة الوطنية. وكثيرًا ما تبدو هذه المدارس ومشتقاتها (بما في ذلك مدارس نشاط أعمال المزارعين وصناديق تعزيز القدرة على الصمود، وما إلى ذلك) بارزةً ضمن الممارسات الجيدة التي تتبعها المنظمة في الميدان، وقد اعتمدتها على نطاق واسع جهات فاعلة إقليمية أخرى، بما في ذلك خدمات الإرشاد الرسمية.

النتيجة 7: في بعض التدخلات التي استعرضت، قدّمت المنظمة الدعم ولا تزال تقدمه منذ فترة طويلة، أحيانًا لعقود. نعم، التنمية تستغرق وقتًا.

30- استعرض التقييم أيضًا طيفًا متنوعًا من الممارسات الجيدة على المستوى القطري، ومن الواضح أن لها كلها صلة بهدف التنمية المستدامة 2 رغم أن بعضها بدأ في عقود سابقة. وقد أخذت قصداً عيّنة من سبع عشرة دراسة حالة قطرية مع التركيز على الممارسات الجيدة، والاستعراضات الوثائقية الدقيقة، والمقابلات المتعمقة مع موظفي المنظمة، والتحليل الشامل لحافظة المنظمة، وفي بعض الحالات التشاور مع المكاتب الإقليمية

⁷ أمراض فسيفساء الكاسافا في أفريقيا، ودودة الحشد الخريفية في جميع أنحاء العالم، وسوسة النخيل الحمراء في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، وأنواع من الجراد أخرى في القوقاز وآسيا الوسطى، وغيرها.

للمنظمة. ويجري هنا وفي فصول لاحقة تحليل هذه الثروة من الأدلة التي جمعت، ويُعرض 15 من دراسات الحالة القطرية هذه في المرفق 83.

- 31- لا تزال عدة مشاريع صغيرة الحجم، ذات ممارسات جيدة لكنها غير ناضجة ولم تتكرر بعد. ويتركز عملها أساسًا على الإنتاج ولا يتجاوز بوابة المزرعة بعيدا.
- 32- من السمات البارزة الأخرى تنوع النُهج الواردة في دراسات الحالة القطرية المختلفة. التنمية دائمًا محلية، تدور حول مشاكل محلية وأيضًا حول خطط وآمال محلية، وتُتابع بقدرات وأصول محلية. ولكن تبرز بعض الأنماط.
- 33- اعتمدت مدارس المزارعين الحقلية على نطاق واسع، وهي تحتل مكانة بارزة بين الممارسات الجيدة التي تتبعها المنظمة في الميدان. ومن بين "الممارسات الجيدة" الـ 38 التي جرت دراستها، استخدمت 13 (الثلث) منها منهجية مدارس المزارعين الحقلية أو أحد مشتقاتها (مدارس نشاط أعمال المزارعين في الفلبين، والزراعة المراعية للتغذية في نيبال، وصناديق تعزيز القدرة على الصمود في بوركينا فاسو، وما إلى ذلك)، كما استخدمت هذه المنهجية في 9 من دراسات الحالة القطرية الـ 15 (أي في ثلثي دراسات الحالة القطرية).⁹ ونهج مدارس المزارعين الحقلية دائم الحضور في البرامج الوطنية للمنظمة. وقد شمل هذا التقييم أيضًا "استعراض منتجات مميزة" لمدارس المزارعين الحقلية (القسم 2-1).
- 34- هناك نمط متسق آخر في بعض التدخلات التي استعرضت هو أن المنظمة قدّمت الدعم ولا تزال تقدمه منذ فترة طويلة، أحيانًا لعقود. ففي عام 1993، بدأ برنامج الفلبين الوطني للإدارة المتكاملة للآفات، الذي يهدف إلى جعل الإدارة المتكاملة للآفات النهج القياسي لإدارة الآفات في البلد. وفي المغرب، ما زال ينقذ من عام 1997 حتى الآن مشروع ساعدت فيه المنظمة مصلحة المياه والكهرباء الوطنية لتعميم الحصول على مياه الشرب في المناطق الريفية.¹⁰ وهذا النمط هو انعكاس جزئي لإطارنا المنهجي الذي شجّع على اختيار ممارسات حققت بعض النتائج العميقة الغور، والتي لذلك ما زالت تنقذ لبعض الوقت، لكنه يعكس أيضًا حقيقة بديهية هي أن التنمية تستغرق وقتًا.
- 35- رغم أن حجم العينة أصغر من أن يسمح بتحليل على المستوى الإقليمي، يبدو أن مدارس المزارعين الحقلية مستخدمة بشكل أكثر انتظامًا في أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ منها في أي مكان آخر. أما الدعم القانوني والسياساتي الشامل الذي يتضمن وضع أدوات حوكمة للأمن الغذائي والتغذوي (مثلًا، المجالس الوطنية لمدارس المزارعين الحقلية وأماناتها، والقوانين المتعلقة بالتغذية المدرسية، وقوانين الحق في الغذاء، وما إلى ذلك) فصيغة تستخدم في أمريكا اللاتينية أكثر مما في غيرها (كولومبيا وكوستاريكا وإكوادور، ولكن أيضا كابو فيردي في عينة دراسات الحالة).

⁸ في الأصل، كان التقييم سُجري 18 دراسة حالة قطرية، ولكن لم تُستكمل دراستا ملاوي وباكستان في الوقت المحدد، واستبعدت إندونيسيا من القائمة نظرًا لأن مكتب التقييم أجرى مؤخرًا تقييمًا للبرنامج القطري فيها.

⁹ أنغولا وبنغلاديش وبوركينا فاسو وكوستاريكا وفيجي وجورجيا ونيبال والفلبين ورواندا

¹⁰ بلغت حصة المجتمعات الريفية التي لديها إمكانية الحصول على نوعية جيدة من مياه الشرب والصرف الصحي 97 في المائة في عام 2018. وقر المشروع الوقت الذي يستغرقه البحث عن الماء وحسن الصحة والنظافة وساعد على إطعام الماشية وزراعة الخضروات في العديد من المجتمعات المحلية النائية.

- 36- في ما يتعلق بتناول المقاصد المختلفة لهدف التنمية المستدامة 2، تعكس عينة الممارسات الجيدة نتائج تحليل الحافظة الذي أجري في المرحلة الأولى، والذي قدر أن 91 في المائة من حافظة مشاريع المنظمة يتناول الهدف 2 والروابط بين الهدف 2 وأهداف التنمية المستدامة الأخرى. وليست هذه البيانات مثالية بأي حال من الأحوال، فالأرقام لا توفر غير فكرة عن الحجم ولا تمثل الحصيلة الدقيقة.
- 37- يتناول ما يقرب من ثلثي المشاريع المتعلقة بالهدف 2 التي قُيِّمت في دراسات الحالة القطرية جزء الهدف 2 المتعلق بإنتاج الأغذية (المقاصد 2-3 و 2-4 و 2-5)، بينما يستهدف نحو الثلث استهلاك الأغذية مباشرة (المقصدان 1-2 و 2-2)، دون أن يتطرق إلى إنتاجها (مثلاً، سياسات التغذية المدرسية). وهذا انعكاس لمنظمة تركز على الزراعة أكثر مما تركز على الأغذية.
- 38- المقصدان 1-2 (الأمن الغذائي) و 2-2 (التغذية) متشابكان تشابكاً وثيقاً ويكاد يكون الفصل بينهما على مستوى المشاريع مستحيلاً. وعلى نحو شبيه، لا يمكن في كثير من الأحيان الفصل بين المقصدين 2-3 و 2-4 (الزراعة المربحة والزراعة المستدامة، على التوالي)، حتى على أساس تحليل متعمق للممارسة. ومع أن العينة غير ممثلة، لكنها تشير أن الاهتمام في الحافظة الحالية للمنظمة يولي للمقصد 2-2 أكثر مما للمقصد 1-2 وكذلك للمقصد 2-3 أكثر مما للمقصد 2-4.
- 39- خلص تقرير المرحلة الأولى إلى أن المقصد 2-5 بشأن التنوع البيولوجي للأغذية والزراعة تلقى أقل من 1 في المائة من الإنفاق على البرامج على مدى الفترة التي قُيِّمت. لكن المرحلة الثانية تساعد على إيضاح دقائق هذه النقطة: فالواقع أن المشاريع التي تركز أساساً على المقصد 2-5 نادرة جداً،¹¹ لكن 24 في المائة من الممارسات التي استُعرضت شملت مكوناً صغيراً يتعلق بالتنوع البيولوجي للأغذية والزراعة (الجدول 3). ولذا "عَمَّم" المقصد 2-5 المتعلق بالتنوع البيولوجي للأغذية والزراعة (بدرجة أو بأخرى) في ربع الحالات التي استُعرضت، حتى وإن كان لم يتلق غير تمويل مخصص محدود.

الجدول 1: مقاصد أهداف التنمية التي استهدفتها الممارسات الجيدة التي استُعرضت في المرحلة الثانية من دراسات الحالة القطرية

ملاحظات	نسبة مئوية من جميع الممارسات التي استُعرضت (38)	عدد الممارسات الجيدة التي استُعرضت	مقصد هدف التنمية المستدامة المستهدف (أكثر من واحد لكل ممارسة)
معاً في كثير من الأحيان	26%	10	1-2: القضاء على الجوع وضمان حصول الجميع، على ما يكفيهم من الغذاء المأمون والمغذي
	32%	12	2-2: وضع نهاية لجميع أشكال سوء التغذية
معاً في كثير من الأحيان	63%	24	2-3: مضاعفة إنتاجية ودخل صغار منتجي الأغذية
	53%	20	2-4: ضمان وجود نظم إنتاج غذائي مستدامة وتنفيذ

¹¹ لم يسفر بحث متعمق في حافظة المنظمة لمشاريع التنوع البيولوجي أجري خلال المرحلة الثانية إلا عن أن 0.64 في المائة من المشاريع تركز أساساً على المقصد 2-5، وتلك نسبة أدنى من تلك التي قدرتها المرحلة الأولى. ويبدو أن هذه الحصص آخذة في الارتفاع (1.6 في المائة في عام 2018)، وبصورة رئيسية في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي (46 في المائة من جميع المشاريع تركز بصورة رئيسية على المقصد 2-5) ومن خلال المشاريع العالمية (29 في المائة من جميع المشاريع تركز بصورة رئيسية على المقصد 2-5)، وذلك بفضل عدد قليل من مشاريع مرفق البيئة العالمية المخصصة لحماية التنوع البيولوجي واستخدامه.

			ممارسات زراعية قادرة على التكيف
	%24	9	2-5: الحفاظ على التنوع الجيني للبذور والنباتات المزروعة والحيوانات الأليفة
	%32	12	2-أ: زيادة الاستثمار في البنى التحتية الريفية وفي البحوث الزراعية وخدمات الإرشاد الزراعي
	%21	8	أهداف التنمية المستدامة الأخرى (الروابط التشغيلية الأساسية فقط)

3- التقدم المحرز في تناول المبادئ الرئيسية لخطة 2030

1-3 أوجه الترابط، والتآزر والمقايضات والاستدامة

- النتيجة 8: ساهمت المنظمة مساهمة ذات شأن في تصميم هدف التنمية المستدامة 2 المتجذر في نهج "النظم الغذائية" وبشكل أعم في خطة التنمية المستدامة لعام 2030 الشاملة والمترابطة. وذلك إنجاز كبير وذخر للمستقبل.
- النتيجة 9: تشكل تحدياً ترجمة جدول الأعمال الثري والمعقد هذا إلى ممارسة عملية، إذ قد يكون هناك ميل إلى احتضان قدر من التعقيد كبير، مع ما ينطوي عليه ذلك من مخاطر تشتت القدرات وتشتت التمويل لتغطية نطاق أوسع مما ينبغي بكثير. ويمثل تعقيد النهج الشمولية قيماً حقيقياً على اعتمادها في الميدان.
- النتيجة 10: أدمج بعض مجالات العمل التي استعرضت بالفعل الحاجة إلى تكثيف التفكير المعقد في رسائل بسيطة وقابلة للتنفيذ، مثل الزراعة الإيكولوجية وعناصرها العشرة.
- النتيجة 11: حتى الآن، يقتصر التقدم المحرز في الانتقال إلى زراعة أكثر استدامة على عدد قليل من البلدان.
- النتيجة 12: يمكن أن تساعد النهج المناطقية التي تركز على منطقة بعينها على الحد من التعقيد. ولكل منطقة خصوصياتها وأولوياتها التي تمثل فرصاً لتركيز النهج الشمولية العالمية المعقدة على بعض الحلول المحددة في الميدان.
- النتيجة 13: هناك حاجة دائماً إلى التركيز على ما يمكن أن يقوم به المرء بشكل حسن، مع الأخذ بالحسبان الجهات الفاعلة الأخرى وما تقوم به بالفعل. يتعين أن يبدأ المرء من مكان ما، باستخدام نقطة دخول مركزة يكون لها صدق جيد مع الاحتياجات الحالية، ومساعدة أصحاب المصلحة الرئيسيين على استكشاف التداعيات المعقدة لهذا المدخل الوحيد في عدد من أهداف التنمية المستدامة (أو الأبعاد) ضمن السياق المحلي. وهذه طريقة جيدة لمعالجة الروابط الرئيسية والمقايضات مع تجنب "شلل التحليل".

40- سلط التقرير من المرحلة الأولى الضوء على مساهمة المنظمة في تصميم الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، وبشكل أعم في خطة عام 2030 الشاملة والمترابطة. كما وجد أن لدى المنظمة مكتبة ضخمة من النهج الشمولية، وأنها تقوم باستمرار بتطوير نهج جديدة، مثل نهج "النظم الغذائية".

41- أعرب تقرير المرحلة الأولى عن ملاحظة تنبيهية حول التعقيد المتأصل في النهج النظامية، بما في ذلك خطة عام 2030، والصعوبات المحتملة في ترجمتها إلى إجراءات مركزة على المستوى القطري. يؤدي تبني الكثير من التعقيد أثناء التنفيذ إلى خطر تبديد القدرات والتمويل عبر مجموعة واسعة جداً من الموضوعات والشركاء. وخُصص تقرير المرحلة الأولى إلى أن النهج المناطقية كانت واعدة في التصدي لـ "تحدي التعقيد" الذي تواجهه أهداف التنمية المستدامة، لأنها تنحو إلى إتاحة تبسيط الإطار المحلي، وعدد أقل من الشركاء، وما إلى ذلك.

42- تؤكد النتائج من المرحلة الثانية هذه الصورة العامة وتشير إلى أن المنظمة قد أدمجت بالفعل الحاجة إلى تكثيف التفكير المعقد في رسائل بسيطة وقابلة للتنفيذ، على الأقل في بعض مجالات العمل التي استعرضت كالزراعة الإيكولوجية وعناصرها العشرة (منظمة الأغذية والزراعة، 2018). وقد وُصف إصدار هذه الوثيقة بأنه نقطة تحول في الزراعة الإيكولوجية، وهي مجموعة من الممارسات الشمولية التي أنتجت تجارب مثيرة للاهتمام من جانب المجتمع المدني ومنظمات المزارعين منذ ثمانينات القرن الماضي، لكنها أخفقت حتى الآن في أحيان كثيرة

في إقناع صانعي القرار في وزارات الزراعة. ومن المؤكد أن الزراعة الإيكولوجية هي في الوقت الراهن حركة اجتماعية أكثر منها حركة تقودها الحكومة، وينظر إليها أحياناً على أنها حركة إيديولوجية أو متشددة، بسبب جذورها التاريخية كبديل للثورة الخضراء. وفي سياق كهذا، يتمثل دور المنظمة في المساعدة على ترسيخ الزراعة الإيكولوجية في العلم بدلاً من الأيديولوجيا. وقد ساعدت العناصر العشرة على إحراز تقدم في هذا الصدد، كما في تحديد نقاط دخول واضحة. وقد أُطلقت في وقت لاحق مبادرة توسيع نطاق الزراعة الإيكولوجية، واستفادت تلك المبادرة جيداً في موادها المنشورة من العناصر العشرة (منظمة الأغذية والزراعة، 2018ب).

43- أحرز تقدم في عدد صغير من البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية نحو زراعة أكثر استدامة، مثل السنغال ونيكاراغوا، وفي ولاية أندرا براديش في الهند، حيث تجري تجربة زراعية -إيكولوجية جريئة اتخذت شكل برنامج "زراعة طبيعية بلا ميزانية" الذي يعزز ممارسات زراعية خالية من المواد الكيميائية. ويشارك في هذا البرنامج حالياً أكثر من 700 ألف مزارع، وهناك خطط لزيادة عدد المزارعين المشاركين إلى ستة ملايين بحلول عام 2025. وقد جرى الاتصال بالمنظمة لتقديم دعم تقني تكميلي.

44- يرتبط العمل الذي تقوم به المنظمة في دعم هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة والمعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة ارتباطاً وثيقاً من الناحية المفاهيمية بالزراعة الإيكولوجية، ولكن تبين أنه منفصل عنها إلى حد ما من الناحية التشغيلية. ويمثل ذلك فرصة ضائعة للعمل المشترك في مجال الحفظ في الموقع (في حقول المزارعين). وقد أفيد أن جدول أعمال وعمل المعاهدة والهيئة تهيمن عليهما البلدان الأكثر تقدماً وأهما ربما يركزان أكثر مما ينبغي على الحلول التكنولوجية والحفظ خارج الموقع (مثل بنوك الجينات) إلى حد أنهما لا يثيران اهتمام العديد من البلدان النامية.

45- مشاريع حفظ الموارد الوراثية للأغذية والزراعة في الموقع (في حقول المزارعين) نادرة جداً في البرامج القطرية للمنظمة، لكنها مهمة لربطها بين استخدام التنوع البيولوجي في الممارسة العملية وبين تهيئته للأغذية والزراعة. وقد قامت المنظمة في الماضي بتجريب حفظ الموارد الوراثية في الموقع، ولا تزال تفعل ذلك. وفي عينة دراسات الحالة القطرية، ساعد مشروع "نظام المعلومات للنهوض بتربية الأحياء المائية في البحر الأبيض المتوسط" في المغرب الذي نُفذ من عام 2010 فصاعداً في إملشيل وأيت منصور وفكيك وآسا وأقا المزارعين الأسريين الصغار على الحفاظ على التنوع البيولوجي من خلال بنوك الجينات كما من خلال إصدار شهادات الزراعة البيولوجية لتحسين مداخيلهم. ويبدو أن ذلك يؤدي ثماره على الأقل لبعض المزارعين، رغم أن الحصول على التسجيل البيولوجي من المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية لا يزال يشكل عقبة لدى الكثيرين. ويرد وصف لسلسلة أخرى من الأمثلة في التقييم الذي جرى مؤخراً لصندوق تقاسم المنافع، الذي أنشئ في إطار المعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة.

46- سيقم تقييم آخر مساهمة المنظمة في هدف التنمية المستدامة 13 المتعلق بالعمل المناخي. ولذا، لا يخوض هذا التقرير في التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه. مع ذلك، يشير الإلحاح المتزايد لهذا الأمر إلى الحاجة إلى مزيد من إدماجه في تخطيط وتنفيذ مقاصد هدف التنمية المستدامة 2. ويشمل ذلك جدول أعمال ذا صلة هو جدول أعمال "الاقتصاد الأزرق"، وهو مصطلح يعود إلى مؤتمر ريو+20.

- 47- لا يزال قيد التطوير نهج "النظم الغذائية"، الذي يتجذر فيه تفكير هدف التنمية المستدامة 2، كما تبين المرحلة الأولى من هذا التقييم. ومن الواضح أن هذا النهج يفضي إلى توتر سلط الضوء عليه تقرير المرحلة الأولى بين النظرية المعقدة وممارستها في الميدان. فمثلاً، وُجد أن برنامج "نظام الأغذية في المدن-الأقاليم"، الذي يحاول تصوّر وتصوير النظم الغذائية للمدن الكبيرة من منظور علاقاتها مع المناطق النائية كوسيلة لتحقيق أفضل الروابط بين المدن والمناطق المحيطة بها والأرياف، معقّد للغاية وأن تنفيذه يجري إلى حد ما من أعلى إلى أسفل.¹² ورغم أن هناك بعض النتائج الإيجابية من حيث وضع خطط متعددة القطاعات وإنشاء منصات متعددة الجهات الفاعلة، إلا أن التقدم المحرز في الميدان كان بطيئاً بوجه عام.¹³
- 48- في مجال العمل نفسه، لا تزال المنظمة تنفذ مبادرات أخرى أسلوب عملها أبسط وأكثر تجريبية. ومن الأمثلة على ذلك مشروع ندالي الذي جمع أموالاً إضافية لداكا ونيروبي (من الحكومتين الهولندية والإيطالية على التوالي) لتنفيذ الإجراءات الموصى بها في استراتيجية نظام الأغذية الذي ساعد المشروع على تصميمه. وفي عام 2017، أتاح مشروع أصغر لداكار (السنغال) أن تُطلع دوالا (الكامبيون) وبرايا (كابو فيردي) على نهج الحدائق المصغرة الذي تبنته، وتلك ممارسة ممتازة لم تُكرر رغم تأثيرها البارز في برايا.
- 49- تنجم التحديات الرئيسية التي تعترض التنفيذ الكامل لنهج "النظم الغذائية" من الصعوبات التي تواجه تجميع هياكل حوكمة شمولية النظرة، ومن الحاجة إلى تنسيق علاقات معقدة؛ مثلاً، بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية.¹⁴ ولكل منطقة خصوصيات وأولوياتها التي يجب النظر إليها على أنها فرص لتركيز بعض التفكير الشامل العالمي المعقد على حل في الميدان محدّد ومركّز ولذا أبسط.¹⁵
- 50- تبين في مجال المساعدة القانونية والبرلمانية، أن ما يسمى "القوانين الإطارية" التي تشمل طائفة واسعة من المجالات والمسائل أقل قابلية للتطبيق مباشرة من القوانين التي تركز على مسألة واحدة، مثل قوانين التغذية المدرسية التي اعتمدت في بعض بلدان أمريكا اللاتينية وقانون توسيم الأغذية في شيلي. وفي هذه الحالة الأخيرة، كانت نقطة الدخول مركزة تماماً، ولكن جرت مشاورات مع طائفة واسعة من الجهات الفاعلة للأخذ بالاعتبار الآثار والمقايضات المتعددة (التغذية والتجارة والمالية العامة وما إلى ذلك).

¹² نظام الأغذية في المدن-الأقاليم" ممارسة ناشئة لفهم نظم الأغذية من منظور صغري يشمل شبكة معقدة من الجهات الفاعلة والعمليات والعلاقات المعنوية بإنتاج الأغذية وتجهيزها وتسويقها واستهلاكها في منطقة جغرافية معينة. وهو "يهدف إلى رعاية تطوير نظم أغذية قادرة على التكيف ومستدامة ضمن المراكز الحضرية والمناطق شبه الحضرية والأرياف المحيطة بالمدن"، ما يعزز كفاءة الروابط القائمة بالفعل بين الجهات الفاعلة والفضاءات عبر سلاسل الأغذية/القيمة والأسواق. ومنذ عام 2015 فصاعداً، تجرب المنظمة ومؤسسة RUAF الهولندية نهج "نظام الأغذية في المدن-الأقاليم" في مناطق مدن كولومبو (سري لانكا)، ولوساكا وكيثوي (زامبيا)، وميديلين (كولومبيا)، وكيثو (إكوادور)، وتورنتو (كندا) وأوترخت (هولندا) وكيجالي (رواندا) وأناناناريفو (مدغشقر) وتامالي (غانا).

<http://www.fao.org/in-action/food-for-cities-programme/approach-old/crfs/en/>

¹³ مثلاً، في كولومبو حيث صاغ مجلس المدينة معياراً محدداً لإدارة هدر الأغذية بعد أن تبين أنه إحدى المشكلات الرئيسية.

¹⁴ مثلاً، في أحيان كثيرة، لا تتيح الهياكل والقواعد الوطنية المتعلقة بالتحويلات الحكومية الدولية النهج المنطقية.

¹⁵ مثلاً، في حالة "نظام الأغذية في المدن-الأقاليم" تستخدم ليما وضاحتها نسقاً يسمى *mancomunidad* (مفهوم مستخدم في عدد من بلدان أمريكا اللاتينية، ويعني الاتحاد الطوعي لعدة بلديات) لتجميع المناطق الإدارية في منطقة المدينة الكبرى نفسها (أو ريف/مدينة)، وربما يمكن أن يستخدم هذا المستوى كنقطة دخول مفيدة لتنفيذ برامج تنفيذ وحدات إدارية عدة.

51- يقدم ذلك درسًا لنظريات العمل المعقدة: جِد نقطة دخول مركزة واحدة تتناسب جيدًا مع الاحتياجات والديناميكيات القائمة والاقتصاد السياسي القائم، وساعد أصحاب المصلحة الوطنيين (أو المحليين) على أن يستكشفوا من خلال تجربتهم الخاصة التداعيات المعقدة لهذا المدخل الوحيد في عدد من أهداف (أو أبعاد) التنمية المستدامة، بما في ذلك الأمن الغذائي والتغذية. وينبغي لهذه العملية أن تسفر عن برنامج عمل "معقد إلى درجة كافية" (يولي الاهتمام الواجب لأوجه التآزر والمقايضات الهامة)، لكنه مع ذلك مطواع وذو مغزى للجهات الفاعلة المحلية.

2-3 عدم ترك أحد خلف الركب

النتيجة 14: لم يحدّد بعد ضمن المنظمة ويُنشر على نحو سليم مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب"، وهو المحوري في خطة عام 2030. ونتيجة لذلك، لم تُعمّم المنظمة هذا المبدأ بنُظمية في عملها. وتميل المبادرات المثيرة للاهتمام من حيث الإدماج الاجتماعي إلى أن تظل "جزر نجاح" معزولة يروّج لها محليًا أفراد بعينهم، مع تكرار محدود حتى الآن عبر الوحدات التقنية والمكاتب الميدانية في المنظمة.

النتيجة 15: أبرز الأمثلة موجودة في عمل المنظمة الذي يستهدف مباشرة مقصدي أهداف التنمية المستدامة 1-2 و2-2، مثل العمل القانوني والبرلماني في مجال الأمن الغذائي والتغذوي (كقوانين التغذية المدرسية، والتعديلات الدستورية التي تقرّ الحق في الغذاء) والتثقيف في مجال التغذية. وتميل السياسات والتعديلات الدستورية والقوانين التي تدعمها المنظمة إلى الإشارة صراحة إلى الفئات الضعيفة. وفي كثير من الأحيان، تبين أن الأنشطة الداعمة لإنتاج الأغذية (المقصدان 2-3 و2-4) أقل اشتمالًا اجتماعيًا، لأنها تتطلب موارد، كالأرض مثلاً.

النتيجة 16: حتى البرامج الموجهة نحو توفير منافع عامة (كإدارة الآفات والأمراض العابرة للحدود) لها بعد إنصافي. وينطبق عليها مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب"، مثلاً، من حيث اللامساواة بين الدول الفقيرة والدول الغنية. وتتمتع المنظمة بميزة نسبية قوية في هذه المجالات، إذ يتمثل دورها في الدفع إلى التوصل إلى نواتج إيجابية من خلال منصات للتبادل والتنسيق بين الأعضاء عادلة وتعاونية وكفوة تقنيًا.

النتيجة 17: يعزز إنشاء مكتب للدول النامية الجزرية الصغيرة والبلدان الأقل نموًا والبلدان النامية غير الساحلية التزام المنظمة بمكافحة أوجه اللامساواة بين البلدان، كي لا تُهمَل أي دولة.

52- الالتزام بـ "عدم ترك أحد خلف الركب" هو حجر الزاوية في خطة عام 2030، إذ لا يمكن اعتبار أن أهداف التنمية المستدامة قد تحققت إلا إذا بلغها كل من يحتاجها من البلدان والشعوب والمجموعات (الأمم المتحدة، 2014).¹⁶ وقد اعتمد مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق إطار عمل مشترك يهدف إلى إدراج مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" في صميم جهود منظومة الأمم المتحدة لدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة (مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، 2017). وباختصار، ينبغي على كيانات الأمم المتحدة: (1) مأسسة التزامها تجاه "عدم ترك أحد خلف الركب" من خلال أطرها الاستراتيجية؛¹⁷ (2) واعتماد أدوات للرصد والتحليل تدمج نُظميًا مسائل اللامساواة والإنصاف؛ (3) وبناء المساءلة عن النتائج بشأن "عدم ترك أحد خلف الركب"؛ (4) وتقديم حزمة شاملة ومتسقة من وسائط الدعم لمكافحة أوجه اللامساواة.

¹⁶ مثلاً، سكان الريف والنساء والفقراء والفقراء مدقّمًا والأطفال والمراهقون والشباب والمسنون والعاطلون عن العمل وسكان الأحياء الفقيرة وذوو الإعاقة والسكان الأصليين والمهاجرون واللاجئون والمشردون.

¹⁷ كما توصي لجنة الأمم المتحدة للسياسة الإنمائية كيانات الأمم المتحدة بدمج مفهوم عدم إهمال أحد في أطرها الاستراتيجية وترجمة هذا المفهوم إلى أفعال (المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، 2018).

53- تاريخياً، أولت المنظمة اهتماماً خاصاً لخفض أوجه اللامساواة بين البلدان وتحسين سبل عيش سكان الريف، وهم في أحيان كثيرة أفقر السكان في البلد.¹⁸ وفي ما يتعلق بالمجموعات المعرضة للمخاطر الأخرى، بذلت المنظمة بعض الجهود لتعزيز المساواة الاجتماعية والاقتصادية عبر استراتيجياتها وبرامجها، لا سيما في ما يتعلق بالنساء والشباب والمتضررين من الأزمات.¹⁹ ولكن، على الرغم من هذه الجهود، وجدت المرحلة الأولى من تقييم هدف التنمية المستدامة 2 أن مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" لم يدمج إدماجاً كاملاً في الإطار الاستراتيجي للمنظمة، ولم يُعمَّم نُظْمياً في برامجها ومشاريعها، ولم يُحدّد ويُنشر على نحو سليم ضمن المنظمة. ويرى بعض موظفيها أن عملهم تقني بحت، ولا يزال هناك نقص في فهم ما يستتبعه هذا المبدأ بالنسبة إلى الفرق الفنية والمكاتب الميدانية. وعلاوة على ذلك، لا تتضمن نظم الرصد ووضع التقارير في المنظمة غير أسئلة و/أو مؤشرات قليلة جداً بشأن مسائل الإنصاف والمساواة.²⁰ ونتيجة لذلك، هناك مساءلة محدودة من كبار المديرين والموظفين بشأن تنفيذها، ما يحد بدوره من توفر الموارد والقدرات لتعميم القضايا الاجتماعية نُظْمياً في العمل الفني للمنظمة.

54- ينعكس ذلك على دعم المنظمة لأعضائها. فعلى الرغم من وجود بعض الأمثلة اللافتة على تدخلات اشمالية اجتماعياً واقتصادياً، إلا أن هذه تكون أحياناً كثيرة ممارسات قائمة بذاتها مصممة لدعم مجموعات معينة؛ مثل التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية، والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومسايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني، وصناديق القدرة على الصمود. وعلاوة على ذلك، رغم أن هذه الممارسات وغيرها مثل نوادي ديميترا تقدم منهجيات ذات صلة بتعزيز الإدماج الاجتماعي (بما في ذلك مع الرجال، الذين بدأوا في الانضمام إلى نوادي ديميترا)، إلا أنها تميل إلى أن تظل "جزر نجاح" يروج لها محلياً من خلال مبادرات فردية منفصلة، مع تكرار محدود حتى الآن عبر الوحدات الفنية والمكاتب الميدانية في المنظمة.

55- في ما يتعلق بتعميم المساواة بين الجنسين وغيرها من اعتبارات المساواة في برنامج المنظمة الميداني، وجد التقييم أن أبرز الأمثلة على الإدماج الاجتماعي و/أو الاقتصادي يمكن العثور عليها في عمل المنظمة الذي يهدف مباشرة إلى تحقيق مقصدي أهداف التنمية المستدامة 1-2 و2-2، كالعمل القانوني والبرلماني في مجال الأمن الغذائي والتغذوي (مثل برامج التغذية المدرسية). ويشمل الدعم القانوني والسياساتي الذي تقدمه المنظمة للمسائل المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذوي عادة عدة قطاعات مثل الزراعة والتعليم والتنمية الاجتماعية والصحة، فضلاً عن مجموعة متنوعة من الشركاء مثل برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) وبرلمانيين وحكومات محلية وتعاونيات مزارعين ومنظمات مستهلكين

¹⁸ ينبع خفض أوجه عدم المساواة والتمييز التي تشمل سكان الريف من ولاية المنظمة. فتحسين أوضاع سكان الريف هو أحد أغراضها كما ورد في ديباجة دستورها.

¹⁹ أدرج الإطار الاستراتيجي المراجع (2013) مسألة المساواة بين الجنسين باعتبارها مسألة عابرة للقطاعات وتناول صراحة عمالة الشباب (الهدف الاستراتيجي 3)، وتضمن هدفاً محدداً هو زيادة قدرة سبل كسب الرزق على الصمود أمام التهديدات والأزمات (الهدف الاستراتيجي 5). وعلاوة على ذلك، وضع سياسات بشأن المساواة بين الجنسين والشعوب الأصلية والقبلية، فضلاً عن أطر بشأن عمالة الأطفال وحماية الشباب والحماية الاجتماعية للمساعدة على إدماج هذه الفئات في عمل المنظمة.

²⁰ لا يوجد في الإطار الاستراتيجي لمنظمة الأغذية والزراعة سوى القليل من مؤشرات النواتج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين والشباب وعمالة الأطفال (الهدف الاستراتيجي 3). وتشمل التقارير السنوية القطرية أسئلة عن المساواة بين الجنسين والشعوب الأصلية، لكن البلدان تقدم تقارير عن الأنشطة أكثر مما عن "عدم إهمال أحد".

والقطاع الخاص. وكثيراً ما تذكر هذه السياسات والتعديلات الدستورية والقوانين التي تدعمها المنظمة صراحة المجموعات المعرضة للمخاطر؛ مثلاً، في كابو فيردي وكولومبيا وإكوادور.²¹

56- تبين أن أنشطة التثقيف التغذوي شاملة اجتماعياً إلى حد ما. وعلى مستوى المجتمع المحلي، كثيراً ما يشتمل التثقيف التغذوي العادات الثقافية والمعارف التقليدية/معارف الشعوب الأصلية. مع ذلك، لا يزال يتعين استكشاف الإمكانات العظيمة المتضمنة في التثقيف التغذوي لتعزيز التحول في المنظور الجنساني بشأن الغذاء والتغذية.²²

57- كثيراً ما تبين أن الأنشطة والبرامج التي تدعم إنتاج الأغذية (المقصدان 2-3 و 2-4) أقل اجتماعياً. كما أن العديد من منتجات المنظمة التي تدعم إنتاج الأغذية ليست مصممة للتوجه إلى الفئات الأضعف، كالفقراء والفقراء فقراً مدقعاً، لأنها تتطلب وجود خدمات أو موارد كالأراضي؛ مثل مدارس المزارعين الحقلية والدعم لسلاسل القيمة أو تربية الأحياء المائية. مع ذلك، تمثل المبادرات المتعلقة بتربية الأحياء المائية والنمو الأزرق بعض الممارسات الناجحة في إدماج الفئات المحرومة في أنشطة فنية؛ مثلاً، تركيا وفيجي ولاوس والخطوط التوجيهية الطوعية لضمان استدامة مصائد الأسماك صغيرة النطاق.²³ وعلى نحو شبيه، يشمل بعض المبادرات التي تتضمن تقديم الدعم لسلاسل القيمة فئات معرضة للمخاطر، لا سيما النساء والشباب؛ مثلاً، في رواندا والسودان والفلبين وكوستاريكا ونيبال. والمبادرات التي تشمل الزراعة الإيكولوجية وحفظ الموارد الوراثية شاملة أيضاً بطبيعتها، لا سيما للنساء والشباب والشعوب الأصلية والقبلية؛ ولكن لم يكن لعمل المنظمة في هذين المجالين كليهما غير أثر قطري محدود حتى الآن. ويشمل برنامج الزراعة الطبيعية بلا ميزانية في ولاية أندرا براديش، نساء ومزارعين لا يملكون أرضاً وعمّالاً.

58- في كثير من الأحيان، تكون النساء أكثر الخراطاً في تدخلات المنظمة من المجموعات المعرضة للمخاطر الأخرى. وفي الواقع، تبين تجربة المنظمة في مجال المساواة بين الجنسين أن من الممكن إحراز تقدم كبير نحو اشتغال الجميع في وقت قصير نسبياً، لكن ذلك يتطلب تحولاً شاملاً في الحوكمة والهياكل ونماذج الأعمال، كذلك الذي أطلقته سياسة المنظمة بشأن المساواة بين الجنسين وكون المساواة بين الجنسين مسألة عابرة للقطاعات في الإطار الاستراتيجي للمنظمة.

59- على مدى السنين، تزايد عدد التدخلات التي تتوجه إلى المرأة كمنتجة ورائدة أعمال. ووضعت ونفذت منهجيات من مثل نوادي ديميترا أو العمل على سلاسل القيمة ومشاريع التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية، وأدرجت وحدات عن المساواة بين الجنسين والتغذية في أنشطة تنمية القدرات، بما في ذلك المدارس الحقلية للمزارعين (مثلاً، بوركينا فاسو، والسودان ونيبال) مع إدراج المعارف التقليدية في منهج المدارس الحقلية للمزارعين في أنغولا. وعُزز عدد كبير من التعاونيات النسائية (مثلاً، الفلبين وكولومبيا ورواندا). غير أن القليل

²¹ في كابو فيردي، مثلاً، ينص القانون 37/IX/2018 على أن لكل شخص الحق في الغذاء بغض النظر عن الجنسية أو الجنس أو النوع الاجتماعي أو الأصل الإثني أو العرق أو الدين أو الأيديولوجية أو المعتقدات الفكرية أو الظروف الاجتماعية والاقتصادية أو السن أو التوجه الجنسي (المادة 8).

²² مثلاً، نادراً ما تتضمن المواد التثقيفية اعتبارات جنسانية من مثل توزيع الأغذية ضمن الأسرة المعيشية.

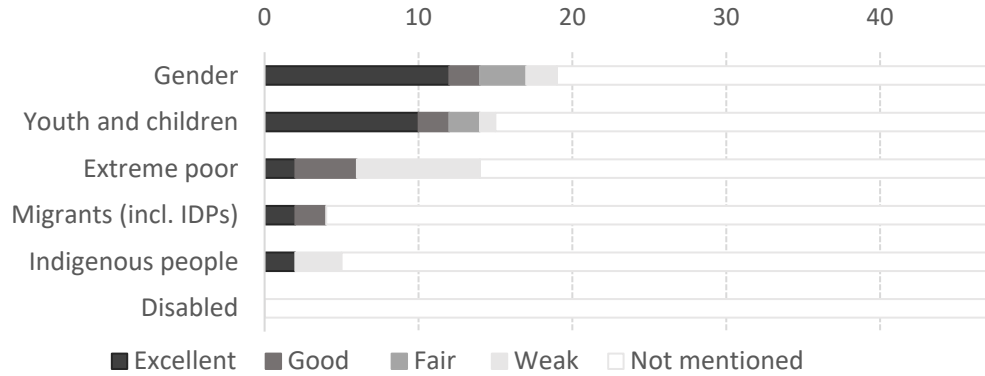
²³ مثل الفقراء فقراً مدقعاً والنساء والشعوب الأصلية والشباب.

من المشاريع التي روجعت عزز الحصول على التكنولوجيات الموفرة للعمالة (مثلاً، الحصول على الطاقة في بنغلاديش وعلى المياه في المغرب).

60- تميل فئات أخرى إلى التعرض للإهمال. ويجري التوجه إلى الشباب والأطفال ببرامج الوجبات المدرسية والمدارس الابتدائية والمدارس الحياتية والحقلية للشباب وعدد قليل من مشاريع سلاسل القيمة. ولا يكاد يشار إلى ذوي الإعاقة والسكان الأصليين، هذا إن ذكروا إطلاقاً. وينطبق النمط ذاته لدى تحليل عينة من 27 من تقييمات البرامج القطرية أجريت على مدى السنوات الست الماضية (الشكل 2).

الشكل 2: إدراج مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" في الممارسات التي استعرضت لمجموعات محددة

من 27 من تقييمات البرامج القطرية (45 ممارسة صُنِّفت)



gender	المساواة بين الجنسين
Youth and children	الشباب والأطفال
Extreme poor	الفقراء فقراً مدقعاً
Migrants (inc.IDPs)	المهاجرون (بما في ذلك المشردون داخلياً)
indigenous people	السكان الأصليون
Disabled persons	ذوو الإعاقة
Excellent	ممتاز
Good	جيد
Fair	معقول
Weak	ضعيف
Not mentioned	لم يُذكر

- 61- أثناء المؤتمرات الإقليمية لعام 2020، تقوم المنظمة ويقوم الأعضاء بتجديد الالتزام بمبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" في ما بين البلدان وضمنها. وقد ركزت التقارير التي أعدت لهذه المؤتمرات على المرأة وإلى حد ما على الشباب. ولم يرد ذكر الشعوب الأصلية إلا في التقرير عن أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وبالكاد أدرجت فئات أخرى معرضة للمخاطر كالمهاجرين واللاجئين وذوي الإعاقة وفقراء المدن.
- 62- في ما يتعلق بالشباب، يتمثل أحد التحديات الأشد إلحاحًا في المستقبل في تحديد سبل اجتذاب هذه المجموعة بالذات إلى الأنشطة المتعلقة بالزراعة.²⁴ وينصب التركيز على الأنشطة التي تنطوي على الابتكار وتوليد الدخل مثل الأعمال التجارية الزراعية (مثلًا، أنغولا ورواندا وكوستاريكا)، سواء في المراحل ما قبل أو ما بعد إنتاج الأغذية. وثمة فكرة أخرى تتمثل في الاستفادة من رغبة الشباب في الاستدامة البيئية (مثلًا، الزراعة الإيكولوجية في السنغال) وأسواق وتجارة أكثر عدالة والتحديث والتغيير الجذري. ففي نهاية الأمر، تتعلق أهداف التنمية المستدامة بمستقبلهم هم، والبعض منهم يهتم بالاستدامة البيئية والاجتماعية، وكثيرًا بشعور من الإلحاح يبدو جديدًا لكبار السن. وتستنجد لجنة الشباب التي أنشئت مؤخرًا في المنظمة من هذه الفكرة أن الشباب يوفران دينامية وطاقات وحسًا بالإلحاح.
- 63- من بين حالات الإدماج الاجتماعي المثيرة للاهتمام المسجلة في تقييمات البرامج القطرية وضع منهاج جديد لتجهيز المنتجات الزراعية لكلية غيانا للزراعة، بما في ذلك تكنولوجيات تجهيز الأغذية وتطوير منتجات سوقية جديدة وخطوط توجيهية معيارية غذائية ولوائح للتعبئة والتغليف. ومنذ ذلك الحين، قدمت كلية غيانا للزراعة هذا المنهاج الدراسي إلى قرابة 20 طالبًا سنويًا، وتواصلت مع المنظمة طالبة المساعدة على وضع وحدات دراسية عملية (مثلًا، العمل المختبري ومعامل التجهيز والتوسيم) بالإضافة إلى مسافات أخرى، مثلًا، عن مصيد الأسماك.
- 64- استفاد العديد من الأطفال من برامج التغذية المدرسية وممارسات التثقيف التغذوي وغير ذلك من التدخلات الرامية إلى تحسين سبل عيش الأسر المعيشية. مع ذلك، يكاد العمل الفني الذي تقوم به المنظمة ألا يتناول الاعتبارات المتعلقة بعمالة الأطفال في الزراعة. وفي ما عدا الوجبات المدرسية، عملت المنظمة مع المؤسسات التعليمية لإدماج اهتمامات مثل التغذية في مناهج الجامعات والمدارس المهنية (بوركينا فاسو). وتشكل المدارس المهنية في الزراعة والمجالات ذات الصلة قطاعًا مهمًا في بعض البلدان، وسيكون من المهم تحديثها إذا كان لهذا القطاع أن يجتذب الشباب. ويمكن أن تساعد المنظمة على تحديث التدريب الرسمي للمرشدين الزراعيين، من بين آخرين.
- 65- في ما يتعلق بالشعوب الأصلية، تُدرك المنظمة بأنهم كثيرًا ما يكونون من أفقر الفقراء. غير أن الدعم المقدم لهذه المجموعة لا يزال محدودًا جدًّا، مع وجود أمثلة ناجحة قليلة، لا سيما في أمريكا اللاتينية وجنوب آسيا.²⁵ ورغم وجود فريق للمساعدة في إدماج المسائل المتعلقة بالشعوب الأصلية في عمل المنظمة، إلا أن هذا الفريق يفتقر إلى الموارد (البشرية والمالية على حد سواء) وإلى البروز ضمن المنظمة.

²⁴ كما أُشير في أولويات أنشطة المنظمة في الأقاليم المنتبقة مثلًا من المؤتمرات الإقليمية للمنظمة عام 2020.

²⁵ "الإطار الاستراتيجي المراجع والخطوط العريضة للخطة المتوسطة الأجل للفترة 2018-2021"، صفحة 63. وهناك أيضًا سياسة بشأن الشعوب الأصلية والقبلية.

أن تتحقق في الواقع. غير أن تنفيذهما كليهما يبدو مجزئاً لا تأخذ به المنظمة ككل. كما أن الخطوط التوجيهية الطوعية لضمان استدامة مصايد الأسماك الصغيرة النطاق أكثر قطاعيةً من الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات، وأكثر اهتماماً بتعزيز قطاع كثيرًا ما يكون "غير مرئي" ومهملاً في الاقتصادات الوطنية أكثر من اهتمامها بإضفاء الطابع الرسمي على حقوق الحيازة.

71- من الواضح أن هناك بعض الضغوط التي تمارسها الجهات المانحة للأخذ بالاعتبار مسائل المساواة بين الجنسين وغيرها من مسائل الإنصاف، مثلاً، في مشاريع مرفق البيئة العالمية والصندوق الأخضر للمناخ. وقد أدمجت بعض مبادئ الخطوط التوجيهية الطوعية لضمان استدامة مصايد الأسماك الصغيرة النطاق والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات والاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية في دورة صياغة المشاريع كضمانات بيئية واجتماعية، بغية دمجها في وثائق المشاريع بطريقة عابرة للقطاعات.

72- حتى برامج المنظمة الموجهة نحو توفير منافع عامة (كإدارة الآفات والأمراض العابرة للحدود) لها بعد إنصافي. وينطبق عليها مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب"، مثلاً من حيث اللامساواة بين الدول الفقيرة والدول الغنية. وتمتع المنظمة بميزة نسبية قوية في هذه المجالات، إذ يتمثل دورها في الدفع إلى التوصل إلى نواتج إيجابية من خلال منصات للتبادل والتنسيق بين الأعضاء عادلة وتعاونية وكفؤة تقنياً. وفي هذا الصدد، يعزز إنشاء مكتب الدول الجزرية الصغيرة النامية وأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية التزام المنظمة بمكافحة اللامساواة بين البلدان.

73- مثلاً، في حالة إدارة الآفات والأمراض العابرة للحدود، يبدو أثر غزو الجراد بحد ذاته شبه عالمي. وينطبق الشيء نفسه إلى حد ما على دعم أسواق السلع الأساسية والتجارة الدولية. وفي هذه الأنواع من العمل، ينبع دور المنظمة من ضرورة تعاون جميع الدول على تحقيق هدف مشترك (التجارة العادلة) أو مواجهة تهديد مشترك (الجراد) تنبغي السيطرة عليه في كل مكان (أو على أوسع نطاق ممكن) لتمكين السيطرة عليه بكفاءة في أي مكان. من هنا، في هذه الحالات، يتردد صدى مبدأ التضامن المتمثل في عدم ترك أحد خلف الركب (أي الدعوات إلى العدالة والدعم المتبادل والمساواة) أيضاً على مستوى الأمم. فليس بوسع العالم أن يترك البلدان الفقيرة وراءه في مكافحة الآفات العابرة للحدود، لأن هذه البلدان ستصبح عندئذ محازن للآفات، ما من شأنه ذلك أن يقوّض جهود البلدان الأخرى.

74- في هذه المجالات، حيث تتمتع المنظمة بميزة نسبية قوية، دورها هو الدفع باتجاه التوصل إلى نواتج إيجابية من خلال منصات للتبادل والتنسيق بين الأعضاء عادلة وتعاونية وكفؤة تقنياً وتعزيز شفافية تبادل الخبرات والمعلومات ومكافحة إغراء إلقاء اللوم على الجيران في ما يتعلق بالآفات العابرة للحدود أو الحواجز التجارية.²⁸ أي عدم إهمال أي بلد.

²⁸ المسألان مرتبطتان بالأغذية والزراعة، من خلال "الحواجز غير الجمركية أمام التجارة".

3-3 العمل على نطاق واسع

النتيجة 18: كثير من مشاريع المنظمة على الصعيد القطري صغيرة الحجم، بسبب الافتقار إلى نهج برامجي في المنظمة، فضلاً عن الميل إلى تمويل مشاريع تجريبية صغيرة غير دائمة. مع ذلك، يسلط التقرير الضوء على عدد من المبادرات العالمية والمحلية التي تعمل بالفعل على نطاق واسع أو التي لديها إمكانيات قوية للقيام بذلك. وتتبع بعض النتائج اللافئة التي تتماشى مع هذا المبدأ من قدرة المنظمة على التأثير على القوانين والسياسات والميزانيات الوطنية.

النتيجة 19: دعم المبادرات والبرامج الوطنية يُحتمل أن يكون أكثر تأثيراً من المشاريع التجريبية. وتشمل المداخل الأخرى التي تستخدمها المنظمة حالياً للعمل على نطاق واسع الدعم القانوني والبرامج والعمليات السياساتية الإقليمية ودعم التجارة والاستثمار و تمويل المناخ والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والتعليم (النظامي وغير النظامي على حد سواء).

النتيجة 20: تثقيف منتجي وتجار ومستهلكي الأغذية أساسي للانتقال إلى نظم أغذية أكثر استدامة، ويُحتمل أن يمثل دعم مؤسسات التعليم الوطنية مدخلاً مفيداً للغاية، وهذا ما لا تستخدمه المنظمة إلا نادراً.

النتيجة 21: يبدو أن عمق واتساع الشراكات القطرية يتزايدان تدريجياً، على الأقل في بعض البلدان، وهي في أحيان كثيرة تلك التي لديها أفضل البرامج.

النتيجة 22: باستثناء عدد من المبادرات الواعدة، لا تزال الشراكات مع القطاع الخاص غير كافية لتحقيق أثر على نظم الأغذية.

75- يقتضي مبدأ العمل على نطاق واسع الانخراط مع طائفة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك القطاع الخاص، لحشد وتقاسم الموارد المالية والمعارف والخبرات والتكنولوجيا لتحقيق التنمية وللتأثير على الاقتصادات الوطنية ونظم الأغذية.

76- في ما يتعلق بهذا الموضوع، خلص تقرير المرحلة الأولى إلى أن من الضروري إقامة صلات أوثق مع القطاع الخاص ومنظمات المنتجين ومعاهد البحوث والمنظمات الخيرية حيثما تطلب ذلك إذا كان للمنظمة أن تعمل على نطاق واسع. مع ذلك، يُسلط الضوء أدناه على عدد من المبادرات العالمية ذات الإمكانيات القوية للعمل على نطاق واسع، مع التركيز على بعض النتائج البارزة التي تحققت على الصعيدين الإقليمي والوطني.

77- جرى التمييز بين "رفع المستوى" على شكل قوانين وسياسات وبرامج معيارية و"التوسع" من حيث تكرار الممارسات الجيدة من جانب منتجي وتجار ومستهلكي الأغذية على أساس طوعي.

78- صنف التقييم كلاً من "الممارسات" التي استُعرضت على الصعيد القطري مقابل معيار "العمل على نطاق واسع" بمقياس من أربع نقاط، من ضعيف إلى ممتاز.²⁹ وطُبق المقياس والمنهجية على عينة أخرى: 45 ممارسة وردت في 27 من تقييمات البرنامج القطري أجراها المكتب منذ عام 2014. ويقارن الجدول 4 النتائج من هاتين العينتين.

²⁹ وصفت كل نقطة في المقياس كما يجب بمعلّمة مالية وأخرى متعلقة بالشراكات واضحة.

79- تقدم العينتان صورة مختلفة: تتضمن عينة دراسات الحالة القطرية ممارسات تعمل على نطاق واسع أكثر بكثير من عينة تقييم البرنامج القطري. والسبب ببساطة هو أن عينة دراسة الحالة القطرية (بما في ذلك اختيار البلدان واختيار الممارسات في كل بلد) منحازة بشدة إلى الممارسات الكبيرة الناجحة، إذ كان المقصود بها على وجه التحديد إيضاح الممارسات الجيدة، كما هو مبين في القسم 1. كذلك قد تكون عينة تقييمات البرنامج القطري متحيزة هي أيضاً تجاه الإيجابي (لأن الممارسات التي استُعرضت في هذه العينة كانت أفضل ما ورد في تقارير تقييمات البرنامج القطري)، لكنها أقل تحيزاً من عينة دراسة الحالة القطرية لأن البلدان التي تخضع لتقييم البرنامج القطري لا تُنتقى بتحيز إيجابي متضمن فيها.

80- لذا، عينة تقييم البرنامج القطري أقرب إلى أن تكون عينة تمثيلية لمشاريع المنظمة، لكنها مع ذلك تميل إلى "الممارسة الجيدة" في كل بلد. وقد صُنّف في هذه العينة "ممتازاً"، أي يعمل حقاً على نطاق واسع، ما يقل بقليل عن ممارسة واحدة من بين كل خمس ممارسات (18 في المائة).

الجدول 4: تقييم الممارسات المستعرضة على أساس مبدأ "العمل على نطاق واسع"

التصنيف	الممارسات الواردة في تقييمات البرنامج القطري*		الممارسات الواردة في تقييمات دراسات الحالة القطرية ⁺	
	عدد الممارسات	النسبة المئوية من المجموع	عدد الممارسات	النسبة المئوية من المجموع
ضعيف	3	7%	3	8%
معقول	18	40%	5	14%
جيد	16	36%	16	44%
ممتاز	8	18%	12	33%
المجموع	45	100%	36	100%

* من 27 من تقييمات البرنامج القطري

⁺ من 14 من دراسات الحالة التي صُنّف فيها البُعد المعني

81- لذا، لا تزال صحيحة الصورة الإجمالية التي عرضت خلال المرحلة الأولى: تنفّذ المنظمة العديد من المشاريع التجريبية الصغيرة، بعضها "جزر نجاح" ولكن حتى هذه نادرًا ما يجري توسيع نطاقها إلى المستوى الوطني أو ما يتجاوزه. ويعكس هذا الوضع افتقارًا إلى الابتكار، إذ أن المشروع التجريبي هو أحد أقدم النهج الإنمائية. غير أن نسبة كبيرة من تدخلات المنظمة تعمل بالفعل على نطاق واسع، كما هو موضح في هذا التقرير. وكثيرًا ما تستخدم هذه التدخلات مداخل وطنية على مستوى النظام ككل كالعلاقات والالتزامات السياسية، ودعم الاستثمار في الزراعة والبرامج الوطنية، والعمليات والمبادرات التعاونية ذات التوجه الإقليمي، والتعليم المهني.

82- في ما يتعلق بـ "رفع المستوى"، يبرز من بين التدخلات التي استعرضت لهذا التقرير الدعم القانوني كأحد أكثر المجالات إنتاجية وفعالية، ويستحق توسيعه. والقوانين أكثر استدامة من السياسات، وتتمتع بفرص للتطبيق أفضل. ومن الملاحظ أيضًا وجود تركيز مُرحّب به على دعم تنفيذ السياسات وتقييمها، مثلًا، في برنامج "تأثير الأمن الغذائي والتغذوي والقدرة على الصمود والاستدامة والتحول". وهناك قلق من أن الدعم الكلاسيكي القائم على الدعم السياساتي القائم على عرض السياسات، الذي يركز على صياغة وثائق السياسات أملاً في

الموافقة عليها وتنفيذها، كثيراً ما تقصر عن بلوغ المقصود بها. وفي هذا الصدد، يحتفل أن يكون دعم المبادرات والبرامج الوطنية، مثل برنامج الزراعة الطبيعية بلا ميزانية في ولاية أندرا براديش في الهند أو دعم إضفاء الطابع المؤسسي على مدارس المزارعين الحقلية كمنهجية للإرشاد الريفي في أنغولا، أبلغ تأثيراً على نطاق حقيقي من استخدام المشاريع التجريبية للبرهنة على جدوى بعض ابتكارات تم تصورها في روما، لأن المبادرات والبرامج الوطنية تبني على ديناميكيات وسياسات محلية.

83- تبين أيضاً أن المنظمة تقوم في مكافحة الآفات والأمراض العابرة للحدود وأسواق السلع الأساسية ودعم الاستثمار بعمل على نطاقات ذات شأن. وتوضح الاستجابة الحالية لأزمة الجراد الصحراوي في شرق أفريقيا واليمن النطاق الذي يمكن أن تعمل به المنظمة في مساعدتها لأعضائها على إدارة الآفات العابرة للحدود. وعلى نحو شبيه، استُفيد من العمل في مجال رصد أسواق السلع الأساسية في عام 2020 لتدعيم تحليل المنظمة لأثر أزمة كوفيد-19 على الأمن الغذائي وسلاسل القيمة، ما يوضح فائدته المحتملة على نطاق واسع.

84- من الواضح أن الاستثمار أساسي لتحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، لكن هناك فجوة كبيرة.^{30،31} فقد تخلّفت المساعدة الإنمائية الرسمية وتخلّف الإنفاق العام على الزراعة كحصة من إجمالي الإنفاق العام. ويقدر البنك الدولي أن الطلب على الأغذية سيزداد بنحو 70 في المائة بحلول عام 2050، وأن تلبينه ستطلب ما لا يقل عن 80 مليار دولار أمريكي من الاستثمارات السنوية الإضافية (البنك الدولي، 2019).

85- قدّم مركز الاستثمار دعماً قوياً للاستثمار الزراعي من خلال مؤسسات التمويل الدولية والميزانيات الوطنية. ومن المشكوك فيه أن يكون زبون المنظمة الرئيسي، البنك الدولي، استطاع توسيع نطاق إقراضه الزراعي دون الدعم الفني الرفيع الجودة الذي وفرته. ففي الفترة بين عامي 2012 و2019، دعم مركز الاستثمار في المنظمة تصميم 362 مشروعاً استثمارياً للبنك الدولي بقيمة استثمارية إجمالية قدرها 47 مليار دولار أمريكي. وفي عام 2019 وحده، دعم مركز الاستثمار تصميم 50 مشروعاً للبنك الدولي تقدر قيمتها بنحو 10 مليارات دولار أمريكي. كما دعم المركز إعداد 14 مشروعاً يمولها البرنامج العالمي لدعم الزراعة والأمن الغذائي بقيمة إجمالية قدرها 438 مليون دولار أمريكي.^{32،33}

86- في عام 2018، وبعد استعراض مستفيض، جدد البنك الدولي والمنظمة التزامهما بالعمل معاً لزيادة الاستثمار في الزراعة.

³⁰ يهدف المقصد 2-ألف إلى "زيادة الاستثمار، بما في ذلك عن طريق التعاون الدولي المعزز، في البنى التحتية الريفية، وفي البحوث الزراعية وخدمات الإرشاد الزراعي، وفي تطوير التكنولوجيا وبنوك الجينات الحيوانية والنباتية من أجل تعزيز القدرة الإنتاجية الزراعية في البلدان النامية، ولا سيما في أقل البلدان نمواً".

³¹ وفقاً لتقديرات البنك الدولي، للنمو في قطاع الزراعة تأثير في زيادة الدخل بين أفقر الفئات أكبر بمرتين إلى أربع مرات بالمقارنة مع القطاعات الأخرى. يمكن الاطلاع على تقرير التنمية 2007 (البنك الدولي، 2008).

³² صندوق منح ممول من جهات مانحة متعددة يستضيفه البنك.

³³ كان البرنامج العالمي لدعم الزراعة والأمن الغذائي قوة دافعة هامة للبرامج الوطنية للاستثمار الزراعي إذ وفر تمويلًا إضافيًا متزايدًا بناءً على وجود هذه البرامج.

87- يقدم مركز الاستثمار في المنظمة ربع قدرات دعم تصميم وتنفيذ المشاريع لديه³⁴ إلى الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، الذي يركز على أفقر المزارعين وصيادي الأسماك والرعاة والنساء والشباب في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وعلى مشاركتهم في سلاسل القيمة الزراعية. وعلى مدى السنوات الخمس الماضية، دعم المركز تصميم 48 مشروعًا استثماريًا ممولًا من الصندوق بقيمة إجمالية قدرها 4.3 مليار دولار أمريكي. ويدعم مركز الاستثمار في المنظمة ما يقدر بنحو 30 إلى 40 في المائة من عمليات الصندوق في جميع أنحاء العالم، وهناك طلب متزايد على توسيع نطاق هذا الدعم؛ ولكن لا يمكن تلبيةه لعدم كفاية الموارد.³⁵

88- يتشابه دعم المركز لمؤسسات التمويل الدولية مع مجال عمل آخر هو مجال دعم الإنفاق العام للأعضاء على الزراعة. وقد بدأ ذلك بدعم أطر الاستثمار في إطار البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا. وتدعم المنظمة منذ فترة طويلة هذا الجهد القاري لزيادة الاستثمار العام في الزراعة. وقد قام مركز الاستثمار بدور رئيسي في تصميم برنامج قدرة الأمن الغذائي على الصمود لغرب أفريقيا للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، والخطة الإقليمية للاستثمار الزراعي للجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، فضلاً عن العديد من الخطط الوطنية للاستثمار الزراعي في القارة الأفريقية. وفي عام 2016، بين استعراض أجراه المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية والتحالف من أجل ثورة خضراء في أفريقيا أن متوسط المبلغ الذي أنفق على الزراعة كحصة من إجمالي الإنفاق العام كان أقل من 4 في المائة سنويًا لأفريقيا ككل، وذلك مبلغ مشابه في حجمه لما كان في الفترة 1995-2003. وفي الفترة 2008-2014، لم يتجاوز غير خمسة بلدان فقط الهدف المتمثل بـ 10 في المائة من الإنفاق العام. وأشار تحليل إحصائي أن معدلات النمو الزراعي كانت أكبر عمومًا للبلدان التي كانت تنفذ برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا (Jayne و Ameyaw، 2016).

89- من الأمثلة الأخرى الدعم المقدم إلى المبادرة المعنية بالاستدامة والتحصين ضد كوارث الجفاف، التي أطلقتها الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية.^{36,37} فقد ساعد مركز الاستثمار في المنظمة، بالعمل مع المكاتب الميدانية والشعب الفنية، الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية وأعضاءها على وضع أوراق عن برامج الصمود القطرية والإقليمية التي تحدد السياسات والاستثمارات المطلوبة لتعزيز القدرة على الصمود. وما تزال المنظمة عضوًا رئيسيًا في اللجنة التوجيهية لمنصة المبادرة المعنية بالاستدامة والتحصين ضد كوارث الجفاف، كما دعمت الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية في إجراء استعراض منتصف المدة للمرحلة الأولى من استراتيجية المبادرة المعنية بالاستدامة والتحصين ضد كوارث الجفاف (2013-2018) (منظمة الأغذية والزراعة، 2016). ويبدو أن الأوراق عن برامج الصمود القطرية تجرى ترجمتها إلى مشاريع استثمارية فعلية، أحيانًا كثيرة بدعم من شركاء في التنمية مختلفين يتخذ شكل قروض ميسرة أو منح، وقد بدأ العديد من البلدان يبدون أدلة ملموسة على النجاح في بناء القدرة على الصمود وتحسين سبل عيش المجتمعات المعرضة للجفاف. ومنذ الاستثمارات الأولية،

³⁴ التطور المشار إليه أعلاه نحو تقديم دعم أكبر للتنفيذ واضح في عمل مركز الاستثمار. وفقًا للبيانات المستندة إلى تخصيص أسابيع للموظفين، ودعم التنفيذ يمثل الآن 60 في المائة من برنامج عمل مركز الاستثمار مع البنك الدولي.

³⁵ كما يساهم مركز الاستثمار روتينيًا في تصميم بعض برامج الصندوق الدولي للتنمية الزراعية للفرص الاستراتيجية القطرية التي مدتها عامان.

³⁶ تضم جيبوتي وإثيوبيا والسودان وكينيا وأوغندا وجمهورية السودان والصومال.

³⁷ أطلقت المبادرة المعنية بالاستدامة والتحصين ضد كوارث الجفاف في عام 2011 استجابةً للجفاف الشديد في القرن الأفريقي، وهي تهدف إلى إنهاء حالات الطوارئ الناجمة عن الجفاف وتحقيق مجتمعات محلية ومؤسسات ونظم بيئية قادرة على الصمود في المناطق القاحلة وشبه القاحلة في المنطقة بحلول عام 2027. ومبادرة التحالف العالمي لزيادة القدرة على الصمود برنامج مشابه إلى حد ما في منطقة الساحل وغرب إفريقيا.

أنشأت الجهات المانحة والحكومات الوطنية تدفقات استثمارات في مشاريع قدرة على الصمود في إطار المبادرة المعنية بالاستدامة والتحصين ضد كوارث الجفاف تقدر قيمتها بأكثر من 16 مليار دولار.³⁸

90- من اللافت أن الحصة الكبرى من الاستثمار الخاص تأتي من أصحاب الحيازات الصغيرة أنفسهم مستثمرين في مزارعهم الخاصة. ويقدر أن استثمارات أصحاب الحيازات الصغيرة في الزراعة تبلغ ثلاثة أضعاف الاستثمارات من المصادر الأخرى مجتمعة (منظمة الأغذية والزراعة، 2012). ويستدعي ذلك "توسعا". وفي هذا السياق، يبدو أن حماية ضمان حقوق الحياة، بما في ذلك من خلال الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومسايد الأسماك والغابات أو الاستثمارات الزراعية المسؤولة، شرط أساسي للاستثمار الخاص القوي والمستدام في الزراعة. وما تشجيع البنك الدولي لضمان الحياة كجزء من إطار "سهولة ممارسة الأعمال التجارية" إلا لسبب وجيه.

91- تكتسب المنظمة ببطء خبرة في مجال الأعمال التجارية الزراعية، وذلك مجال سيتطلب استثمارات أكبر بكثير إذا ما أريد تحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. والقطاع العام حاسم الأهمية في توفير بيئة سياساتية وتنظيمية مواتية للاستثمار الخاص، وهو أمر حاسم لتحقيق الأمن الغذائي من خلال خلق فرص عمل، وربط البلدان بالأسواق العالمية، وإدخال تكنولوجيات جديدة، والتأثير على المعايير المحلية لمراقبة الجودة ومواصفات الأغذية وأمنها الاستهلاك، وتحسين قدرة السكان المحليين على شراء طعام أفضل تغذية.³⁹

92- في عينة دراسات الحالة التي نظر فيها التقييم، برز مشروع الجذور والدرنات الأفريقي مثالاً نادراً وناجحاً على تطوير المنظمة لسلاسل القيمة. وقد نُقِد هذا المشروع من عام 2015 إلى عام 2019 في سبعة بلدان أفريقية (أوغندا وبنن ورواندا وغانا والكاميرون وكوت ديفوار وملاوي) سعياً إلى زيادة وتكثيف الإنتاج المستدام للمحاصيل بقيادة السوق، وتعزيز تعاونيات المزارعين المشاركة في سلاسل القيمة للكاسافا والبطاطا، وتحسين إمكانية حصول هذه التعاونيات على التمويل لمساعدتها على تأمين المعدات الحديثة لتحويل المنتجات الزراعية الخام إلى مشتقات غذائية قابلة للتسويق. وفي حالة ملاوي، عمل المشروع مع عدد كبير من الشركاء، بما في ذلك شركة Universal Industries Inc، لتعزيز سلسلة قيمة الكاسافا. وقد كانت التغييرات من الفترة 2013/2014 إلى الفترة 2016-2017 كبيرة، فقد ازداد إنتاج الكاسافا على مساحة المشروع إلى 5.1 مليون طن متري من 4.8 ملايين طن متري، كما زاد عدد المزارعين الذين يزرعون الكاسافا زيادة ملحوظة، وتضاعف تقريباً استيعاب الأصناف المحسنة.

93- باستثناء عدد من المبادرات الواعدة مثل مشروع "البحث والتكنولوجيا" و"العمل يدًا بيد"، لا توجد مشاركة كافية من القطاع الخاص في العديد من المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. فمثلاً، تربية الأحياء المائية قطاع سريع التطور يقود الكثير من الاستثمار والتجارة، لكن عمل المنظمة على "النمو الأزرق" يركز على المجتمعات المحلية، لا على القطاع الخاص بالمعنى الضيق. وقد شملت مشاريع التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي أساساً

³⁸ خارطة القدرة على الصمود التي وضعتها المبادرة المعنية بالاستدامة والتحصين ضد كوارث الجفاف: https://resilience.igad.int/tools_info

[/systems/resilience-3w-mapping-3](#)

³⁹ توصلت إلى هذه النتيجة الأخيرة دراسة لـ 50 استثماراً رئيسياً في الأعمال التجارية الزراعية الخاصة في إفريقيا وآسيا: W. Speller et al., "The Impact of Larger-Scale Agricultural Investments on Local Communities: Updated Voices from the Field," Food and Agriculture Global Practice Discussion Paper No. 12 (Washington, DC: World Bank Group, 2017)

الجهات الفاعلة الحكومية. وفي مجال مكافحة الجراد، يرى المهنيون أن العلاقات مع شركات مبيدات الآفات يمتثل أن تكون مفسدة، بل إن منهجية مدارس المزارعين الحقلية تركز في معظمها على المحاصيل الأساسية، إذ ليس هناك عدد قليل فقط من المشاريع التي تدعم محاصيل نقدية (كالقطن في موزامبيق).

94- من المهم التشديد على أن القطاع الخاص يمكن أن يكون جزءًا من الحل. ففي حالة مكافحة الجراد، مثلًا، يعتقد المهنيون أنهم يفتقرون إلى جزئيات فعالة وحديثة لمكافحة الجراد يمكن أن تكون أقل ضررًا من الناحية الإيكولوجية من الفوسفات العضوي الذي لا يزال يستخدم لهذا الغرض. ولذا، ستكون زيادة البحوث والاستثمارات من شركات مبيدات الآفات في هذا المجال جزءًا من الحل.

95- هناك طريقة أخرى "للتوسع" هي العمل من خلال ضغط المستهلكين لجعل قوى السوق تعمل لصالح الانتقال نحو نظم أغذية أكثر استدامة. وكان ذلك النهج الذي اتبع في حالة قانون توسيم الأغذية في شيلي (الأرجنتين والمكسيك تسيران أيضًا في هذا الاتجاه). كما استُخدم هذا النهج أيضًا في مشروع النهوض بتربية الأحياء المائية في البحر الأبيض المتوسط في المغرب، الذي ينشط النظم الإيكولوجية الزراعية في الواحات من خلال نهج مستدام ومتكامل للمشاهد الطبيعية، بما في ذلك تعزيز التنوع البيولوجي من خلال المنتجات الزراعية العضوية. وقد أدى ذلك في بعض الحالات إلى زيادة سريعة في مداخل المزارعين بسبب تامين منتجاتهم ومعارفهم التقليدية من خلال الحصول على تصديق بيولوجي. وقد أطلق أصحاب مصلحة وطنيون مشاريع أخرى مشابهة في مناطق أخرى من المغرب. ويتجه التفكير حاليًا إلى استحداث مجموعة من المعايير الوطنية تصادق عليها المنظمة. لكن عمل المنظمة في مجال تمكين المستهلكين حديث العهد، وعمومًا غير متطور، ولا يزال المجال غير مفهوم جيدًا. وهناك حاجة إلى بذل المزيد من العمل لمساعدة الأسواق على تامين الممارسات الزراعية الجيدة من خلال حملات على وسائل التواصل الاجتماعي وبرامج تلفزيونية وجمعيات الطهاة وتذوق الطعام، وما إلى ذلك.

96- لا بدّ من التشديد على أن تعليم منتجي الأغذية والتجار والمستهلكين أساسي في الانتقال إلى نظم أغذية أكثر استدامة.⁴⁰ فهذا الانتقال كثيف المعارف. ولهذا يمتثل أن يكون دعم مؤسسات التعليم الوطنية مدخلًا مفيدًا للغاية. فمثلًا، استخدم ذلك جيدًا من خلال مساق "التثقيف من أجل التغذية الفعالة في المجال العملي". وبفضل دعم المنظمة، أضافت مدارس مهنية في بوركينا فاسو إلى المنهاج الدراسي مساقًا مشابهًا حول الزراعة المراعية للتغذية. وتدريب جيل جديد من المرشدين، حتى بمساق سطحي إلى حد ما حول الزراعة المراعية للتغذية كما كان الحال في بوركينا فاسو، يمكن أيضًا أن يؤدي بتغيير العقلية إلى إحداث أثر واسع النطاق.

4-3 تسخير الابتكارات للتنمية

النتيجة 23: أكثر المجالات تقدمًا من حيث الابتكار واستخدام التكنولوجيات الرقمية هي: نظام معلومات الجراد الصحراوي، والنظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر عن الأغذية والزراعة، فضلًا عن الوصول إلى صور

⁴⁰ ينص المقصد 4-7 على: ضمان أن يكتسب جميع المتعلمين المعارف والمهارات اللازمة لدعم التنمية المستدامة، بما في ذلك بجملة من السُّبل من بينها التعليم لتحقيق التنمية المستدامة وآداب أساليب العيش المستدامة، وحقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين، والترويج لثقافة السلام واللاعنف والمواطنة العالمية وتقدير التنوع الثقافي وتقدير مساهمة الثقافة في التنمية المستدامة، بحلول عام 2030.

الأقمار الاصطناعية والقدرة على تجهيزها التي يُستفاد منها في مجموعة متنوعة من مشاريع المنظمة، مثلاً في تسجيل الأراضي.

النتيجة 24: تشجيع الوصول المفتوح إلى البيانات التنموية الغنية مجال تمتلك فيه المنظمة إمكانات كبيرة وتحقيق فيه تقدماً. وهناك مجال آخر للنمو هو تطوير تطبيقات الهاتف. غير أن الجهود التي بذلت للحشد الجماعي للبيانات عن الآفات العابرة للحدود لم تحقق غير نتائج مختلطة.

النتيجة 25: بدأت المنظمة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور واسع ودعم التحول الواسع النطاق في الزراعة. وهناك إمكانية لمزيد من الاستخدام، مثلاً في التثقيف التغذوي أو الإرشاد للممارسات الزراعية الجيدة، ولكن كثيراً ما أشار الموظفون أن الدعم المقدم على مستوى المنظمة للحلول الرقمية عامل مقيد.

97- في مجموعة الأعمال التي استعرضت، كانت المجالات الأكثر تقدماً هي تلك التي بدأت في وقت أقرب: نظام معلومات الجراد الصحراوي (يعود إلى عام 1974)، والنظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر عن الأغذية والزراعة (عام 1975)، وكذلك الوصول إلى صور الأقمار الاصطناعية والقدرة على معالجتها (منظمة الأغذية والزراعة، بدون تاريخ).

98- على مر السنين، بنى النظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر عن الأغذية والزراعة مجموعة بيانات قوية وواسعة النطاق تغطي تقديرات الإنتاج والتجارة حسب المحصول والبلد والأسعار وبيانات الأرصاد الجوية والاستشعار عن بعد، وما إلى ذلك. كما طوّرت عدة أدوات على شبكة الإنترنت لتيسير الوصول إلى هذه البيانات وتحليلها على نطاق واسع، مثل ميزان محاصيل الحبوب للبلدان، ونظام المعلومات المتعلقة بالأسواق الزراعية الذي يرصد الأسعار العالمية لأربع سلع أساسية (القمح والذرة والأرز والذرة الرفيعة)، والتقارير التوقعية لبلدان ومحاصيل معينة، ومؤشر الإجهاد في الزراعة لرصد الجفاف، وأداة رصد وتحليل أسعار الأغذية. وقد وفر هذا النظام الأساس التجريبي للكثير من الأعمال التحليلية المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذوي التي قامت بها المنظمة، بما في ذلك احتساب مؤشرات التنمية المستدامة المختلفة، وعلى هذا فإنه ذخر هام للمنظمة.

99- نظام معلومات الجراد الصحراوي أضيق تركيزاً، فهو يركّز على رصد آفة واحدة عابرة للحدود، هي الجراد الصحراوي. وتجمع البيانات فرق وطنية تقوم بمسح مجموعات الجراد الصحراوي، باستخدام جهاز لوجي محمول (eLocust3) تتوفر فيه إمكانية رسم الخرائط/التصحيح ويمكنه عرض الغطاء النباتي وهطول الأمطار. وتُنقل البيانات من الفرق الوطنية في الوقت الحقيقي عن طريق الأقمار الاصطناعية إلى وحدة مكافحة الجراد الوطنية المعنية وإلى نظام معلومات الجراد الصحراوي في مقر المنظمة. وتُقرن هذه البيانات مع بيانات الطقس والموائل وصور الأقمار الاصطناعية لتقييم الوضع الراهن للجراد وتقديم تنبؤات تصل إلى ستة أسابيع. ثم تُنشر هذه المعلومات وتُعمّم عن طريق قائمة بريد إلكتروني، وموقع Locust Watch على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي (منظمة الأغذية والزراعة، 2020هـ). ولا يمكن استخدام الأجهزة اللوحية المحمولة eLocust إلا من قبل مهندسين مدربين. وفي الأزمة الحالية، بذل في كينيا وبلدان أخرى جهداً للحشد الجماعي لبيانات الجراد من خلال نسخة أندرويد eLocust3M (M تعني هاتف محمول). وعلى نحو مشابه، طوّرت المنظمة وأطلقت تطبيق أندرويد "FAMEWS" لرصد دودة الحشد الخريفية في عدد من البلدان. وقد أسفرت جهود الحشد

الجماعي للبيانات عن الآفات العابرة للحدود هذه عن نتائج مختلطة، إذ أن جودة البيانات وانتظامها يفتقران أحياناً إلى التجانس.

100- تقوم المنظمة أيضاً مع منظمات المزارعين في عدد من البلدان، مثل رواندا وليبيريا، باختبار تطبيقات لرصد الأسعار. ولهذه التكنولوجيا إمكانات نجاح جيدة (تتيح للمنتجين والمشتريين على حد سواء تحديد منافذ تسويق جيدة) وهي تنتشر سريعاً.

101- إمكانية الوصول إلى صور الأقمار الاصطناعية والقدرة على معالجتها من نقاط القوة التي طالما امتلكتها المنظمة. ويستفاد من هذه الإمكانية حالياً في عدد كبير من "المنتجات" والنهج، مثل برنامج "نظام الأغذية في المدن- الأقاليم" الذي يُنقذ في عشرات المدن الكبيرة في أنحاء العالم؛ والنظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر عن الأغذية والزراعة العالمي ونظام معلومات الجراد الصحراوي اللذين سبق ذكرهما؛ ودعم برامج تسجيل الأراضي في البلقان وسيراليون وأوغندا. ويمكن أن تساعد التكنولوجيات أيضاً في تعزيز الإدماج الاجتماعي. فمثلاً، شجّع استخدام تكنولوجيا الحلول المتعلقة بإدارة الأراضي الخالية، حيث تشارك المجتمعات المحلية في وضع الخرائط الشباب على المشاركة وأدى إلى تمكين المجتمعات المحلية من أن تكون جزءاً من حل تحديات الحياة التي تواجهها.

102- تشجيع الوصول المفتوح إلى بيانات إنمائية غنية مجال تمتلك فيه المنظمة إمكانات كبيرة وتُحرز تقدماً. فمنصة Collect Earth، التي طوّرت الاشتراك مع غوغل في إطار مجموعة أدوات OpenForis الخاصة بالمنظمة، أداة تتيح الوصول إلى صور بواسطة الأقمار الاصطناعية عالية الدقة لمجموعة متنوعة من الأغراض (منظمة الأغذية والزراعة وآخرون، بدون تاريخ). وقد أطلقت جوجل والمنظمة مؤخرًا أداة Earth Map التي تستفيد من الخرائط والإحصاءات وصور الأقمار الاصطناعية في دعم المنصة الجغرافية المكانية الخاصة بمبادرة العمل يدًا بيد (منظمة الأغذية والزراعة، بدون تاريخ أ). وتتيح هذه الأداة رصد التغيرات والاتجاهات على سطح الأرض بطريقة لا تتطلب من المستخدمين إتقان البرمجة الحاسوبية. وقد بدأت المنظمة تستخدم وسائط التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور عريض ودعم التحول الزراعي على نطاق واسع، مع أنها قد لا تكون أكثر وكالات الأمم المتحدة نشاطاً في هذا الصدد. وهناك إمكانية للنمو بغية الوصول إلى جمهور واسع ودعم التحوّل الواسع النطاق في الزراعة، مثلاً، في مواضيع مثل التثقيف التغذوي، كما في الإرشاد للممارسات الزراعية الجيدة. غير أن الموظفين كثيراً ما وصفوا الدعم المقدم على مستوى المنظمة لتطوير الأدوات الرقمية ووسائط التواصل الاجتماعي على أنه أكثر توجهاً إلى الرقابة منه إلى توفير الخدمات.

4- مواطن القوة النسبية لدى المنظمة

1-4 الهياكل والمنتجات

النتيجة 26- إن هيكل الحوكمة المعقد في المنظمة، الذي يجمع بين اللجان القطاعية والمؤتمرات الإقليمية، فضلاً عن مجموعة متنوعة من اللجان المعنية بقضايا محددة، يعكس إلى حد ما هيكلها التنظيمي. وهذا يشكل عنصر قوة من حيث انخراط الأعضاء انخراطاً وثيقاً في أنشطة منظماتهم، ونقطة ضعف من حيث أنه يعزز "التوقعات" المنعزلة الشهيرة التي حاول الإطار الاستراتيجي السابق كسرها أو مد جسرها بينها، ويؤدي إلى استثناء منتجات معرفية قطاعية ونهج قطاعية في المجالات المتصلة بالهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة.

النتيجة 27- تبين أن المنتجات التكاملية القائمة (كمثل نشرة أزمة السلسلة الغذائية، والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومسايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني، والخطوط التوجيهية للاستثمار الزراعي المسؤول) التي لا تنتمي مباشرة إلى هذا القطاع أو ذاك في وضع غير مؤات من حيث إيجادها مأوى مؤسسياً مستقرًا لها في الهيكل القطاعي للمنظمة.

النتيجة 28- في هذا السياق، تؤدي المكاتب والبرامج الإقليمية دوراً هاماً في تعزيز الحلول والنهج التكاملية، على الأقل كل في منطقتها. وتبدو التبادلات في ما بين المناطق أكثر محدودة.

103- منظمة الأغذية والزراعة مبنية حول هيكل قطاعي. فالموظفون الفنيون في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية موجودون في إدارات تقنية متخصصة بالزراعة ومسايد الأسماك والحراجة والاقتصاد الاجتماعي، وكل منها يقدم تقاريره إلى لجنة قطاعية يتمثل فيها الأعضاء (لجنة الزراعة، ولجنة مسايد الأسماك، ولجنة الغابات، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، على التوالي). وقد تجاوزت لجنة الأمن الغذائي العالمي، منذ إصلاحها في عام 2009، أصلها القطاعي، وهي الآن تشرك عددًا من وكالات الأمم المتحدة الأخرى، فضلاً عن آليات لإدماج المجتمع المدني والقطاع الخاص، لكن اللجان الأخرى ظلت قطاعية بحتة. ويشمل هيكل الحوكمة هذا أيضًا مؤتمرات إقليمية، فضلاً عن مجموعة متنوعة من اللجان المتخصصة بمواضيع هامة أضيق، مثل لجنة مشاكل السلع ولجنة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة ولجنة مكافحة الجراد الصحراوي، تنقسم هي نفسها إلى ثلاث لجان إقليمية. ويعكس هيكل الحوكمة إلى حد ما الهيكل التنظيمي. وهذا يشكل نقطة قوة من حيث انخراط الأعضاء انخراطاً وثيقاً في أنشطة منظماتهم، ونقطة ضعف من حيث أنه يعزز "التوقعات" المنعزلة الشهيرة التي حاول الإطار الاستراتيجي السابق كسرها أو جسرها. كما أنه يؤدي إلى استثناء منتجات قطاعية، مثل سلاسل "حالة العالم" المختلفة، أو وضع "خطوط توجيهية طوعية" مختلفة بشأن مواضيع محددة، كما شُخصت من قبل في المرحلة الأولى من هذا التقييم.

104- وُجد أن المنتجات التكاملية القائمة (مثل نشرة أزمة السلسلة الغذائية، والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومسايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني والخطوط التوجيهية للاستثمار الزراعي المسؤول) التي لا تنتمي مباشرة إلى هذا القطاع أو ذاك في وضع غير مؤات من حيث إيجادها مأوى مؤسسياً مستقرًا لها في الهيكل القطاعي للمنظمة في المقر الرئيسي.

- 105- كما أشير أعلاه، تستغرق التنمية وقتًا وعناية واستمرارية وعملية تجربة وخطأ تدريجية. ويترب على ذلك أن منتجات وخدمات المنظمة ينبغي أن تدار على المدى الطويل من فرق تتمتع بقدر من الاستقرار والذاكرة المؤسسية قادرة على مراكمة الخبرات والمعارف خلال المسيرة.
- 106- في هذا السياق، تؤدي المكاتب والبرامج الإقليمية دورًا هامًا في تعزيز الحلول والنهج التكاملية، على الأقل كل في منطقته. وتبدو التبادلات ما بين المناطق أكثر محدودية. ومن الواضح أنه ينبغي أن يكون هناك مجال للتكيف وفقًا للسياقين الإقليمي والوطني، لكن ذلك ينبغي أن يكون في إطار نهج متسق. مع ذلك، تبين أمثلة تباينات حادة في النهج التي تتبعها مناطق مختلفة، حتى في حالة شيء يبدو عالميًا مثل مكافحة الجراد. كذلك وجدت التقييمات الحديثة العهد للأهداف الاستراتيجية للمنظمة أن مناطق مختلفة تنفذ الإطار الاستراتيجي نفسه بطرق مختلفة.
- 107- استخدم التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ولا يزال للمساعدة على نشر النهج من منطقة إلى أخرى، مثلًا، الشراكة بين المنظمة والبرازيل. وقد وجد أن اللغة تشكل عائقًا في بعض مشاريع التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، إلا عندما يجري العمل في مجال لغوي محدد كالحال في بلدان مجموعة البلدان الناطقة بالبرتغالية، التي انتهى لها الكثير من التعاون مع البرازيل. كما أن توسيع نطاق التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي كآلية لتعزيز تبادل المعارف كان ولا يزال محدودًا أيضًا بسبب عوامل أخرى مثل عدم كفاية البروز والتنسيق والموارد ضمن المنظمة.

2-4 القدرات

- النتيجة 29- يكمن جوهر قوة المنظمة في قدرتها التقنية التي تغطي طيفًا عريضًا من المواضيع ذات الصلة بالهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. غير أن القدرة التقنية لدى المنظمة تآكلت بسبب التخفيضات في الميزانية في العديد من المجالات التي تقع في إطار الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة.
- النتيجة 30- أبلغ عن قدرات أقل في مجالات غير تقنية لها الأهمية نفسها للهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، كمثل المجالات القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية (بما في ذلك البرمجة الحساسة تجاه النزاعات)، وفي إدارة المعارف.
- النتيجة 31- أكدت دراسات الحالة القطرية التي أجريت في المرحلة 2 التشخيص المقلق الذي توصلت له المرحلة الأولى من هذا التقييم بشأن عدم كفاية القدرة التشغيلية على الصعيد القطري، حيث الحاجة إليها على أشدها. وعلى المدى الطويل، أدت هذه المسألة ولا تزال إلى تآكل الطلب على الدعم التقني الذي تقدمه المنظمة وتآكل أهمية الوكالة في نظر الأعضاء والمناخين.
- النتيجة 32- تؤدي الإدارة والضوابط الحالية لدورة المشاريع إلى تفتيت حافظة المشاريع مع ما يصاحب ذلك من ارتفاع في تكاليف المعاملات، وعدم كفاية الرقابة الاستراتيجية، وضعف وضوح النتائج المحققة.

النتيجة 33- يُنظر إلى منظمة الأغذية والزراعة عموماً على أنها قريبة من الحكومات، ولكن غالباً ما تكون العلاقة تقنية بجته مع وزارة الزراعة (وتنحصر فيها). وأبلغ عن قدر أقل من الاتصال والتعاون مع الوزارات الأخرى والحكومات المحلية والجهات الفاعلة غير الحكومية.

108- أكدت المرحلة الثانية إلى حد كبير الاستنتاجات التي استخلصتها المرحلة الأولى من هذا التقييم بشأن مدى كفاية قدرات المنظمة لدعم أهداف التنمية المستدامة. ويكمن جوهر قوة المنظمة في قدرتها التقنية، التي يقرّ بها الشركاء، والتي تغطي طيفاً عريضاً من المواضيع ذات الصلة بالهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة.

109- أبلغ عن قدرات أقل في مجالات غير تقنية هامة لدعم أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما "عدم ترك أحد خلف الركب" كمثل المجالات القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية (بما في ذلك البرمجة المراعية للزراعات)، وفي العمليات وإدارة المعارف والرصد والتواصل.

110- غير أن القدرة التقنية للمنظمة قد تآكلت. فمنذ عام 2012، ما زالت الميزانية العادية (من الاشتراكات المقررة) في حدود ثابتة بالقيمة الاسمية، ما أدى إلى إلغاء 235 وظيفة في الفترة من عام 2012 إلى عام 2015 (منظمة الأغذية والزراعة، 2015). وأدت هذه التخفيضات إلى خفض الخبرة الداخلية في العديد من المجالات ذات الأولوية للهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة وأحدثت ضغطاً كبيراً على العمليات والتوظيف الدائم وإدارة المكاتب القطرية ووظائف الدعم المساند والعمل المعياري (شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، 2018).

111- أكدت دراسات الحالة القطرية التشخيص المقلق الذي توصلت له المرحلة الأولى من هذا التقييم بشأن ضعف مستوى القدرة التشغيلية على الصعيد القطري، حيث الحاجة إليها على أشدها. وتنبغي مراجعة إجراءات المنظمة وعمليات الإدارة المركزية فيها إذا ما أريد لها أن تنفذ برامج واسعة النطاق بنجاح.

112- أبرزت غالبية دراسات الحالات بطء عمليات الشراء والتوظيف، والتأخير في توقيع الاتفاقات والشراكات، والمركزية الإدارية المفرطة والبيروقراطية على أنها أهم العقبات التي تحول دون توسيع نطاق عمل المنظمة في إطار هدف التنمية المستدامة 2. وتترتب على التأخيرات في العمليات الإدارية آثار سلبية من حيث الأثر وفعالية التكلفة والعلاقات مع أصحاب المصلحة والمستفيدين، لا سيما عندما تكون الاحتياجات قاهرة. وقد أدى ذلك إلى تقلص الطلب على الدعم التقني من المنظمة وانحسار أهميتها على المستوى القطري، فضلاً عن تآكل الدعم المقدم من المانحين. وحتى دراسات الحالة القطرية التي تشهد على تحقيق نجاحات كبيرة جداً أفادت عن وجود مشاكل إدارية.

113- كثيراً ما ذُكر أيضاً عدم استمرارية واستدامة المشاريع المنفصلة دون متابعة، ما يؤدي إلى سرعة دوران الموظفين والخبراء الاستشاريين وفقدان الزخم. ويتصل ذلك بالافتقار إلى نهج برامجي وأدوات لدعمه في المنظمة، على ما أبرز تقرير المرحلة الأولى من هذا التقييم، فضلاً عن الميل إلى تمويل مشاريع تجريبية صغيرة غير دائمة، كما هو موضح في القسم التالي.

114- أعاق ضعف إدارة وضوابط دورة المشاريع جهود المنظمة الرامية إلى الانتقال إلى نهج برامجي أكثر اتساقاً. وقد أشار تدقيق حديث العهد لدورة المشاريع إلى مجموعة متنوعة من القضايا تتعلق بالطريقة التي تصمم بها المنظمة مشاريعها وتضع تقارير عنها، بما في ذلك استثناء المشاريع المتناهية الصغر، وضعف عمليات ضمان

الجودة، وعدم كفاية التشاور مع أصحاب المصلحة، وعدم وضوح تحديد المستفيدين، والصعوبات في تجميع البيانات عبر المشاريع بسبب ضعف "وسم" المشاريع، وافتقار نظم الرصد والتقييم إلى الكفاءة (منظمة الأغذية والزراعة، 2019ب).⁴¹

- 115- ينتظر تنفيذ توصيات التدقيق بدء العمل بنظام إدارة دورة حياة المشاريع الذي يجري وضعه حاليًا ليحل محل نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.
- 116- تظل القدرة على عقد اجتماعات ويظل الحياض ذخيرين غنيين للمنظمة على الصعيدين العالمي والإقليمي، وهما يبرزان في بعض "استعراضات المنتجات المميزة"، مثلًا، في ما يتعلق بآفات النباتات العابرة للحدود والزراعة الإيكولوجية. وهذه القدرة على عقد اجتماعات متفاوتة على الصعيد القطري.
- 117- في معظم تقارير دراسات الحالة، يُنظر إلى منظمة الأغذية والزراعة على أنها قريبة من الحكومات، لا سيما وزارة الزراعة. ويشير عدد أقل من الحالات إلى وجود علاقات وثيقة مع جهات فاعلة حكومية وغير حكومية أخرى. ويبدو أن عمق واتساع الشراكات في البلد المعني مؤشر جيد على نوعية الحافظة البرمجية فيه. وتنطوي الشراكات العريضة على درجة من الأثر البراجمي في البلد، كما على اهتمام بالاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بعيدًا عن علاقة تقنية خالصة محضة مع وزارة الزراعة.

3-4 المعرفة

- النتيجة 34- ينمو التبادل السريع الأفقي للمعلومات والتشارك في خلق المعارف من خلال التعاون ليصبح النموذج السائد لإدارة المعرفة، حاليًا تدريجيًا محل نشر مجموعة من المعارف محصورة في هيئة مركزية من أعلى إلى أسفل.
- النتيجة 35- أكد تقرير المرحلة الأولى من هذا التقييم على ندرة أدوات إدارة المعارف في المنظمة. وفي غياب أدوات رسمية، تُتبادل المعرفة بشأن الممارسات المتعلقة بالهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة "عضويًا" من خلال شبكات من الزملاء والشركاء يمكن أن تشكل بسهولة تقوقعات منعزلة.
- النتيجة 36- درجت المنظمة تاريخيًا على إدارة المساعدة التقنية بطريقة مركزية من أعلى إلى أسفل، ما لا ييسر الانتقالات الأفقية للمعرفة، وكثيرًا ما يؤدي إلى الإخفاق في توثيق الخبرة الميدانية والاستفادة منها.
- النتيجة 37- على وجه الخصوص، تبين للتقييم أن هناك صعوبة في ترجمة المعرفة من "مجال ثقافي" إلى آخر، ما قد يكون بسبب الاختلافات اللغوية وغيرها من الاختلافات الثقافية.

- 118- الانتقال إلى التنمية المستدامة كثيف المعارف. فهل من الممكن استجماع هذا الذكاء الجماعي، في وقت يبدو فيه أن انتشار "ثقافة ما بعد الحقيقة" يقوض قيم العلم والخبرة السائدة تقليديًا؟
- 119- يتطلب حل هذا الأمر تغييرًا في طريقة إنتاج وتبادل المعرفة: نحو نموذج أكثر تشاركية، بعيدًا عن النموذج المركزي، نموذج الخبراء الذين يعرفون المعرفة كلها ويتقاسمون ثروتهم المعرفية مع طلاب جهلة في معظمهم. وقد

⁴¹ وُضع 39 في المائة فقط من وثائق المشاريع بعد التشاور الواجب مع أصحاب المصلحة في البلد. وتضمن أقل من 50 في المئة وصفًا ملائمًا لترتيبات التنفيذ المقترحة وميزانية وخطة عمل مصممة تصميميًا سليمًا، في حين تضمن 48 في المائة فقط من وثائق المشاريع التي أخذت كعينة تعريفًا واضحًا للمستفيدين المستهدفين.

أظهرت جائحة "كوفيد-19" أن القيادة والخبرة الفكرية ما زالا مهمين؛ وأن التغيير الجذري ممكن بل وضروري للمضي قدماً.⁴² كما أوضحت الجائحة اتجاهًا آخر: فقد حل التبادل السريع للأفقي للمعلومات والتشارك في خلق المعارف عن طريق التعاون محل نشر معارف سائدة مسلّم بها محصورة في هيئة مركزية بوصفه النموذج المهيمن لإدارة المعارف.

120- التوليد المشترك للمعرفة هو بالضبط النهج الذي تروجه منذ التسعينات مدارس المزارعين الحقلية. كما أنه، إلى حد كبير، المبدأ الذي تقوم عليه منظمة كمنظمة الأغذية والزراعة تدعم تنفيذ برامج وطنية. والمسألة هي التعلّم من خلال العمل معاً على مواضيع ذات أهمية بارزة محلياً. مقابل ذلك، تمكن مقارنة مشروع تجريبي يعرض نهجاً ما تمتلكه المنظمة مركزياً بحقلٍ يعرض للمزارعين بطريقة فورية ما يتوجب عليهم القيام به. وكثيراً ما يفشل هذا النموذج القديم في إقناع المزارعين، كما أن العديد من المشاريع التجريبية التي تقوم بها المنظمة تفشل في إقناع الحكومات. وللإنصاف، تنجح مشاريع تجريبية أحياناً وتتطور تدريجياً لتصبح برامج أكبر، ولكن في هذه العملية، يلزم دائماً في مرحلة ما الانتقال إلى نهج تعاوني.

121- أصرت المرحلة الأولى من هذا التقييم على ندرة أدوات إدارة المعارف في المنظمة. وقد أكدت هذا التشخيص دراسات الحالة القطرية التي أجريت للمرحلة الثانية. وتظل الصورة العامة صورة منظمة مجزأة عندما يتعلق الأمر بإدارة المعارف. وقد أشارت ثلاث دراسات حالة قطرية من بين 15، كما أشار كثير من الموظفين الذين أجابوا على المسح الذي أجري لهذا التقييم، أن أحد المعوقات الرئيسية هو الافتقار إلى نظام عالمي منسق لجمع بيانات الرصد وتيسير تبادل المعارف والتعديلات اللازمة.⁴³

122- في غياب أدوات رسمية، تُتبادل المعرفة "عضوياً" من خلال شبكات من الزملاء والشركاء يمكن أن تشكل بسهولة توقعات منعزلة أو حتى "مدارس". والمنظمة متعددة اللغات، مع ذلك، لا تزال عوائق تعترض نقل المعارف في ما بين موظفيها وأعضائها، لا سيما بسبب الاختلافات اللغوية. والمعرفة تنتشر من خلال اللغة. ويميل الموظفون الناطقون باللغة الإنجليزية إلى العمل في البلدان الناطقة بها والموظفون الناطقون باللغة الفرنسية إلى العمل في البلدان الناطقة بها، إلى آخره. وقد يفسي ذلك بعض الصعوبة التي تواجهها المنظمة في ترجمة المعارف من "بجالات ثقافي" إلى آخر، مثلاً، من أمريكا اللاتينية إلى أوروبا وآسيا الوسطى أو من أفريقيا إلى الشرق الأدنى.

123- بالإضافة إلى ذلك، تميل المنظمة تاريخياً إلى إدارة المعارف والمساعدة التقنية بطريقة مركزية من أعلى إلى أسفل، ما لا ييسر الانتقالات الأفقية للمعرفة. وحتى اليوم، لا تزال لدى بعض شعب المقر الرئيسي تفاعلات محدودة مع المكاتب القطرية، مثل مركز الاستثمار وفريق العمل التقني، وغيرها. وبشكل أعم، ليس خبراء المنظمة في المقر الرئيسي دائماً على علم بالبرامج الميدانية التي تقع ضمن إطار مجاهم الموضوعي، ما يجعلهم أقل قدرة على المساهمة فيها. والواقع أن وجود قدر من التوتر بين البرامج والمعايير العالمية وبين الحقائق المحلية أمر طبيعي لا مفر منه، لكن من المهم الحفاظ على الحوار بين النظرية والتطبيق.

⁴² مثلاً، من حيث مراعاة العوامل الاجتماعية إلى جانب العوامل الاقتصادية وتشجيع سلاسل قيمة أقصر لخفض الاعتماد على التجارة الدولية. وهذا التقييم مثال على ذلك: فقد أجري على الصعيد المحلي، ثم جُمعت النتائج على الصعيد العالمي دون أي سفر دولي.

⁴³ تلقى المسح ما مجموعه 548 رداً. وكانت ستة غير مكتملة فلم تدرج في التحليل الذي يركز بذلك على 542.

- 124- أوجد التثقيف الجماهيري ووسائل الإعلام الاجتماعية نظامًا إيكولوجيًا معرفيًا جديدًا. في مثل هذا النظام الإيكولوجي، تجب الاستفادة من معارف الناس لا تجاهلها. وهذا يتطلب من الخبراء موقفًا أكثر تواضعًا ويتطلب أيضًا مهارات منهجية لإدماج معارف المزارعين والصيادين وغيرهم من منتجي الأغذية في منظور تجريب مشترك علمي (عمومًا، يُعبر عن المعارف التقليدية ومعارف الشعوب الأصلية بشكل غير علمي). وقد دعا تقرير المرحلة الأولى من هذا التقييم إلى سردية أكثر إيجابية تجاه الممارسات الزراعية والمعارف التقليدية. ونادرة هي الأمثلة الموثقة في المرحلة الثانية من هذا التقييم على محاولة توثيق معارف تقليدية.⁴⁴
- 125- يميل صنّاع السياسات والباحثون والعاملون في الإرشاد الزراعي إلى تفضيل النهج الرامية إلى تعظيم وتكثيف الإنتاج المستمدة من الثورة الخضراء (الميكنة، والبذور المحسّنة، وإدخال سلالات حيوانات وأسمدة مستوردة، وما إلى ذلك) التي تشعّ منها صورة حدّاثه براقّة، غالبًا على حساب المعارف التقليدية التي يُصرف النظر عنها باعتبارها رجعية.
- 126- يُظهر التباين بين نوع التعلّم المطبق في الممارسة العملية في المدارس الحقلية للمزارعين وبين نظرية المشاركة في خلق المعرفة (انظر القسم 1-2) أن العادات القديمة لا تموت إلا بصعوبة، وأن تطبيق نموذج المعرفة الجديد أصعب من تطبيق النموذج السابق.
- 127- مع ذلك، تسير المدارس الحقلية للمزارعين في الاتجاه الصحيح. أما "الثورة الخضراء" الثانية، التي تروج لمجموعة بسيطة من المعرفة "الحديثة" تُقدم بطريقة فوقية فليست ما يتطلبه تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ففي حين تمكنت الثورة الخضراء الأولى من إنتاج المزيد من الغذاء لسكان العالم المتزايدين، جاء ذلك بتكلفة مُعترف بها على نطاق واسع من حيث التلوث والتعدي على الموائل الطبيعية وفقدان التنوع البيولوجي وما شاكل ذلك. وأهداف التنمية المستدامة تطلب منا حلّ هذه المشاكل، لا مفاقتها.
- 128- بعد سنوات من الركود، تحويلات المساعدة الإنمائية الرسمية نحو الزراعة آخذة في الازدياد من جديد. ولا يسع العالم أن يكرر أخطاء الماضي. فقد تبع نقص الاستثمارات في الزراعة الذي شهدته تسعينات القرن الماضي والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين فيضًا مما سُمي "برامج التنمية المتكاملة" التي نفذت في عقود سابقة. وقد مالت هذه الاستثمارات إلى أن تكون استثمارات مبسطة وموحدة، غافلة عن الجهات الفاعلة المحلية ومعارفها، وتستخدم تكنولوجيات حديثة مستوردة ليست دائمًا سهلة التنفيذ والصيانة محليًا، وكثيرًا ما فشلت في إحداث أثر مستدام.
- 129- كذلك فشل تطبيق الثورة الخضراء في النظم الإيكولوجية الجافة. فرغم كل السياسات والبرامج الرامية إلى تحديث قطاع تربية الحيوانات وتوطين الرعاة، لا يزال الرعي الواسع الشكل الأكثر مرونة وإنتاجية من بين أشكال إدارة الموارد الطبيعية في الأراضي الجافة. وحوالي 43 في المائة من الأفارقة (270 مليون نسمة) هم من الرعاة. وتلعب إمكانية التنقل دورًا رئيسيًا في العديد من مسارات لتحقيق التكامل المستدام بين المحاصيل والماشية (منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2016). وقد أبرزت الوثائق الصادرة عن المبادرة المعنية بالاستدامة والتحصين ضد كوارث الجفاف (IDRISSI) في القرن الأفريقي، على النحو الواجب، الأساس المنطقي الاقتصادي لدعم هذه النظم بصورة استباقية وأوصت بتأمين شروط إمكانية التنقل الرعوي (مثلًا، حيازة

⁴⁴ جرى أحدهما في أنغولا حيث أدرج مشروع للمنظمة الأمراض الحيوانية وعلاجها التقليدية باللغتين المحلية والعلمية على حدّ سواء.

الأراضي ومحميات الرعي والممرات والتحركات عبر الحدود، وما إلى ذلك)، مع الامتناع عن التدخلات التي تنافس الإنتاج الرعوي.⁴⁵

130- لا يعني ذلك العودة إلى الماضي أو إلى نُظم إنتاج وسبل عيش متقدمة فأنظمة الإنتاج هذه لا تزال حية وتتكيف باستمرار. ويتوق أصحاب الحيازات الصغيرة إلى التعلّم ويرغبون في الاستثمار لكسب دخل أفضل وفي التكيف مع تغيّر المناخ والتحضر واتجاهات أخرى وتغيير ممارساتهم لتحقيق قدر أكبر من الاستدامة. وهم يستحقون المساعدة والمشورة، ولكن أيضًا بعض الاحترام لمهاراتهم ومعارفهم.

4-4 الموارد المالية وغيرها من الموارد

النتيجة 38- ازدادت في السنوات الأخيرة المساهمات الطوعية، ما يعكس رفعة قيمة المنظمة لدى شركائها في التنمية. كذلك ازدادت الشراكات والموارد التي تُحشد عبر التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. مع ذلك، لا يزال كلٌّ من الحشد التقليدي للموارد والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي يعتمد على قاعدة صغيرة نسبيًا من الشركاء في الموارد.

النتيجة 39- القدرة على التكيف مع تغير المناخ مجال للنمو، مثلًا، من خلال مرفق البيئة العالمية والعديد من المقترحات الكبيرة التي وُقعت مع الصندوق الأخضر للمناخ على مدى السنوات القليلة الماضية. والمنظمة في وضع فريد يتيح لها تصميم طلبات لمثل هذه الصناديق، وهي عملية مشهورة لها بالصعوبة من حيث متطلبات البيانات واتساع الأبعاد الاجتماعية والإيكولوجية التي ينبغي أخذها بالاعتبار.

131- كما أشير في المرحلة الأولى من هذا التقييم، زادت المساهمات الطوعية التي تقدمها المنظمة في السنوات الأخيرة، ما يعكس رفعة قيمة المنظمة لدى شركائها في التنمية. وينمو مستوى التمويل للأنشطة الإنمائية⁴⁶ بوتيرة أسرع من نمو حافظة الطوارئ، وقد بلغ في عام 2019 المستويات التي شوهدت بعد أزمة أسعار الأغذية في عام 2008 (الشكل 3). غير أن المنظمة لا تزال تعتمد على قاعدة صغيرة نسبيًا من الشركاء الرئيسيين في الموارد، إذ يأتي أكثر من نصف المساهمات الطوعية من خمسة مانحين فقط. ولم تنوّه غير دراسة حالة قطرية واحدة بصورة تلقائية بمستوى عالٍ من ثقة المانحين في المنظمة في البلد المعني باعتباره فرصة سانحة.⁴⁷

⁴⁵ صُمم عدد من المشاريع الاستثمارية الكبيرة بناءً على هذا التفكير الجديد حول الرعي في القرن الأفريقي، بتمويل من البنك الدولي وبنك التنمية الأفريقي.

⁴⁶ باستخدام عدم وجود علامة "طوارئ" في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية كمؤشر.

⁴⁷ لا يشير ذلك بالضرورة إلى عدم وجود دعم من مانحين في بلدان أخرى، بل يعني ببساطة أن المسألة لم تُثر كمنقطة بارزة في تقارير دراسات الحالة التي وُضعت.

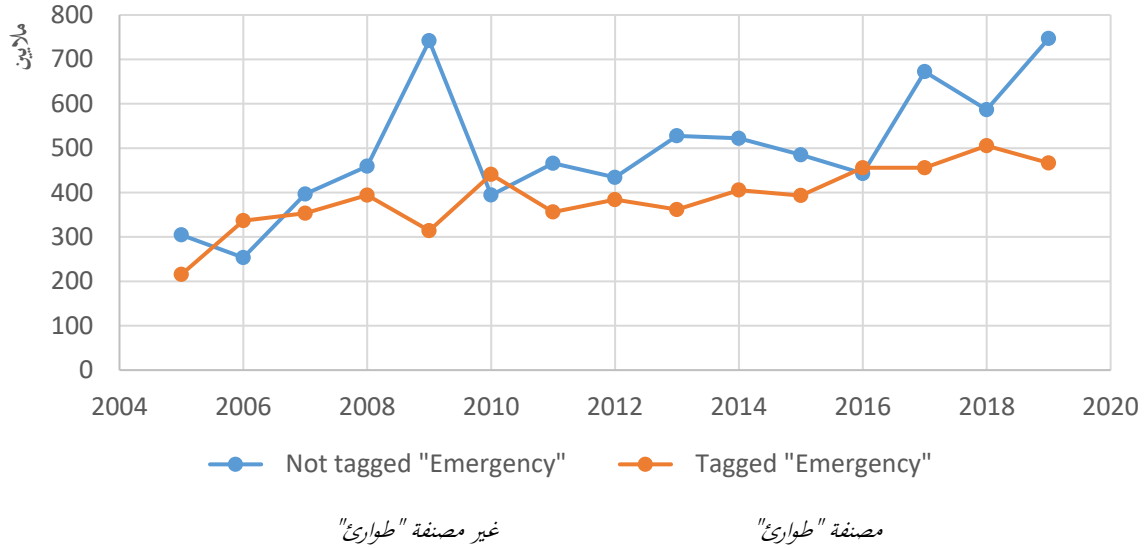
الشكل 1- المساهمات الطوعية، من عام 2004 إلى عام 2020

تطور حافطة مشاريع المنظمة

إجمالي قيمة ميزانية المشاريع المعتمدة حسب سنة الموافقة، الممولة من المساهمات المقررة ومن

الموارد من خارج الميزانية

(بيانات تقرير تنفيذ المشاريع حتى 2012؛ بيانات مستودع البيانات في ما بعد)



المصدر: نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية

132- التمويل المناخي والقدرة على التكيف مجال للنمو. وقد نجحت المنظمة في الحصول على تمويل لعدة مقترحات كبيرة من الصندوق الأخضر للمناخ، وهي في وضع فريد يتيح لها تصميم طلبات لمثل هذا الصندوق، وهي عملية مشهورة لها بالصعوبة وتتطلب قواعد معرفية تقنية متنوعة؛ ومكونات تحليلية وقائمة على البيانات؛ ويُعد إدماج اجتماعي وبعدها بيئيًا شاملين؛ ومنهجيات تحقق من القياسات مثبتة ومستحسنة.

133- ازداد بوتيرة أبطأ الاعتماد على آليات أخرى لحشد الشراكات والموارد (المالية والعينية على السواء) من مثل آلية التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وقد أعاققت تحديات كبيرة استخدام هذه الآلية كآلية استراتيجية لحشد الشراكات والموارد من أجل التنمية في المنظمة خلال الفترة التي قُيِّمت، بما في ذلك عدم كفاية رؤيتها من جانب الإدارة العليا، والتعاون مع الإدارات والمكاتب الأخرى في المنظمة، والتغيرات المتكررة في القيادة والتوجه.

134- ازداد على مر السنين عدد الشركاء الذين يساهمون في الآلية بتقديم معونة مالية وعينية. وقد نجحت المنظمة في حشد شراكات طويلة الأجل وصناديق استثمارية أصبحت الآن تشمل تركيا (30 مليون دولار منذ عام 2006)، والبرازيل (أكثر من 60 مليون دولار منذ عام 2012) والمغرب (مليون دولار منذ عام 2014) والمكسيك (15 مليون دولار منذ عام 2015)، بالإضافة إلى الصين (أكثر من 130 مليون دولار أمريكي بين عامي 2009 و2019). وكانت المنظمة أقل نجاحًا في اجتذاب ما يسمى بالشركاء الثلاثين. ⁴⁸ وهناك بعض

⁴⁸ التعريف المفاهيمي للتعاون الثلاثي غير واضح. عمليًا، في المنظمة، يتعلق الأمر بما إذا كان شريك من الشمال جزءًا من المشروع أم لا.

الأمثلة الإيجابية مع ألمانيا واليابان وهولندا وكوريا الجنوبية وإسبانيا، لكنها لم تنشر على نطاق واسع بوصفها تعاونًا ثلاثيًا. وقد أبلغ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي عن صعوبات مماثلة.

5-4 إصلاحات الأمم المتحدة والتعاون في ما بين الوكالات التي توجد مقارها في روما

النتيجة 40- يُنظر إلى إصلاح الأمم المتحدة وزيادة التعاون في ما بين الوكالات التي توجد مقارها في روما على أنهما فرصتان لتعزيز موقف المنظمة ورفع سوية مُجتها على المستوى القطري، حيث يجري الآن البدء بالإصلاح.

النتيجة 41- يتوخى الإصلاح عرضًا من الأمم المتحدة أكثر تماسكًا مدفوعًا بالطلب لتقديم الخدمات في البلدان. وسيطلب ذلك مزيدًا من سلطة اتخاذ القرار والاستقلال المالي لممثلات المنظمة في البلدان.

النتيجة 42- حاليًا، تكاد المنافسة وارتفاع تكاليف المعاملات تنقض أثر التعاون في ما بين الوكالات التي توجد مقارها في روما. وفي حين أن جدول أعمال هذه الوكالات مشترك، إلا أنها تناوله من ولايات مختلفة في جوهرها، وهذا هو السبب الرئيسي الذي جعلها تُنشأ ككيانات منفصلة في المقام الأول. ولا يزال بشكل تحديًا هامًا جسر الفجوة بين طبائعها المختلفة والتغلب على المنافسة في ما بينها على التمويل من المانحين.

135- اتخذت المنظمة موقفًا إيجابيًا جدًا تجاه "إصلاح الأمم المتحدة" (المعروف رسميًا باسم "إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية من أجل تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030") وهي نشطة جدًا في جميع مسارات عملية تصميمه. ويعمل مكتب الاتصال التابع للمنظمة في نيويورك كمركز للوكالات التي توجد مقارها في روما للقضايا المتصلة بالإصلاح. كما أن المنظمة ملتزمة بالإصلاح من الناحية المالية، وقد ضاعفت مساهمتها في إطار الترتيب الجديد لتقاسم التكاليف (4.7 مليون دولار أمريكي دفعت في عام 2019) لدعم نظام المنسقين المقيمين الذي أُعيد تنشيطه. وقد انخرطت المنظمة بنشاط في عمل فريق المراجعة الداخلية للأمم المتحدة لوضع الاقتراح النهائي بشأن الهيكل الإقليمي للأمم المتحدة. ويبدو الإصلاح أكثر تعقيدًا على الصعيد الإقليمي، حيث لوكالات الأمم المتحدة هياكل متنوعة جدًا، ومن السابق لأوانه تقييم أثره على الصعيد القطري، لأن التنفيذ لم يبدأ إلا للتو.

136- لم تجمع المرحلة الثانية من هذا التقييم أدلة من شأنها أن تؤدي إلى إعادة صياغة استنتاجات المرحلة الأولى منه على نحو ذي شأن. ولا يزال الإصلاح في مراحله الأولى على أرض الواقع.

137- في ما يتعلق بالتعاون بين الوكالات التي توجد مقارها في روما والأمم المتحدة، تفحصت المرحلة الثانية البرنامج المشترك لتسريع التقدم نحو التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية الذي صُمم وينفذ بالتعاون بين المنظمة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. ووجدت أنه يدل على جدوى التعاون المشترك بين الوكالات ويمكن أن ينجح إذا كان جيد التخطيط. وقد أثار البرنامج اهتمامًا كبيرًا، ومن الممكن توسيع نطاقه إلى مواقع أخرى وبلدان أخرى. ويجري حاليًا تقييمه وسترشد نتائج التقييم التخطيط للمرحلة المقبلة. كما أشار الاستعراض أن بعض الشركاء من الأمم المتحدة، مثل هيئة الأمم المتحدة للمرأة، يتبنون منهجية نوادي ديميترا في بعض البلدان نتيجة عملهم مع المنظمة. وهذا يدل على أن تعاون وكالات الأمم المتحدة على برامج مشتركة يمكن أن يكون قناة لتوسيع نطاق مُجها منظمة الأغذية والزراعة المفيدة.

138- في عام 2018، وقعت الوكالات التي توجد مقارها في روما مذكرة تفاهم طموحة مدتها خمس سنوات، استجابة لدعوة الأمين العام، في سياق إصلاح الأمم المتحدة. وعلى الصعيد التحليلي، أصبح تقرير "حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم" الآن إنتاجًا مشتركًا مع الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما واليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية كوسيلة لزيادة إبرازه واستيعابه وزيادة اتساق ومصداقية بيانات الأمن الغذائي والتغذوي. غير أن إطلاق برنامج الأغذية العالمي "الاستعراضات الاستراتيجية للقضاء على الجوع" في عدد كبير من البلدان النامية كان فرصة تعاون ضائعة. ونادرًا ما شملت "استعراضات الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة" هذه الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما، وقد وضعت بهدف وحيد هو توجيه مساهمات برنامج الأغذية العالمي في الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، بما يتعارض مع مبادئ هذه الأهداف.

139- خلصت دراسة حالة أجراها في أغسطس/آب 2019 مكتب شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف للتعاون في ما بين الوكالات التي توجد مقارها في روما على الصعيد القطري في أربعة بلدان إلى أنه، حتى الآن، عادة ما يكون تعاون هذه الوكالات على مستوى المشروع وتعاملاتي إلى حد ما وليس استراتيجيًا، وأن "تعاون الوكالات التي توجد مقارها في روما يعوقه الافتقار إلى توافر العمليات التجارية، والطبيعة المجزأة لتدفقات التمويل والكيفية التي يعمل بها المانحون مع الوكالات فرادى. [...] وحتى الآن، يعمل الموظفون على المستوى القطري على مستوى المشاريع وبطرق غير رسمية نسبيًا. وهم يجدون حلولًا بديلة عندما تخلق الاختلافات في دورات التخطيط وبيئات التمويل والقدرات على الأرض عقبات أمام العمل المشترك" (شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، 2019). كما شددت دراسة الحالة التي أجراها مكتب شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف على أنه "لا ينبغي للمرء أن يفترض دون اتخاذ موقف نقدي أن المزيد من التعاون أمر إيجابي دائمًا: يجب أن يكون للشراكات هدف".

140- ينبغي أن تكون المسألة الحاسمة مسألة ما الضروري لتوسيع النطاق وتعظيم الأثر على أساس الميزة النسبية لكل وكالة. وفي حين تتشارك الوكالات الثلاث التي توجد مقارها في روما في جدول أعمال مشترك، إلا أن كلاً منها تتناوله من ولايات مختلفة في جوهرها، وهذا هو السبب الرئيسي في أنها صُممت ككيانات منفصلة في المقام الأول. ولا يزال جسر الفجوة بين طبائعها المختلفة والتغلب على التنافس في ما بينها على تمويل المانحين من التحديات الهامة، بما يتجاوز ما يسهل نيله من تبادل المعلومات وتيسير عمل الواحدة للأخريات كلما سنحت الفرصة والعمل على مستوى المشاريع.

5- الاستنتاجات والتوصيات

141- يرمي هدف التنمية المستدامة 2 إلى القضاء على الجوع وسوء التغذية وتحويل النظم الغذائية لتحقيق قدر أكبر من الاستدامة. وهو يشكل الولاية الأساسية للمنظمة وأعمالها. ويجب أن تكون المنظمة على قدر هذا التحدي. وتبقى عشر سنوات فقط قبل حلول عام 2030، وإن كان من أي فائدة في هذا التقييم، فسوف تتمثل في التشديد على الطابع الملح للتغيير. ومن المتوقع أن يشدد مؤتمر القمة حول النظم الغذائية الذي سيعقد العام المقبل على ضرورة التحوّل السريع. ويعتبر التقرير أنه لا يمكن لمنظمة الأغذية والزراعة أن تساعد في تحويل النظم الزراعية والغذائية من دون أن تحوّل نفسها.

142- ووقّرت المرحلة الأولى من التقييم مجموعةً من الاستنتاجات والتوصيات الأولية التي تمّ اختبارها خلال المرحلة الثانية مقابل طيف من الممارسات على المستوى القطري والمنتجات العالمية والإقليمية. ولم تعارض المرحلة 2 أيّاً من الاستنتاجات والتوصيات المنبثقة من المرحلة 1. بل أنّها أكّدت على بعضٍ منها وأدخلت تعديلات طفيفة على أخرى. وساعدت أيضاً في تحديد المعوقات والفرص على الصعيد القطري، وفي مجالات حيث يمكن إحراز تقدّم سريع من خلال التطوير واستخلاص الدروس من الممارسات الجيدة المحددة. وبناءً عليه، يتبع النص أدناه بصورة عامة البنية ذاتها التي وردت فيها الاستنتاجات والتوصيات في المرحلة 1.

143- وسوف يقوم تقييم آخر بتقدير مساهمة المنظمة في هدف التنمية المستدامة 13 بشأن العمل المناخي. لذا، لا يعالج التقرير الراهن هذه المسألة، أو علاقتها بهدف التنمية المستدامة 2. إنما يشير الإلحاح المتزايد إلى اندماج أكبر في التخطيط لمقاصد هدف التنمية المستدامة 2 وتنفيذها، على أن يؤكد عليها تقييم هدف التنمية المستدامة 13.

الاستنتاج 1: تمّ إحراز الكثير من التقدم في تحديد موقع المنظمة بالنسبة إلى أهداف التنمية المستدامة، وبخاصة على المستوى العالمي.

المنظمة ملتزمة بدعم الإطار العالمي للتنمية المستدامة الذي ساعدت في تصميمه والذي يتيح مجالاً واسعاً لحشد قدراتها والإبلاغ عن ولايتها. وقد تمّ إحراز تقدم ملحوظ في الإبلاغ داخلياً وخارجياً عن دور المنظمة الداعم لأهداف التنمية المستدامة، وفي إعداد الموظفين للقيام بذلك أيضاً. وشاركت منظمة الأغذية والزراعة في الإصلاح الحالي للأمم المتحدة الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف التنمية المستدامة، واتخذت إزاءه موقفاً تعاونياً على المستوى العالمي.

144- وساعدت المنظمة في صياغة سردية أهداف التنمية المستدامة، وهدف التنمية المستدامة 2 بصورة خاصة وتشعر بملكية خطة عام 2030 بكاملها، لا سيما لجهة تركيزها على أوجه التفاعل والتبادل بين القطاعات. والمنظمة ملتزمة بدعم الإطار العالمي للتنمية المستدامة الذي ساعدت في تصميمه والذي يتيح مجالاً واسعاً لحشد قدراتها والإبلاغ عن ولايتها. وهناك وعي واسع النطاق في المنظمة حول إطار أهداف التنمية المستدامة، ويستخدم في المحادثات والتعهدات مع أطراف ثالثة- وأثبت أنه يشكل أداة مفيدة في هذا الخصوص تتيح التحدث باللغة ذاتها والعمل لتحقيق أهداف مشتركة متبادلة.

- 145- ورغم أن هذا التقييم لم يقدر دعم المنظمة لأهداف التنمية المستدامة الأخرى، فقد أثبت أهمية هدف التنمية المستدامة 2 بالنسبة إلى المنظمة، بما في ذلك من الناحية المالية. وتعمل المنظمة على هدف التنمية المستدامة 2 أكثر بكثير مما تعمل على أي هدف آخر بديهي نظرًا إلى اسم المنظمة وولايتها.
- 146- تحتل منظمة الأغذية والزراعة مكانةً جيدة على الصعيد العالمي. وشاركت بطريقة منتجة في إصلاح الأمم المتحدة الحالي الذي ينسقه الأمين العام بهدف تقوية وكالات الأمم المتحدة الإنمائية لتفي بالغرض المنشود منها في حقبة أهداف التنمية المستدامة، وأبدت في المناقشات موقفًا تعاونيًا وحسًا واقعيًا وقدرًا من الإبداع في بعض الحالات. لكن ما زال ينبغي تنفيذ الإصلاح في العديد من البلدان، وليس من الواضح كيف سيؤثر على عمليات المنظمة وموقعها على هذا المستوى.
- 147- ولم يجز استعراض عمل المنظمة الداعم لقياس مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2 ذلك أنه شكّل موضوع تقييم مواز يتناول دعم المنظمة للإحصاءات الوطنية. إنما يجدر التذكير بأن المنظمة أطلقت برنامجًا منهجيًا لتنمية القدرات بهدف مساعدة البلدان على قياس مؤشرات أهداف التنمية المستدامة، يتضمن حلقات عمل تدريبية إقليمية وبعثات مساعدة تقنية ودورات تعليمية إلكترونية، وهو نشاط يساهم بشكل إيجابي في تحديد موقعها بالنسبة إلى أهداف التنمية المستدامة على المستويين العالمي والوطني.

الاستنتاج 2: موقع المنظمة أضعف على المستوى الوطني، بفعل البصمة المحدودة لبرامجها

يُنظر إلى المنظمة على المستوى القطري على أنها جهة موثوقة لتوفير المساعدة الفنية- وهو دور تضطلع به بشكل جيد- وجهة مانحة أو منقذة للبرامج على أرض الواقع- وهو دور مقوّض بسبب ضعف المنظمة التشغيلي واعتمادها المفرط على المشاريع التجريبية الصغيرة. ويترك التأخير الإداري تداعياتٍ سلبية لجهة الأثر، والكفاءة من حيث الكلفة والعلاقات مع أصحاب المصلحة الوطنيين، والمستفيدين والشركاء في الموارد. كما أنه أضعف سمعة المنظمة، والطلب على دعمها الفني والأهمية المتصورة لها على المستوى القطري.

148- خلصت المرحلة 1 إلى ضرورة أن تحوّل المنظمة الهياكل، وآليات التنفيذ والبرامج الخاصة بها لدعم البلدان على نحو أفضل في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. وتؤكد المرحلة 2 على هذه الخلاصة. واعتُبر أن موقع المنظمة أضعف بكثير على المستويات القطرية مما هو عليه على المستوى العالمي. بالفعل، ينبثق هذا الأمر من مجموعة من العوامل بما في ذلك بصمة البرامج، والقدرات التشغيلية الضعيفة في عدة مكاتب قطرية، والتقسيم المفرط لحافظتها وأدواتها لإدارة دورة المشاريع.

149- وغالبًا ما ذُكر أيضًا من بين هذه العوامل عدم بروز برامجها والاستدامة المحدودة للمشاريع المنفصلة التي تبقى من دون متابعة. ويُنظر إلى المنظمة على أنها جهة موثوقة لتوفير المساعدة الفنية- وهو دور تضطلع به بشكل جيد- وجهة مانحة أو منقذة للبرامج على أرض الواقع- وهو دور مقوّض بفعل ثقافتها التشغيلية الضئيلة واعتمادها المفرط على مشاريع تجريبية صغيرة.

150- ويترك التأخير الإداري تداعياتٍ سلبية لجهة الأثر، والكفاءة من حيث الكلفة والعلاقات مع أصحاب المصلحة الوطنيين، والمستفيدين. وقد أضعف هذا الأمر الطلب على دعمها الفني، وأهميتها على المستوى القطري،

والدعم المقدم من الجهات المانحة أيضاً. وعلى ضوء ما تقدّم، تفرض الالتزامات الائتمانية بعض المعوقات وتبرز بشكل بديهي درجةً من الرقابة الإدارية.

151- علاوةً على ذلك، يهدف إصلاح الأمم المتحدة إلى عرض خدمات هذه الأخيرة بطريقة أكثر تماسكاً تلبي طلب البلدان، وسوف يتطلب أن تتمتع ممثلات منظمة الأغذية والزراعة في البلدان بقدرات أكبر على اتخاذ القرارات وبالاستقلالية المالية. ويجب أن تتضافر جهود منظومة الأمم المتحدة بكاملها للعمل بسلاسة أكبر عبر جميع أهداف التنمية المستدامة. وهذا يتعدى الوكالات التي توجد مقارها في روما بحيث يضمّ مثلاً عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الحوكمة، وعمل منظمة الصحة العالمية على الصحة البشرية، وعمل اليونسيف على التغذية وعمل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية على الروابط بين المناطق الحضرية والريفية. ومن الضروري توحّي المرونة والاستجابة السريعة في وجه عدم قابلية التنبؤ والمخاطر المتنامية- إن انبثقت من النزاع، أو الجراد أو سلالة جديدة لفيروس كورونا.

التوصية 1: تشكل القدرة التشغيلية الضعيفة في المكاتب القطرية للمنظمة مسؤولية استراتيجية ينبغي تعزيزها بشكل منتظم في الأجل الطويل. ويتطلب إصلاح الأمم المتحدة قدرات أكبر على اتخاذ القرارات والاستقلالية المالية في المكاتب القطرية للمنظمة، والدعم التحليلي الملحوظ لقدراتها لتمكين من العمل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى على قدم المساواة في المجال التحليلي. ويجب أن تستخدم المنظمة إصلاح منظومة الأمم المتحدة ومبادرة نظام إدارة دورة المشاريع باعتبارها فرصاً لتبسيط إدارة دورة المشاريع والضوابط الخاصة بها، وتخفيض العبء الإداري، وتقليص تجربة الحافظة وضمان نهج برامجي أكبر إزاء إدارة الحافظة المحددة في الإطار الجديد للبرمجة القطرية والمتصلة بالإطار الاستراتيجي.

الاستنتاج 3: تتحرك منظمة الأغذية والزراعة على نطاق كبير حين تتعاون مع أطراف أخرى لدعم المبادرات، والبرامج والسياسات المحلية.

كان العديد من المشاريع الوطنية للمنظمة التي تمّ استعراضها صغير الحجم، بفعل غياب نهج برامجي في المنظمة فضلاً عن ميل إلى تمويل مشاريع تجريبية صغيرة قائمة بذاتها. ويمكن أن يكون دعم المبادرات والبرامج الوطنية أكثر تأثيراً. وأما نقاط الدخول الأخرى التي تستخدمها المنظمة حالياً للتحرّك على نطاق واسع فتشمل الدعم القانوني، والبرامج والعمليات السياسية الإقليمية، ودعم التجارة والاستثمار، وتمويل المناخ، وتعاون الأمم المتحدة، والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعليم (الرسمي وغير الرسمي). ويبدو أن عمق الشراكات وسعتها في البلدان يزدادان بشكل تدريجي في بعض البلدان، إنما تبقى الشراكات مع القطاع الخاص والتعبئة الإضافية للموارد المحلية غير كافية لتحقيق الأثر على النظم الغذائية.

152- سعى هذا التقييم عن قصد إلى إيجاد ممارسات جيدة على المستوى القطري في مجموعة واسعة من المجالات والبلدان. وشمل "الحصاد" الذي توصل إليه بعض الحالات والممارسات الواسعة النطاق المثيرة للاهتمام فضلاً عن عدة مشاريع صغيرة الحجم، لم تنضج بعد لتتحوّل إلى ممارسات جيدة قام آخرون باختبارها ونسخها. فعملها يتركز بشكل رئيسي على الإنتاج ولا يتعدى كثيراً حدود المزرعة.

- 153- ويتعلق هذا الأمر بغياب نهج برامجي وأدواتٍ لدعمه في المنظمة، كما ألقى الضوء عليه تقرير المرحلة 1، فضلاً عن الميل إلى تمويل مشاريع تجريبية صغيرة ومؤقتة. وعلى العكس، كان العديد من الممارسات الواسعة النطاق المحددة في هذا التقرير يتعلق بدعم المنظمة لبرنامج يطلقه ويتولى إدارته أصحاب مصلحة وطنيون. كما أن دعم مبادرات وبرامج وطنية/حكومية- مثل برنامج الزراعة الطبيعية بلا ميزانية في ولاية أندرا براديش في الهند، أو إضفاء الطابع المؤسسي على منهجية مدارس المزارعين الحقلية باعتبارها منهجية للإرشاد الريفي في أنغولا، أو توسيع شبكة الوصول إلى مرافق المياه الوطنية في المغرب- يمكن أن يكون أكثر تأثيراً على النطاق الحقيقي من استخدام المشاريع التجريبية لعرض الابتكارات المصممة في مكان آخر، لأنه يبيّن على الديناميكية والطلبات المحلية. وتمثل إحدى طرق العمل باستخدام تعاون الأمم المتحدة بشأن البرامج المشتركة كسبيلٍ لتحسين النهج المفيدة التي تجربها المنظمة.
- 154- ويتيح هذا النهج للمنظمة التركيز على ما تجيد القيام به: أي تقديم المشورة الفنية، والدعم القانوني والسياساتي، وإدارة البيانات، والمنهجيات التشاركية، والتنسيق/عقد الاجتماعات، في حين يؤدي شركاء آخرون المهام التشغيلية. وبهذه الطريقة، يمكن أن تساهم المنظمة بشكل مفيد وعلى نطاق واسع في تنمية البلاد، بطريقة تعاونية ومشاركة مع شركاء آخرين. وبناءً على ما تقدّم، ما زال توفير الدعم الفني للبرامج الوطنية الجارية يتطلّب بعض القدرات لإنجازها في الوقت الملائم.
- 155- وقد دعمت المنظمة على مرّ السنوات المكافحة الوقائية لأنواع مختلفة من الجراد في العالم، في أفريقيا، والشرق الأدنى، وجنوب غرب آسيا، ومنطقة القوقاز، وبيرو، ومدغشقر ومواقع أخرى، فضلاً عن نظام من اللجان الإقليمية لتعزيز التنسيق والتضامن على المستوى الإقليمي. كما أن استجابة المنظمة الحالية لأزمة الجراد الصحراوي في شرق أفريقيا واليمن تبيّن النطاق الذي يمكن أن تعمل عليه المنظمة لمساعدة أعضائها في إدارة الآفات النباتية العابرة للحدود.
- 156- ومن حيث التطوير، يبرز الدعم القانوني من بين التدخلات في الخدمات الاستشارية المتعلقة بالسياسات التي تمّ استعراضها لهذا التقييم باعتباره أحد المجالات الأكثر إنتاجية وفعالية الذي يستحق توسيع نطاقه. ووجد التقييم أن القوانين أكثر استدامة من السياسات، وتتمتع بفرصة أكبر في التطبيق من البيانات السياسية. ومن البديهي أنّها لا تلغي بعضها وقد تجد البلدان أنه من الملائم المباشرة بصياغة سياسة تتم ترجمتها لاحقاً إلى قانون.
- 157- إن العمل على رصد أسواق السلع هو في طبيعته عمل عالمي تمّ تعزيزه عام 2020 لضمان تحليل المنظمة لأثر أزمة جائحة كوفيد-19 على الأمن الغذائي وسلاسل القيمة، الأمر الذي يبيّن فائدته المحتملة على نطاق واسع.
- 158- ومن الواضح أن الاستثمار أساسي لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2، إنما هناك فجوة كبيرة (قدرها البنك الدولي بحدود 80 مليار دولار أمريكي سنوياً) بين الاستثمارات الحالية والاستثمارات المطلوبة لتحقيق الهدف. وقد وُفّر مركز الاستثمار دعماً قوياً للاستثمار الزراعي من خلال مؤسسات التمويل الدولية. ويكتشف البنك

الدولي ومستثمرون آخرون من خلال المؤسسات من جديد الزراعة وإنتاج الأغذية بعد سنواتٍ من الإهمال النسبي، رغم أنه يجب الانتقال من "المليارات إلى التريلونات"⁴⁹.

159- كما أن تعزيز حشد الموارد المحلية واستخدامها الفعال في صميم خطة عمل أديس أبابا في التمويل من أجل التنمية. ويشمل دور المنظمة في هذا الخصوص دعم تصميم وتنفيذ برامج الاستثمار المحددة (مثلاً، الخطط الوطنية للاستثمار الزراعي في البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في إفريقيا)، إنما أيضاً وبشكل أوسع المساعدة في تعزيز البيئة السياسية والقانونية، ودعم تطوير نظم التعليم الرسمي وخدمات الإرشاد، وتيسير الشراكات مع منظمات المنتجين والمستهلكين، والقطاع الخاص وجهات فاعلة إنمائية أخرى، وتعزيز التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

160- هدف التنمية المستدامة 2 شاملٌ ويشدّد على نظرة منهجية واسعة للأمن الغذائي والتغذوي، ويدعو إلى اتساق السياسات بين السياسات الغذائية والتغذوية، والسياسات الخاصة بالتنمية الزراعية والسياسات التجارية. ونادراً ما تكون هي الحال في الممارسة. على سبيل المثال، لوحظ في عددٍ من دراسات الحالة القطرية أن السياسات الزراعية مالت إلى تفضيل مجموعةٍ ضيقة من المحاصيل الأساسية، في حين دعت السياسات التغذوية إلى تنويع الزراعة.

161- ويتمثل دور هام آخر للمنظمة في المساعدة في تعزيز الأداء المؤسساتي للوزارات المختصة (مثلاً، وزارات الزراعة)، الأمر الذي يعيق أحياناً قدراتها في حشد الموارد من الميزانية الوطنية والشركاء في التنمية.

162- ويشكل تمويل المناخ مجالاً للنمو في برنامج المنظمة. وقد ضمنت المنظمة العديد من الاقتراحات الكبيرة الخاصة بالصندوق الأخضر للمناخ، كما أنها تتمتع بمكانة فريدة تحوّنها تصميم التطبيقات لهذه الصناديق، وهي عملية معروف أنها صعبة للغاية وتتطلب قواعد متنوعة للمعرفة الفنية؛ ومكوّنات علمية وتحليلية سليمة قائمة على البيانات؛ واندماج اجتماعي شامل وبعيدٍ بيئي؛ ومنهجيات تحقق من القياس مثبتة ومقبولة.

163- وازداد التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي بوتيرة بطيئة. وقد أعاققت تحديات كبيرة استخدامه كآلية استراتيجية لحشد الشراكات وموارد التنمية في المنظمة خلال الفترة التي شملها التقييم، بما في ذلك عدم إبراز أهميتها بشكل ملائم، وتبدّل كبير في القيادة وتعاون غير كافٍ مع إدارات ومكاتب أخرى في المنظمة.

164- وتتمثل طريقة أخرى للتحسين في الضغوط التي يمارسها المستهلكون، بحيث تعمل قوى السوق لصالح الانتقال إلى نظمٍ غذائية أكثر استدامة، كما تبيّنه الحالة المعروفة جيداً لقانون توسيم الأغذية في شيلي، وفي مشروع نظام معلومات النهوض بتربية الأحياء المائية في البحر الأبيض المتوسط في المغرب، الذي يعيد إحياء النظم الإيكولوجية الزراعية في الواحات من خلال نهج مستدام ومتكامل للمناظر الطبيعية يشمل تعزيز التنوع البيولوجي من خلال منتجات زراعية عضوية لزيادة الدخل. غير أن عمل المنظمة في مجال تمكين المستهلك ليس متطوراً على نحوٍ كافٍ وما زال هذا المجال غير مفهوم بشكل جيد.

⁴⁹ تشير العبارة إلى الفكرة بأن أهداف التنمية المستدامة طموحة جداً وتتطلب طموحاً كبيراً أيضاً في استخدام "التريلونات" المتوفرة في المساعدة الإنمائية الرسمية وفي موارد التنمية المتاحة لاستقطاب "التريلونات"، وتعزيزها وحشدها في الاستثمارات من جميع الأنواع: العامة والخاصة، والوطنية والعالمية، في الرساميل والقدرات على السواء.

- 165- كما أن تثقيف منتجي الأغذية، والتجار والمستهلكين محوري في الانتقال إلى نظم غذائية أكثر استدامة. ويتطلب هذا الانتقال معرفة مكثفة. ويمكن أن يشكّل دعم مؤسسات التعليم الوطني، بما في ذلك المدارس المهنية، نقطة انطلاق مفيدة جدًا لهذا السبب. واستُخدمت في دورة ENACT في مجال التغذية مثلًا، وفي بوركينافاسو أيضًا.
- 166- ويتمثل أحد الشروط للتحرك على نطاق واسع في القدرة على التعاون مع مجموعة واسعة من الشركاء، بما في ذلك القطاع الخاص. فأهداف التنمية المستدامة شاملة وتستوجب الاهتمام بمجموعة واسعة من الاعتبارات البيئية، والاجتماعية والاقتصادية، وتتطلب بالتالي الابتعاد عن علاقة فنية وحصرية بجهة مع وزارة الزراعة.
- 167- غير أن المنظمة حدّت تاريخيًا من الروابط مع الكيانات الخاصة والجهات الفاعلة غير الحكومية. وفي التقييم الأخير لاستراتيجية المنظمة بشأن الشراكات مع القطاع الخاص، وُصفت عملية العناية الواجبة للتدقيق في الشراكات مع الكيانات الخاصة بأنها عملية مرهقة وطويلة، الأمر الذي يحدّ من عدد هذه الشراكات. ومن الهام التشديد على أن القطاع الخاص يشكل بالفعل أحيانًا جزءًا من المشكلة، إنما هو أيضًا جزءًا من الحل.
- 168- ويبدو عمق الشراكات ونطاقها في البلدان عاملاً هامًا ينذر بجودة حافظة البرامج. وتوصف المنظمة بأنها قريبة من الحكومة، وقريبة بصورة خاصة من وزارة الزراعة في الأغلبية الكبرى من تقارير دراسات الحالة. وقد أفاد عددٌ قليل من هذه التقارير الأخيرة عن وجود علاقاتٍ وثيقة مع الوزارات الأخرى، والحكومات المحلية والجهات الفاعلة غير الحكومية. وتتصل عامةً هذه الحالات بصورة جيدة مع أفضل دراسات الحالة، سيما أن الشراكات الواسعة تتضمن درجةً من البصمة البرمجية في البلاد، فضلًا عن الاهتمام باعتبارات بيئية، واجتماعية واقتصادية، بعيدًا عن العلاقة الفنية والحصرية بالجهة مع وزارة الزراعة.
- 169- وغالبًا ما تموّل الأعمال الأكثر إبداعًا وابتكارًا على المستوى العالمي، والإقليمي والوطني من موارد من خارج الميزانية، نظرًا إلى الوضع المالي الصعب للمنظمة، وبالتالي غالبًا ما تكون غير مستقرة من الناحية المؤسسية. غير أن تنمية حسابات الأمانة وأشكالًا أخرى من الترتيبات البرمجية المرنة قد وُقرت استمراريّة أكبر. ويجب أن يتواصل هذا الاتجاه من خلال اعتماد نهج برامجي بشكل أقوى، أي القدرة على تجميع مشاريع مختلفة ضمن برنامج واحد في النظم المالية المؤسسية ونظم التبليغ لتقليل تكاليف العملية وتحسين الانساق والاستمرارية. وقد اعتمدت معظم وكالات الأمم المتحدة نهجًا إزاء البرامج منذ عقود من الزمن، إنما تواصل المنظمة إدارة مشاريعها باعتبارها كياناتٍ منفصلة مستقلة عن بعضها البعض.
- التوصية 2: يجب مراجعة إجراءات المنظمة وعمليات الإدارة المركزية الخاصة بها في حال أرادت المنظمة أن تنفّذ بنجاح، وحتى أن تدعم، البرامج الإنمائية الكبرى على نطاق واسع بطريقة فعالة من حيث الكلفة. ويتعيّن على المنظمة أيضًا أن تقوّي مهاراتها العملية وأدواتها البرمجية وطرق التنفيذ الخاصة بها لتتمكن من حشد المزيد من المساهمات الطوعية الاستراتيجية والبرمجية، ومن إنفاقها بشكل جيّد لدعم هدف التنمية المستدامة 2، ومن إبراز النتائج التي جرى تحقيقها. وهذا يجب أن يشمل اعتماد نهج للبرامج (أي القدرة على تجميع مشاريع مختلفة في برنامج متسق واحد في النظم المالية ونظم التبليغ المؤسسية) لتقليل تكاليف العملية وتحسين مواصلة الجهود.

التوصية 3: سيلزم إقامة روابط أوثق مع القطاع الخاص، ومنظمات المنتجين والمستهلكين، ومعاهد التعليم والبحوث، والمنظمات الخيرية للتحرك على نطاق واسع. وقد تتطلب الاستراتيجية المحددة مع القطاع الخاص مزيجاً من الدبلوماسية الرفيعة المستوى على نطاق المنظمة ومشاركة حرة عن طريق المنصات المتعددة أصحاب المصلحة. ويمكن تكييف عملية العناية الواجبة مع مستوى الخطر، وبالتالي مع حجم الكيان الخاص المعني، أي اعتماد عملية حيال الشراكات مع كيانات خاصة صغيرة النطاق تكون أقل صرامة مما هي عليه حيال الشركات المتعددة الجنسيات.

التوصية 4: إضافة إلى الدعوة إلى تخصيص الموارد بشكل أكبر للزراعة والأمن الغذائي والتغذوي، هناك حاجة أيضاً إلى تعزيز قدرات المنظمة بشكل أفضل لتحسين البيئات السياسية، والقانونية والتعليمية، بحيث تصبح أكثر مؤاتة للاستثمارات الخاصة في الزراعة وأكثر اتساقاً، ولتعزيز القدرات المؤسسية وكفاءة الموارد بشكل منتظم في الوزارات المختصة لجعلها أكثر فعالية في استخدام مواردها وحشد موارد جديدة.

الاستنتاج 4: إن مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" أساسي للقيمة المضافة للمنظمة.

ينطبق مبدأ أهداف التنمية المستدامة الذي يقضي "بعدم ترك أحد خلف الركب" على المستوى العالمي، حتى في أنواع العمل غير القابلة مبدئياً للشمول الاجتماعي- مثل مكافحة الجراد- في التضامن الضروري بين الدول الأكثر فقراً والأكثر غنى. وقد قامت المنظمة بتعميم المساواة بين الجنسين والتشديد عليها إلى درجة معينة في برامجها ومنتجاتها المعرفية، بما يبيّن أنه من الممكن إحراز تقدم كبير من خلال جهود شاملة. وقد أحرز تقدم ضئيل في مجموعات أخرى، مثل الشباب، والفقراء والأشد فقراً أو السكان الأصليين، ولا سيما في العمل في إطار المقصدين 2-3 و 2-4 بشأن الإنتاجية والموارد الطبيعية الذي يمثل ثلثي عمل المنظمة في إطار هدف التنمية المستدامة 2. ولم يتم بعد تحديد مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" أو الإبلاغ عنه داخل المنظمة، كما لم يتم تعميمه بشكل منتظم في برامجها ومشاريعها. وهذا مؤسف نظراً إلى أن الاندماج الاجتماعي، وحقوق الحياة الآمنة والتضامن بين الدول الأكثر غنى والأكثر فقراً هي مكونات ضرورية للتنمية المستدامة. وتوفّر العمليات الشاملة اجتماعياً نقطة دخول استراتيجية للمنظمة للمساهمة في الاستثمارات العادلة والمستدامة، على مستوى العلاقة بين السياسة، والحقوق، والأمن الغذائي والتغذية، والنظم الغذائية والبيئة. وفي هذا الخصوص، تمثل قدرة المنظمة على تعزيز مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" موطن قوة وجزءاً لا يتجزأ من قيمتها المضافة بالنسبة إلى الأعضاء.

170- ورغم أنه لم يتم تعميم مسائل المساواة بين الجنسين بشكل منتظم في برامج المنظمة ومشاريعها، ازداد عدد التدخلات التي تتطرق إلى النساء كمنتهجات ورائدات أعمال على مرّ السنوات. كما جرى وضع وتنفيذ منهجيات مثل نوادي ديميترا أو العمل على سلسلة القيمة ومشاريع التمكين الاقتصادي للمرأة في الريف. وتبيّن تجربة المنظمة في مجال المساواة بين الجنسين أنه من الممكن إحراز تقدّم كبير باتجاه عدم ترك أحد خلف الركب في فترة قصيرة نسبياً، مع بذل جهود شاملة على مستوى التحوّل، مثل الجهود التي أطلقتها سياسة المنظمة بشأن المساواة بين الجنسين ودمج المسائل الجنسانية باعتبارها قضية مشتركة في الإطار الاستراتيجي للمنظمة.

- 171- وتكاد مجموعات أخرى تُهمَل. فيتمثل أحد التحديات التي تواجه الشباب في تحديد السبل لاستقطاب هذه المجموعة المحددة لممارسة أنشطة متصلة بالزراعة. وبناءً على ما تقدّم، يمثل الابتعاد عن الزراعة طوق نجاة بالنسبة إلى عدة مجتمعات محلية ريفية، من خلال التحويلات النقدية وبناء الروابط بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية، وأملاً للعديد من الشباب. ويقضي نهج آخر بالبناء على رغبة الشباب في تحقيق الاستدامة البيئية، وإقامة أسواق وتجارة أكثر عدلاً، وإرساء الحدّات والتغيير الجذري. فأهداف التنمية المستدامة تتعلق بمستقبلهم في نهاية المطاف. كما أنها توفّر ديناميكية وطاقمة مفيدة، وشعوراً قوياً بضرورة التغيير الملحة. وتستند لجنة شؤون الشباب التي أنشئت مؤخراً في المنظمة إلى الفكرة ذاتها.
- 172- وقد وُجدت بعض أنواع العمل أقل قابلية من غيرها للدمج الاجتماعي بصورة مباشرة. على سبيل المثال، يبدو تأثير غزو الجراد عالمياً تقريباً. وينطبق الأمر ذاته على الدعم المقدم لأسواق السلع والتجارة الدولية إلى حدّ ما. وفي هذه الحالات، يعود مبدأ عدم ترك أحد خلف الركب إلى الظهور مجدداً على مستوى آخر: بين الدول الفقيرة والغنية. ولا يمكن للعالم أن يهمل البلدان الفقيرة في مكافحة الآفات العابرة للحدود على سبيل المثال، لأن هذه البلدان قد تصبح خزانات، الأمر الذي قد يبطل جهود بلدان أخرى. وتذكّرنا الآفات والأمراض أننا نتشارك جميعاً الكوكب ذاته، وأنه يتعين علينا التعاون ما بعد الحدود لكي نحقق النجاح.
- 173- وفي هذا الصدد، إن إنشاء مكتب الدول الجزرية الصغيرة النامية والبلدان الأقل نمواً والبلدان النامية غير الساحلية يعزّز التزام المنظمة بمكافحة مواطن عدم المساواة بين البلدان.
- 174- وأما اتساق جدول الأعمال والتلاقي الذي يتيح بين جهات فاعلة مختلفة فيمثل أصولاً هامة لأهداف التنمية المستدامة التي تساهم فيها المنظمة. وقد كانت الدول تعتمد السياسات والبرامج لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، وكذلك المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات البحثية، والعديد من الجهات الفاعلة الإنمائية. وحتى القطاع الخاص كان يتكلم لغة أهداف التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، تتسم القدرة على تعزيز عدد من المبادئ المتصلة بأهداف التنمية المستدامة، مثل مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" والتنمية الشاملة بأهمية محورية للقيمة المقترحة للمنظمة، كما تبينّه دراسات الحالة التي أُجريت في هذا التقييم. كذلك، فإن مثل مشاريع الصندوق الأخضر للمناخ، والمبادرة المعنية بالاستدامة والتحصين ضد كوارث الجفاف للهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية وغيرها تبين أن القيمة المضافة الأساسية بالنسبة إلى الشركاء الوطنيين والشركاء في الموارد تتمثل في حياد المنظمة وقدرتها على المساعدة في تأدية دور الحكم في المقايضات الصعبة بين الحلول المبتكرة، والمراعية للبيئة والشاملة اجتماعياً، على مستوى العلاقة بين الاستثمار، والسياسة، والحقوق، والأمن الغذائي والتغذية، والنظم الغذائية والبيئة.
- 175- وهذا يوفّر نقطة دخول للمنظمة لتعزيز قدرتها وشرعيتها في الاستثمار الزراعي المسؤول من أجل تيسير الاستثمار العادل والمستدام. كما أن تحوّل المنظمة للتركيز على القطاع الخاص، والشراكات بين القطاعين العام والخاص والابتكار قد يؤثر سلبيًا على المزارعين الرعويين، وصيادي الأسماك ومجتمعات السكان الأصليين، في حال لم تتم حماية حقوق الحيابة الخاصة بهم. فالصكوك مثل الخطوط التوجيهية للاستثمار الزراعي المسؤول، والخطوط التوجيهية الخاصة بمصايد الأسماك الصغيرة الحجم والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيابة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني يمكن أن تضيف إلى الميزة النسبية

للمنظمة من خلال مساعدة المنظمة على مقارنة المقايضات الصعبة إنما الضرورية الناجمة عن أي تنمية، وتيسير حلها العملي من جانب أصحاب المصلحة الوطنيين.

176- وأظهر التحليل الأخير أن المستثمرين الأهم في الزراعة هم أصحاب الحيازات الصغيرة بحد ذاتهم الذين يستثمرون في مزارعهم. وتبدو حماية حقوق الحيازة الآمنة- بما في ذلك من خلال الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات أو خطوط توجيهية ومنهجيات أخرى- شرطاً أساسياً للاستثمار الخاص المتين والمستدام في الزراعة.

التوصية 5: يتعين على المنظمة أن تعزز جهودها لتعميم مبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب" في برامجها، ومنتجات الاتصال والمعرفة الخاصة بها، ولتحديد ما يمكنها القيام به، أي نقاط الدخول التي يجب استخدامها لكل مجموعة ضعيفة. وبصورة خاصة، يجب أن تعتمد المنظمة بكاملها تعميم المساواة بين الجنسين ولذا، يجب أن ينعكس في إطارها الاستراتيجي ونظم المساءلة فيها. ويمكن توسيع نطاق الأدوات التي تركت تأثيراً جيداً على المسائل الجنسانية، مثل التقييم القطري للمساواة بين الجنسين أو المؤشر الجنساني في وثائق المشروع، بحيث يشمل مجموعات ضعيفة أخرى. ومن الهام أن تدعم قيادة المنظمة هذا المبدأ، وتوجه دمجها المنتظم وتبلغ قيمته إلى الأعضاء.

التوصية 6: يجب أن تبلور المنظمة استراتيجيات متنوعة للمساعدة في الحد من الفقر وتوفير فرص العمل للشباب من الجنسين في النظم الغذائية، بالبناء على رغبتهم في تحقيق الاستدامة البيئية، وإقامة أسواق وتجارة أكثر عدلاً، وإرساء الحدثة والتغيير الجذري لاستكشاف أنماط جديدة من الإنتاج، وتوسيع الدعم لمنتجات الأغذية (الإرشاد، وإمداد المدخلات والممكنة، والخدمات البيطرية، وغير ذلك) وتحسين تجميع وتجارة المنتجات الغذائية في المراحل النهائية (منظمات المزارعين، وخطط إصدار الشهادات، والتحول والبيع بالتجزئة، وما إلى ذلك).

التوصية 7: ثمة حاجة إلى مشاركة أقوى في مجال السياسات لتمكين منظمة الأغذية والزراعة من مواجهة تحديات حقبة أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما معالجة المقايضات بين النمو الاقتصادي والإنصاف والاستدامة البيئية. ويجب أن تستخدم المنظمة بشكل أكبر الأدوات والأصول الحالية في مجال الإنصاف والدمج الاجتماعي، بما في ذلك مجموعة الخطوط التوجيهية الطوعية المنبثقة من أجهزتها الرئاسية، التي يجب تعزيزها على المستوى القطري كجزء لا يتجزأ من قيم المنظمة وقيمتها المضافة.

الاستنتاج 5: تتطلب ترجمة جدول الأعمال الغني الخاص بهدف التنمية المستدامة 2 إلى ممارسة عملية نقاط دخول واضحة.

يتطلب هدف التنمية المستدامة 2 الانتقال من الزراعة الموجهة إلى الإنتاجية إلى نهج مستدام وشامل للنظم الغذائية. ورغم بعض الجهود، كانت وتيرة تقدم المنظمة في تحويل هذه الذهنية بطيئة. ومن الصعب ترجمة جدول الأعمال الغني الخاص بهدف التنمية المستدامة 2 إلى ممارسة عملية، سيما أنه قد يكون هناك ميل إلى تقبل قدر كبير من التعقيد الذي ينطوي على خطر تشتت القدرات والتمويل على نطاق واسع جداً. وتساعد النهج الإقليمية في

معالجة هذا التحدي المعقد لأهداف التنمية المستدامة لأنها تميل إلى إتاحة تبسيطات محلية للإطار، وعدد أقل من الشركاء، وغير ذلك. وبصورة عامة أكثر، بإمكان النهج التي تستخدم نقطة دخول واضحة ومركزة (مثل الإقليم، أو قانون محدد أو مجموعة اجتماعية خاصة) أن تساعد أصحاب المصلحة في معالجة التشعبات المعقدة لنقطة الدخول الوحيدة هذه في عدد من أهداف التنمية المستدامة أو الأبعاد من دون الوقوع في "شلل التحليل".

177- تتوفر لدى المنظمة مكتبة واسعة من النهج الشاملة وهي تعمل باستمرار على تطوير نهج أخرى. وهذا موطن قوة، إنما يبدي التقييم الراهن أيضًا ملاحظة تحذيرية بشأن التعقيد الكامن في النهج المنظمة، بما في ذلك خطة عمل 2030، والصعوبات المحتملة في ترجمتها إلى إجراءات مركزة على الصعيد القطري. وما زال نهج النظم الغذائية، الذي يتجذر فيه تفكير هدف التنمية المستدامة 2، قيد التطوير. وقد ينشأ حول شموليته النوع ذاته من التوتر الذي يقوم بين النظرية المعقدة وممارستها، التي تكون دائمًا أكثر سهولة بحكم الضرورة.

178- وبناءً على ما تقدم، دججت المنظمة ضرورة "تلخيص" التفكير المعقد في رسائل بسيطة وقابلة للتطبيق، أقله في بعض مجالات العمل التي جرى استعراضها مثل الزراعة الإيكولوجية وعناصرها العشرة، التي وُصفت بأنها إنجاز. وقد ساعدت العناصر العشرة في إحراز تقدم في تحديد نقاط دخول واضحة. يجب البدء من مكان ما.

179- وبصورة عامة أكثر، بإمكان النهج التي تستخدم نقطة دخول واضحة ومركزة (مثل الإقليم، أو قانون محدد أو مجموعة اجتماعية خاصة) أن تساعد أصحاب المصلحة في معالجة التشعبات المعقدة لنقطة الدخول الوحيدة هذه في عدد من أهداف التنمية المستدامة (أو الأبعاد) بما في ذلك الأمن الغذائي والتغذية، والتنمية الاقتصادية، والاستدامة البيئية، والدمج الاجتماعي وما شابه من دون أن تصبح معقدة جدًا ولا يمكن التحكم بها.

180- باتت المنظمة أكثر فعالية من الناحية العملية وتتمتع بقدرة أفضل على ترجمة نهجها العالمية المعقدة في الكثير من الأحيان إلى كلام بسيط، وعلى تكييفها مع السياقات المحلية بطرق تكون منطقية بالنسبة إلى الجهات الفاعلة المحلية، وعلى التعلم من التجارب بطريقة تنطلق من الأسفل إلى الأعلى. ولا يجب أن يكون السؤال المطروح هو "كيف يمكن تنفيذ هدف التنمية المستدامة 2 في منطقة كذا؟" بل "ما هي عناصر أهداف التنمية المستدامة التي تعني أصحاب المصلحة المحليين والتي تعالج شواغلهم المحددة ونقاشاتهم؟"

181- وتكاد الممارسات الجيدة للمنظمة على الصعيد القطري تركز على زيادة الإنتاج والإنتاجية (المقصد 2-3) أكثر من تركيزها على الإنتاج المستدام للأغذية (المقصد 2-4). ورغم أن المنظمة عبرت على الصعيد العالمي عن التزامها بالانتقال إلى نهج نظم غذائية أكثر استدامة، فقد كانت ترجمته إلى إجراءات ملموسة في الميدان تتقدم بوتيرة بطيئة. وبصورة عامة، غالبًا ما يكون دعم المنظمة للنظم الغذائية مجزئًا، ويستهدف عمليات محددة على امتداد سلاسل الأغذية الزراعية.

التوصية 8: يجب أن تحقق المنظمة تحسُّنًا لجهة تكييف نهجها العالمية مع السياقات المحلية. وبهدف القيام بهذا، يتعين عليها أن تحدّد نقاط دخول واضحة ومركزة، ومن الأفضل أن يتم ذلك من خلال الأولويات الوطنية والمحلية، والسياسات والبرامج القائمة. وهذا يشمل النهج الإقليمية (مثلًا " النهج الحياتي لإدارة المناظر الطبيعية"، ونظم التراث الزراعي ذات الأهمية العالمية) التي تركز على منطقة جغرافية محددة. وسيتوقف المزيج الأمثل من التدخلات على الظروف والأوضاع المحلية ما يسلط الضوء

على أهمية تكوين فهم كامل للسياق المحلي لكي يحقق تنفيذ هذه التدخلات النتيجة الناجحة المرجوة بأقل كلفة.

التوصية 9: تتسم حماية التنوع البيولوجي والمحافظة عليه بأهمية أساسية للحؤول دون انتشار الأمراض التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأمن الغذائي والتغذوي، ويجب أن توسع المنظمة عملها المحدود حتى الآن في هذا المجال.

التوصية 10: بهدف تسريع وتيرة الانتقال إلى نظم غذائية مستدامة، يمكن بذل جهود أكبر لمساعدة الأسواق في تثمين الممارسات الزراعية المستدامة والتنوع البيولوجي، من خلال خطط إصدار الشهادات، وحملات وسائل التواصل الاجتماعي، أو حتى البرامج التلفزيونية، والطهاة وجمعيات فنون الطعام، وما إلى ذلك.

الاستنتاج 6: لا تدعم إدارة المعرفة في المنظمة التعلم التشاركي والشامل.

يتسم الانتقال إلى التنمية المستدامة بكثافة المعارف وينطوي على تغيير في طريقة إنتاج المعرفة وتقاسمها؛ بعيداً عن النموذج من الأعلى إلى السفلى باتجاه نهج أكثر تشاركية. وهذا يدعو إلى وضع أنماط من توليد المعرفة وتبادلها تكون قادرة على تثمين معرفة الجهات الفاعلة المحلية، بما في ذلك المعرفة الفنية لدى أصحاب الحيازات الصغيرة بحد ذاتهم، وهو أمر يجب احترامه والبناء عليه. وفي حين وجهت المنظمة هذا التطور في بعض منتجاتها (مثلًا مدارس المزارعين الحقلية)، ما زالت المنظمة مجزأة حين يتعلق الأمر بإدارة المعرفة. وفي غياب أدوات رسمية، يتم تبادل المعرفة "عضويًا" من خلال شبكات الزملاء والشركاء التي يمكنها أن تشكل تقوقعات منعزلة بكل سهولة. وهذا قد يفسر صعوبة ما في التعلم من الأخطاء، من أجل ترجمة المعرفة من "مجال معرفة" معين إلى المجال الآخر، ونسخ المبادرات الناجحة وذات الصلة.

182- يتسم الانتقال إلى التنمية المستدامة بكثافة المعارف. ويؤدي التقدم المحرز لجهة التعليم والربط إلى تغيير في طريقة إنتاج المعرفة وتبادلها، باتجاه نموذج أكثر تشاركية، وبعيداً عن نموذج من الأعلى إلى الأسفل. على سبيل المثال، بينت جائحة كوفيد-19 أن القيادة الفكرية والخبرة ما زالت هامة؛ وأن التغيير الجذري ممكن بل وأنه ضروري للمضي قدماً. إنما يُظهر الوباء أيضاً اتجاهًا آخر: أن تبادل المعلومات بشكل سريع وأفقي والتشارك في توليد المعرفة من خلال التعاون يحل محل النشر بصفة رسمية من جانب هيئة مركزية للمعرفة باعتباره النموذج المهيمن لإدارة المعرفة.

183- لقد ساهمت المنظمة في عدد من منهجيات التعلم التشاركية مثل مدارس المزارعين الحقلية، التي وجهتها المنظمة منذ 30 عامًا تقريبًا ودُمجت حاليًا في عدد كبير من برامج منظمات أخرى. وينطوي هذا التطور على سردية أكثر إيجابية بشأن الممارسات والمعرفة التقليدية مما كانت عليه الحال خلال "الثورة الخضراء"؛ غير أن صانعي السياسات، والباحثين ومقدمي الإرشاد يميلون إلى تفضيل النهج المنتجة والمكثفة (الميكنة، والبذور المحسنة، واعتماد البذور المستوردة لمخزونات تربية الحيوانات، والأسمدة وما شابه) التي تنقل صورةً لامعة للحدثة، على حساب المعرفة التقليدية في أغلب الأحيان بوصفها تنشطًا للتأسل الرجعي. غير أن معظم النظم الزراعية التقليدية، إن لم يكن جميعها، هي في الحقيقة منطقية ومتينة تستند إلى المعارف العملية التي تراكت على مرّ

القرون والتي تم تحديثها باستمرار. ولم ينجح تجاهل هذه المعارف وفرض تقنيات الإنتاج الزراعي "الحديثة" القائمة على كثافة رأس المال من غير مراعاة الوقائع المحلية الاقتصادية، والزراعية الإيكولوجية، والاجتماعية في الماضي ولن ينجح في المستقبل.

184- ويدعو التطور باتجاه التشارك في توليد المعرفة إلى شراكات وثيقة وموثوقة. ويستتبع ذلك أن المنظمة تحتاج إلى بصمة برامجية قوية على المستوى القطري، دعماً للأولويات الوطنية والبرامج والسياسات، وكذلك في الأقاليم، حيث يحصل الجزء الأكبر من التخصيب المشترك بين القطاعات والبلدان. ومن دون هذه البصمة، قد تتحوّل المنظمة إلى أكثر بقليل من مجموعة من الخبراء البعيدين ذات أهمية هامشية فقط بالنسبة إلى أعضائها.

185- غير أن المرحلة 1 من هذا التقييم شددت على ندرة أدوات إدارة المعرفة في المنظمة. وأكدت المرحلة الثانية على هذا التشخيص. وتبقى الصورة العامة صورة منظمة مجزأة حين يتعلق الأمر بإدارة المعرفة. وفي غياب الأدوات الرسمية، يتم تبادل المعرفة "عضوياً" من خلال شبكات من الزملاء والشركاء التي يمكن أن تشكل بسهولة تفوقعات منعزلة، أو حتى "مدارس". علاوةً على ذلك، غالباً ما تكون الدروس المستمدة غير موثقة. وهذا قد يفسر صعوبة معينة بالنسبة إلى المنظمة للتعلم من الأخطاء وترجمة المعرفة من "مجال ثقافي" واحد إلى مجال آخر (مثلاً، من أمريكا اللاتينية إلى أوروبا وآسيا الوسطى، أو من أفريقيا إلى الشرق الأدنى) كما يشير إليه هذا التقييم. وهذا قد يفسر أيضاً سبب عدم نسخ بعض المبادرات الناجحة ذات الصلة على نطاق واسع مثل التعاون بين المدن.

186- ومن حيث الابتكار والتكنولوجيات الرقمية، كانت المجالات الأكثر تطوراً تلك التي بدأت في وقت مبكر: دائرة المعلومات عن الجراد الصحراوي والنظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر. وقد وقر هذا النظام الأخير العامود الفقري التجريبي لجزء كبير من العمل التحليلي الذي تجريه المنظمة في مجال الأمن الغذائي والتغذوي. وأما الوصول إلى إمكانية معالجة صور الأقمار الاصطناعية والقدرات في هذا المجال فيشكل مواطن قوة آخر طويل الأجل. وتشجيع الوصول المفتوح إلى هكذا بيانات هو مجال تتمتع فيه المنظمة بطاقة كبيرة، يُظهر بعض التقدم، كما تبينه منصة Collect Earth وأداة Earth Map التي تشارك في وضعهما كل من غوغل والمنظمة.

187- وفي حين تستخدم المنظمة وسائل التواصل الاجتماعي، فهي لم تكن الأكثر نشاطاً في منظومة الأمم المتحدة على تويتر ويوتيوب. وقد وصف الموظفون بشكل متسق الدعم المؤسسي لتطوير الأدوات الرقمية بأنه موجه للتحكم أكثر منه موجهاً للخدمات.

التوصية 11: يمكن للنهج المتكامل والواضح لإدارة المعارف أن يساعد على سد الفجوات بين الشعب، وتعزيز التفاعلات بين الموظفين في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية ودون الإقليمية والقطرية، وتيسير التعلم. وهناك عنصر أساسي يقضي بالربط بين البلدان والأقاليم، وبناء المعرفة بشأن ما يحصل أصلاً في الميدان. فإن اعتماد نهج صريح وأدوات موحدة لتنظيم كيفية اكتساب المعرفة، وتحويلها وتجميعها ضمن مجموعات في المنظمة (حسب الشعب، والمواضيع وغيرها) يمكن أن يزيد فعالية تحويل المعرفة إلى توصيات سياساتية وبرامج مركزة. وهذا حاسم الأهمية في سياق حيث تبرز فعالية الكلفة كمصدر قلق كبير.

◀ التوصية 12: يجب أن تلقى تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي، والابتكارات الرقمية ونظم المعلومات الدعم من الخدمات المؤسسية بطريقة أكثر توجهاً إلى الخدمات.

◀ التوصية 13: يجب أن تُوجّه نظم المعلومات في المنظمة إلى دعم القاعدة التحليلية للمنظمة وشركائها على الصعيد القطري، حيث يحصل فعلاً توليد المعارف وتبادلها ويترك أثراً، عوضاً عن أن يتم تركيز وتحليل جميع المعلومات في المقر الرئيسي.

الاستنتاج 7: يوفر الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة فرصة لتعزيز دور المنظمة والإبلاغ عنه بطريق مشتركة وأكثر اتساقاً، تتفق مع خطة عام 2030.

لقد وضعت بنية الإطار الاستراتيجي الحالي وفرق البرامج الاستراتيجية المعنية رؤية استراتيجية أقوى تتماشى من الناحية المفاهيمية مع خطة عام 2030. وقد ساعدت فرق البرامج الاستراتيجية والمبادرات الإقليمية إلى حد ما في الانتقال إلى نهج برامجي على نحو أكبر، وشجعت على اعتماد طريقة عمل تكون أكثر تكاملاً ومشتركة بين التخصصات. إنما تبقى الحاجة قائمة لتحقيق تكامل أكبر بين المبادئ الأساسية في خطة 2030، لتبادل المعرفة والتعاون بين القطاعات وبين الأقاليم، وتوفير طرق تنفيذ أكثر متانة وعملية. وتجري مراجعة الإطار الاستراتيجي ومن المتوقع أن تعالج النسخة الجديدة هذه المسائل.

188- بانضمامها إلى خطوط عمل عديدة، عزلت البرامج الاستراتيجية نفسها بعض الشيء وبقي مدى إحداثها فارقاً على الأرض غير واضح. وأشارت إحدى المسائل التي أثّرت في المرحلة الأولى إلى أن الأهداف الاستراتيجية الخمسة ربطت المنظمة بسردية تسبق أهداف التنمية المستدامة. وأشار تقرير المرحلة 1 أن برنامج الأغذية العالمي الذي راجع إطاره الاستراتيجي بعد عام 2015، باشر بعملية أسرع من منظمة الأغذية والزراعة للانتقال إلى "لغة أهداف التنمية المستدامة"، وأن اعتماد هيكلية واحدة للإبلاغ قد يوّلد الموارد ويوفر الوقت.

189- ورغم أن الإطار الاستراتيجي الحالي قد أنشأ رؤية استراتيجية تتفق مع خطة عام 2030، لم يتم تحديد المبادئ الرئيسية في أهداف التنمية المستدامة مثل "التحرك على نطاق واسع" أو "عدم ترك أحد خلف الركب" والإبلاغ عنها داخل المنظمة، الأمر الذي حال دون وضع فهم مشترك لما تستتبعه بالنسبة إلى المنظمة.

190- تتم الآن مراجعة الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وسوف يُعرض الإطار الاستراتيجي الجديد على الأجهزة الرئاسية عام 2021، ومن المتوقع أن يجسّد رؤية المنظمة بشأن عالم مستدام قوامه الأمن الغذائي للجميع في سياق خطة التنمية المستدامة لعام 2030. ويتوخى أيضاً وضع إطار جديد للمساءلة، باستخدام أهداف التنمية المستدامة ومؤشرات أخرى (PC 128/2, 2020).

191- هذا لا يعني أن أهداف التنمية المستدامة تعتمد لغتاً مثالية لتعبّر المنظمة عن ولايتها وعملها. ولا ينظر هذا التقييم بشكل منتظم في مواطن القصور والثغرات في خطة العمل، لكن ما يبرز بعد جمع البيانات هو المستوى المتدني لتمثيل استجابة الأزمة وبرنامج القدرة على الصمود، وهو مجال عمل هام بالنسبة إلى المنظمة.⁵⁰ وفي العينة التي أخذت من دراسات الحالة القطرية المستخدمة في هذا التقرير، ألقى عديدون الضوء على العمل الهام

⁵⁰ مذكور في المقصد 1-5: بناء قدرة الفقراء والفئات الضعيفة على الصمود والحد من تعرضها وتأثرها بالظواهر المتطرفة المتصلة بالمناخ وغيرها من الهزات والكوارث الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بحلول عام 2030.

في مجال القدرة على الصمود: بنغلاديش (دعم لاجئي الروهينغيا)؛ وبوركينا فاسو (صناديق القدرة على الصمود)؛ وتركيا (دعم اللاجئين السوريين). وأحد "المنتجات المميّزة" العالمية بشأن إدارة الآفات والأمراض النباتية العابرة للحدود يؤثر بقوة على الحدّ الموثوق من المخاطر من خلال نُهج وقائية متينة قائمة على العلوم، وتطرق إلى الاستجابة إلى الأزمة الحالية للجراد الصحراوي. وتشير هذه الحالات إلى أن المنظمة يمكنها تقديم الكثير حين تقارب هذه الخطة من منظور تنموي، أي تنمية القدرات، ومن زاوية بناء القدرة على الصمود.

192- وضُمّت أهداف التنمية المستدامة لكي تكون مصدر إلهام، وهي متفائلة بعض الشيء، وبالتالي تشكل "نقطة محفّية" في الأزمات. إنّما هناك أزمات متصاعدة اليوم تتوافق بتداعيات قوية على الأمن الغذائي والتغذوي،⁵¹ وكان من المرجح أن يُصحح هذا الأمر لو تمت صياغة خطة أهداف التنمية المستدامة عام 2020. وهذا يدعو إلى تعميم مجموعة من الأهداف الفريدة من نوعها في الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وبناءً على ما تقدم، يمكن أيضاً ربط العمل في مجال القدرة على الصمود بالمقصد 5-1 أو الإبلاغ عنه.

193- ووجد هذا التقييم أن عمليات النقل الأفقي للمعرفة بين التخصصات وبين الأقاليم تواجه العوائق بفعل عوامل بنوية وثقافية (مثلاً اللغوية). وإضافةً إلى المعرفة، لم يتم استكشاف "طرق تنفيذ" أخرى دعماً لهدف التنمية المستدامة 2 بشكل كامل، ولم تعتمد المنظمة، مثل الشراكات مع قطاعات أو جهات فاعلة أخرى، والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وتوفير القدرات الفنية والوظيفية الإضافية لتعزيز هدف التنمية المستدامة 2 مثل القدرات المتصلة بالدعم القانوني، وتحليل السياسات، والعلوم الاجتماعية، وتعبئة الشراكات والتعاون بين القطاعات.

التوصية 14: يلزم مراجعة الإطار الاستراتيجي لمنظمة الأغذية والزراعة من أجل اعتماد بنية أخف وأكثر بساطة ومهارة تخوض مباشرة في أهداف التنمية المستدامة. ومن شأنها أن تحدّد المبادئ الأساسية في خطة عمل 2030، ودور المنظمة في تنفيذها. كما أن الإطار الاستراتيجي الجديد يوفّر أيضاً فرصة لتحديد آلية مساءلة شاملة من أجل مساءلة الإدارة العليا، ومدراء الشُعب وممثلي المنظمة لتنفيذ التغيير المتوخّى، ووضع نظام رصد متناغم، وسهل الاستخدام وميداني يشمل المساهمات الطوعية والمقررة.

التوصية 15: قد يتطلب التحرك على نطاق واسع، وتعزيز النُهج الشاملة وعدم ترك أحد خلف الركب المزيد من القدرات الفنية والوظيفية غير الكافية حالياً في المنظمة، مثل المحامين، ومحللي السياسات، وعلماء الاجتماع، ومدراء العمليات والخبراء ذوي خبرة ميدانية كبيرة.

⁵¹ يتوقّع تقدير تمهيدي أن تضيق جائحة كوفيد-19 عددًا يتراوح بين 83 و132 مليون نسمة إلى العدد الإجمالي لناقصي التغذية في عام 2020، إضافةً إلى ما يقارب 690 مليون نسمة ممن يعانون من الجوع (منظمة الأغذية والزراعة وآخرون، 2020).

المراجع

CFS. 2012. Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security. FAO, Rome. Available at: <http://www.fao.org/3/i2801e/i2801e.pdf>

COFI. 2015. Voluntary Guidelines for Securing Sustainable Small-Scale Fisheries in the Context of National Food Security and Poverty Eradication. FAO, Rome. Available at: www.fao.org/3/a-i4356en.pdf

ECOSOC. 2018. Report on the 28th Session (12-16 March 2018) of the Committee for Development Polity. New York, ECOSOC. Available at: <https://undocs.org/pdf?symbol=en/E/2018/33>

FAO. 2012. The State of Food and Agriculture. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/publications/sofa/2012/en/>

FAO. 2013. Reviewed Strategic Framework. Conference, 38th Session, 15–22 June 2013 (C 2013/7). FAO, Rome. Available at <http://www.fao.org/3/mg015e/mg015e.pdf>

FAO. 2015. CL 153/3 - Adjustments to the Programme of Work and Budget 2016-17 – Hundred and Fifty-third Session of the FAO Council. Rome, FAO. Available at: at <http://www.fao.org/3/a-mo518e.pdf>

FAO. 2016. IDDRSI Mid-Term Review. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/in-action/kore/news-and-events/news-details/en/c/885828/>

FAO. 2018a. Report of the 125th Session of the Programme Committee (Rome, 12 –16 November 2018). FAO, Rome. Available at: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_125-documents/MY401e.pdf

FAO. 2018b. The 10 Elements of Agroecology – Guiding the Transition to Sustainable Food and Agricultural Systems. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/i9037en/i9037en.pdf>

FAO. 2018c. Scaling Up Agroecology Initiative Transforming Food and Agricultural Systems in Support of the SDGs - A Proposal Prepared for The International Symposium on Agroecology. Rome, FAO. Available at <http://www.fao.org/3/I9049EN/I9049en.pdf>

FAO. 2019a. Report of the 127th Session of the Programme Committee (Rome, 4 – 8 November 2019). FAO, Rome. Available at: <http://www.fao.org/3/na582en/na582en.pdf>

FAO. 2019b. FAO framework on rural extreme poverty: Towards reaching Target 1.1 of the Sustainable Development Goals. Rome, FAO. Available at: [fao.org/3/ca4811en/ca4811en.pdf](http://www.fao.org/3/ca4811en/ca4811en.pdf)

FAO. 2019c. Audit of the Project Cycle Part 3: Quality of Project Design and Effectiveness of Project Cycle Controls. Rome, FAO. Unpublished.

FAO. 2020a. FAO Regional Conference for Asia and the Pacific (35th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Region. Thimphu, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nb847en/nb847en.pdf>

FAO. 2020b. FAO Regional Conference for the Near East (35th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Near East and North Africa Region. Muscat, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc211en/nc211en.pdf>

FAO. 2020c. FAO Regional Conference for Africa (31st Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Africa Region. Victoria Falls, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc610en/nc610en.pdf>

FAO. 2020d. FAO Regional Conference for E (36th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Latin American and the Caribbean Region. Managua, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc936en/nc936en.pdf>

- FAO.** 2020e. FAO Regional Conference for Europe (32nd Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Region. Tashkent, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc229en/nc229en.pdf>
- FAO.** 2020f. Locus Watch – Desert Locust. [online]. Available at: <http://www.fao.org/ag/locusts>
- FAO.** n/d. Global Information and Early Warning System (GIEW). Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/e-agriculture/news/giews-global-information-and-early-warning-system>
- FAO.** n/d. FAO's Hand-in-Hand Geospatial Platform. [online]. Available at: <https://data.apps.fao.org/>
- FAO et al.** 2020. The State of Food Security and Nutrition in the World. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/publications/sofi/2020/en/>
- FAO et al.** n/d. OpenForis. [online]. Available at: <http://www.openforis.org/collaborators.html>
- FAO & IFAD.** 2016. FAO's and IFAD's Engagement in Pastoral Development - Joint Evaluation Synthesis. Rome, FAO & IFAD. Available at: <http://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/415148/>
- Jayne, T. & Ameyaw, D.** 2016. Africa's Emerging Agricultural Transformation: Evidence, Opportunities and Challenges. Chapter 1 in Africa Agriculture Status Report 2016: Progress towards Agricultural Transformation in Africa.
- MOPAN.** 2018. MOPAN 2017-2018 Assessments – Food and Agriculture Organization (FAO). [online]. Available at: <http://www.mopanonline.org/assessments/fao2017-18/FAO%20report%20final.pdf>
- MOPAN.** 2019. Country-level collaboration between FAO, IFAD, and WFP Synthesis report. [online]. Available at: [http://www.mopanonline.org/otherproducts/items/MOPAN%20Case%20study%20-%20Collaboration%20between%20the%20three%20Rome-based%20UN-agencies%20\(En\)%20%5BWeb%5D.pdf](http://www.mopanonline.org/otherproducts/items/MOPAN%20Case%20study%20-%20Collaboration%20between%20the%20three%20Rome-based%20UN-agencies%20(En)%20%5BWeb%5D.pdf)
- UN.** 2014. The Road to Dignity by 2030: Ending Poverty, Transforming All Lives and Protecting the Planet. New York, United Nations. Available at: https://www.un.org/disabilities/documents/reports/SG_Synthesis_Report_Road_to_Dignity_by_2030.pdf
- UNGA.** 2015. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (A/RES/69/313). New York, United Nations General Assembly. Available at: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/313&Lang=E
- UNCEB.** 2017. Leaving no one behind: equality and non-discrimination at the heart of sustainable development: a shared United Nations System framework for action. New York, UN, Chief Executives Board. Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/1628748?ln=en>
- World Bank.** 2008. World Development Report 2007: Development and the Next Generation. Washington, World Bank Group. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5989>
- World Bank.** 2017. The Impact of Larger-Scale Agricultural Investments on Local Communities: Updated Voices from the Field,” Food and Agriculture Global Practice Discussion Paper No. 12. Washington, World Bank Group.
- World Bank.** 2019. Agriculture Finance & Agriculture Insurance. [online]. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/agriculture-finance>

المرفق 1: مصفوفة النتائج، والاستنتاجات والتوصيات

أسئلة التقييم

الف - هل توضع المنظمة نفسها لتوفير الدعم ذي الصلة للبلدان في تحقيق مقاصدها المتصلة

بهدف التنمية المستدامة ؟2

جيم - كيف تتعاون المنظمة مع وزارات أخرى لدعم

هدف التنمية المستدامة ؟2

8- ساهمت المنظمة بشكل كبير في تصميم هدف التنمية المستدامة 2، المترسخ في نهج النظم الغذائية، وبصورة عامة في خطة عام 2030.

1- يعالج ما يقدر بنسبة 91 في المائة من حافظة مشاريع المنظمة هدف التنمية المستدامة 2، وربطها بأهداف أخرى للتنمية المستدامة، يركز ثلثان منها على إنتاج الأغذية في هدف التنمية المستدامة 2 (المقاصد 2-3، و4-2 و5-2) فيما يركز الثلث الأخير على استهلاك الأغذية (المقصدان 1-2 و2-2).

2- المشاريع المخصصة بصورة محددة للمقصد 5-2 حول التنوع البيولوجي نادرة، إنما تم تناول الموضوع في ربع الممارسات التي جرى استعراضها.

33- يُنظر عامةً إلى المنظمة على أنها قريبة من وزارة الزراعة. وقد أُفيد عن قدرٍ أقل من الاتصال والتعاون مع وزارات أخرى، والحكومة المحلية وجهات غير حكومية.

21- يتسع عمق الشراكات القطرية ونطاقها في بعض البلدان، وهي غالبًا ما تكون البلدان التي توجد فيها أفضل البرامج.

22- تبقى الشراكات مع القطاع الخاص غير كافية لتحقيق الأثر على النظم الغذائية.

5- في بعض التدخلات التي جرى استعراضها، كانت المنظمة توفر الدعم طيلة عقدين من الزمن.

6- انتشرت الابتكارات في المنظمة بوتيرة بطيئة من إقليم إلى آخر.

7- يظهر اتجاه ملحوظ لاعتماد نُهج أكثر شمولية، وتوسيع النطاق وتنوع منتجات المنظمة.

9- سيكون من الصعب تطبيق الخطة الغنية لهدف التنمية المستدامة 2، مع خطر تشتيت الطاقة عبر طيف واسع جدًا.

12- يمكن أن تساعد النهج الإقليمية التي تركز على إقليم محدد في الحد من التعقيد.

13- تتمثل طريقة جيدة لمعالجة الروابط والمقايضات مع تلامي في الوقت ذاته "الشلل التحليلي" في تحديد نقطة دخول ذات صلة واستكشاف مع أصحاب المصلحة المعنيين المقايضات المحددة المعنية.

10- لخصت بعض مجالات العمل الأفكار المعقدة لتصبح رسائل بسيطة وقابلة للتطبيق (مثل العناصر العشرة في الزراعة الإيكولوجية).

11- يقتصر التقدم المحرز في الانتقال إلى زراعة أكثر استدامة حتى الآن على عدد صغير من البلدان.

27- المنتجات التكاملية القائمة في وضع غير مؤاتٍ لإيجاد موقع مؤسسي ومستقر في البنية القطاعية للمنظمة.

28- تضطلع المكاتب والبرامج الإقليمية بدور هام في الترويج للحلول والنُهج التكاملية، لكن التبادلات بين الأقاليم تبدو محدودةً.

النتائج

3- العديد من المشاريع صغيرة الحجم، ولم تنضج بعد لتتحول إلى ممارسات جيدة ظاهرة، وغالبًا ما تركز على إنتاج الأغذية.

40- يُنظر إلى إصلاح الأمم المتحدة وتعاون الوكالات التي توجد مقارها في روما على أنها فرصة لتعزيز مكانة المنظمة وتوسيع نطاق نُهج المنظمة على المستوى القطري.

26- إن بنية الحوكمة المعقدة في المنظمة تسمح لها العمل بشكل وثيق مع الأعضاء إنما تعزز أيضًا التقسيم.

41- يتطلب إصلاح الأمم المتحدة قوة أكبر لصنع القرارات واستقلالية مالية لممثلات المنظمة في البلدان.

42- تعاون الوكالات التي توجد مقارها في روما فهو يضع الآن أمام المنافسة وارتفاع تكاليف المعاملات. وفيما تشارك الوكالات التي توجد مقارها في روما جدول أعمال مشترك، فهي تتناوله انطلاقًا من ولايات مختلفة جوهريًا.

18- غالبًا ما تعتمد المنظمة على مشاريع تجريبية صغيرة. غير أن التقرير يلقي الضوء على عدد من المبادرات التي تتحرك أصلاً على نطاق واسع.

19- بعض أنماط التدخل التي يمكنها التحرك على نطاق واسع هي: دعم البرامج والمبادرات الوطنية؛ والدعم القانوني والسياسي؛ والبرامج الإقليمية؛ ودعم الاستثمار؛ ودعم نظم التعليم؛ وتمويل المناخ؛ والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

20. تعليم المنتجين، والتجار والمستهلكين أمر محوري للانتقال إلى نظم الأغذية المستدامة، وبالتالي ثمة حاجة لتعزيز نظم التعليم والإرشاد في البلدان.

4- يحتل نُهج مدارس المزارعين المحلية والمبادرات المشتقة منها مكانة بارزة بين الممارسات الجيدة للمنظمة، واعتمادًا جهات فاعلة أخرى.

34- يحلّ تقاسم المعلومات الأفقي والتوليد المشترك للمعرفة محل نشر المعلومات من الأعلى إلى الأسفل من جانب هيئة مركزية للمعرفة.

35- في غياب أدوات رسمية لإدارة المعرفة، يتم تقاسم المعرفة "بصورة عضوية" من خلال شبكات الزملاء والشركاء التي يمكن أن تشكل بسهولة تقوقعات منعزلة.

36- اتجهت المنظمة إلى توفير المساعدة الفنية من الأعلى إلى الأسفل، بما لا يسهّل النقل الأفقي للمعرفة ويعجز في أغلب الأحيان عن بناء خبرة ميدانية.

37- حدّد التقييم صعوبةً بالنسبة للمنظمة في ترجمة المعرفة من "مجال ثقافي" إلى مجال آخر، الأمر الذي قد يُعزى إلى اختلافات لغوية واختلافات ثقافية أخرى.

23- تتمثل المجالات الأكثر تقدمًا من حيث الابتكار والتكنولوجيات الرقمية في النظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر ودائرة معلومات الجراد الصحراوي فضلاً عن صور الأقمار الاصطناعية.

24- تحسّن المنظمة عملية توفير الليبانات الإنمائية الغنية في الوصول المفتوح وتطوير تطبيقات الهاتف.

25- بدأت المنظمة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور واسع ودعم تحول الزراعة على نطاق واسع.

29- يكمن صلب قوة المنظمة في قدرتها الفنية في مجموعة واسعة من المواضيع ذات الصلة. وقد تضاءلت هذه القدرة الفنية بفعل التخفيضات في الميزانية في سنوات عديدة ضمن هدف التنمية المستدامة 2.

30- تمّ التبليغ عن قدرات أقلّ في المجالات غير الفنية، مثل المجالات القانونية، والسياسية، والاقتصادية والاجتماعية، وفي مجال إدارة المعرفة.

31- القدرات التشغيلية غير الكافية على المستوى القطري قلّصت الطلب على الدعم الفني للمنظمة، وعلى أهمية المنظمة بنظر الأعضاء والجهات المانحة.

32- تؤدي إدارة دورة المشروع الحالية والضوابط عليها إلى وجود حافظة مجرّأة مع تكاليف عالية للعمليات، وإشراف استراتيجي غير كافٍ وبروز ضعيف للنتائج المحققة.

21- يتطلّب إصلاح الأمم المتحدة قوة أكبر لصنع القرارات واستقلالية مالية لممثلات المنظمة في البلدان.

42- تعاون الوكالات التي توجد مقارها في روما فهو يضع الآن أمام المنافسة وارتفاع تكاليف المعاملات. وفيما تشارك الوكالات التي توجد مقارها في روما جدول أعمال مشترك، فهي تتناوله انطلاقًا من ولايات مختلفة جوهريًا.

18- غالبًا ما تعتمد المنظمة على مشاريع تجريبية صغيرة. غير أن التقرير يلقي الضوء على عدد من المبادرات التي تتحرك أصلاً على نطاق واسع.

19- بعض أنماط التدخل التي يمكنها التحرك على نطاق واسع هي: دعم البرامج والمبادرات الوطنية؛ والدعم القانوني والسياسي؛ والبرامج الإقليمية؛ ودعم الاستثمار؛ ودعم نظم التعليم؛ وتمويل المناخ؛ والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

20. تعليم المنتجين، والتجار والمستهلكين أمر محوري للانتقال إلى نظم الأغذية المستدامة، وبالتالي ثمة حاجة لتعزيز نظم التعليم والإرشاد في البلدان.

14- لم يتم تحديد أو نشر مبدأ "عدم إهمال أحد" داخل المنظمة. وتكاد تبقى المبادرات الجديرة بالذكر لجهة الاندماج الاجتماعي "جزر نجاح" يعزّزها أفراد.

15- عمل المنظمة باتجاه تحقيق المقصدين 1-2 و2-2 (القضاء على الجوع وسوء التغذية) أكثر شمولية من الناحية الاجتماعية من عملها على المقصدين 2-3 و4-2 بشأن إنتاج الأغذية.

4- يحتل نُهج مدارس المزارعين المحلية والمبادرات المشتقة منها مكانة بارزة بين الممارسات الجيدة للمنظمة، واعتمادًا جهات فاعلة أخرى.

34- يحلّ تقاسم المعلومات الأفقي والتوليد المشترك للمعرفة محل نشر المعلومات من الأعلى إلى الأسفل من جانب هيئة مركزية للمعرفة.

35- في غياب أدوات رسمية لإدارة المعرفة، يتم تقاسم المعرفة "بصورة عضوية" من خلال شبكات الزملاء والشركاء التي يمكن أن تشكل بسهولة تقوقعات منعزلة.

36- اتجهت المنظمة إلى توفير المساعدة الفنية من الأعلى إلى الأسفل، بما لا يسهّل النقل الأفقي للمعرفة ويعجز في أغلب الأحيان عن بناء خبرة ميدانية.

37- حدّد التقييم صعوبةً بالنسبة للمنظمة في ترجمة المعرفة من "مجال ثقافي" إلى مجال آخر، الأمر الذي قد يُعزى إلى اختلافات لغوية واختلافات ثقافية أخرى.

23- تتمثل المجالات الأكثر تقدمًا من حيث الابتكار والتكنولوجيات الرقمية في النظام العالمي للإعلام والإنذار المبكر ودائرة معلومات الجراد الصحراوي فضلاً عن صور الأقمار الاصطناعية.

24- تحسّن المنظمة عملية توفير الليبانات الإنمائية الغنية في الوصول المفتوح وتطوير تطبيقات الهاتف.

25- بدأت المنظمة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور واسع ودعم تحول الزراعة على نطاق واسع.

الاستنتاجات

1- تتمتع المنظمة بموقع جيد على المستوى العالمي وتلتزم بدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد تمّ إحراز تقدم ملحوظ في مجال الإبلاغ داخليًا وخارجيًا عن دور المنظمة. وشاركت منظمة الأغذية والزراعة في الإصلاح الحالي للأمم المتحدة الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بأهداف التنمية المستدامة، واتخذت موقفًا تعاونيًا فيه.

2- موقع المنظمة أضعف على المستوى الوطني، بفعل البصمة المحدودة لبرامجها. وأسأت التأخيرات الإدارية إلى سمعة المنظمة، وقلّصت الطلب على دعمها الفني ومن أهميتها على المستوى القطري.

3- رغم أن العديد من المبادرات التي تمّ استعراضها كان صغيرًا، تتحرك المنظمة على نطاق واسع حين تدعم البرامج الوطنية، والمبادرات القانونية والسياساتية، والبرامج الإقليمية، والاستثمار في النظم الغذائية، وتمويل المناخ، وتعاون الأمم المتحدة، والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والتعليم. وتبقى الشراكات وتعبئة الموارد المحلية غير كافية للتحرك على نطاق واسع.

4- يُطبق مبدأ "عدم إهمال أحد" تطبيقًا عالميًا وهو أساسي بالنسبة إلى القيمة المضافة للمنظمة. إنما ينبغي تعميمه إلى حدّ كبير في برامج المنظمة ومنتجاتها المعرفية. وقد سُجّل بعض التقدم في مجال المساواة بين الجنسين، إنما ليس في مجموعات أخرى.

5- من الصعب ترجمه جدول الأعمال الغني لهدف التنمية المستدامة 2 إلى ممارسة، لا سيما في ظل وجود ميل إلى تقبّل قدر كبير من التعقيد. فالنُهج التي تستخدم نقطة دخول واضحة ومركزة (مثل الإقليم في حال النُهج الإقليمية، أو قانون محدد أو مجموعة اجتماعية محددة) يمكن أن تساعد أصحاب المصلحة في معالجة التشعبات المعقدة لنقطة الدخول الوحيدة هذه في عددٍ من الأبعاد من دون الوقوع في "الشلل التحليلي".

6- إن إدارة المعرفة في المنظمة لا تدعم التعليم التشاركي والشامل. فالانتقال إلى التنمية المستدامة يتّسم بكثافة المعارف ويستدعي وضع أنماط لتوليد المعرفة وتبادلها، قادرة على تجميع معرفة الجهات الفاعلة المحلية، بما في ذلك معرفة أصحاب الحيازات الصغيرة بحذّ ذاتهم.

7- يوفر الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة فرصةً لتعزيز دور المنظمة والإبلاغ عنه بطريقة مشتركة وأكثر اتساقًا، تتفق مع خطة عام 2030.

التوصيات

1- تمثل القدرات التشغيلية الضعيفة في المكتب القطري للمنظمة مسؤولية استراتيجية تحتاج إلى اهتمام منهجي وإلى تعزيز في الأجل الطويل.

2- تعزيز مهاراتها العملية وأدائها البراجمية وطرق التنفيذ، بما في ذلك اعتماد نُهج للبرامج، لحشد المزيد من المساهمات الطوعية وإنفاقها بشكل جيّد لإبراز النتائج المحققة.

3- سيلزم توثيق الروابط بالقطاع الخاص، ومنظمات المنتجين والمستهلكين، والمؤسسات التعليمية والبحثية، والمنظمات الخيرية للتحرك على نطاق واسع.

4- إضافةً إلى الدعوة إلى تخصيص أكبر للموارد في النظم الزراعية والغذائية، من الضروري تحسين البيئات السياساتية، والقانونية والتعليمية، وتعزيز القدرات المؤسسية وكفاءة الموارد في الوزارات المختصة ذات الصلة.

5- تعميم مبدأ "عدم إهمال أحد" في برامج المنظمة، والإطار الاستراتيجي، ومنتجات الاتصال والمعرفة.

6- بلورة استراتيجيات متنوّعة للمساعدة في توفير فرص عمل للشباب الذين يتطلعون إلى الاستدامة البيئية وأسواق أكثر عدلاً والحداثة.

7- مشاركة أكبر في السياسات لمعالجة المقايضات بين النمو الاقتصادي، والإنصاف والاستدامة البيئية، وتعزيز مجموعة الخطوط التوجيهية للمنظمة على المستوى القطري كجزء لا يتجزأ من قيمتها المضافة.

8- يتعيّن على المنظمة أن تكثّف نُهجها العالمية مع السياقات المحلية على نحو أفضل، وأن تحدّد نقاط الدخول المركزة، ولا سيما من خلال أولويات، وسياسات وبرامج وطنية ومحلية قائمة.

9- يجب أن توسع المنظمة نطاق عملها على التنوّع البيولوجي.

10- حرصًا على تسريع وتيرة الانتقال إلى نظم غذائية مستدامة، يجب استخدام الأسواق لتثمين الممارسات والمنتجات الزراعية المستدامة، من خلال خطط إصدار الشهادات البيولوجية.

11- توفير نُهج متكامل وواضح لإدارة المعارف للمساعدة على سد الفجوات بين الشعب، وتعزيز التفاعلات بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية، والربط بين البلدان والأقاليم وتسهيل التعلّم من الميدان.

12- يجب أن تدعم الخدمات المؤسسية الابتكارات الرقمية ونظم المعلومات بصورة تتّجه أكثر نحو الخدمات.

13- توجيه نظم المعلومات لدعم القاعدة التحليلية على المستوى القطري

14- مواوءة الإطار الاستراتيجي لأهداف التنمية المستدامة، وتحديد المبادئ الرئيسية لخطة 2030 ودور المنظمة في تنفيذها، وتحديد نظام رصد متسق يغطي المساهمات الطوعية والمقررة.

15- توظيف مزيد من المحامين، ومحلّلي السياسات، وعلماء الاجتماع، ومدراء العمليات والخبراء ذوي خبرات ميدانية قوية لسدّ القدرات الوظيفية.

المرفق 2: لمحة عامة عن الاستعراضات للمنتجات المميزة

بهدف استكشاف مدى تنفيذ برامج المنظمة على المستويين الإقليمي والقطري، أجرى التحليل سلسلة من دراسات الحالة لمنهجيات المنظمة، ونهجها، وآلياتها وخدماتها القادرة على تسريع وتيرة التقدم باتجاه تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 ("المنتجات المميزة"). وقد تم اختيار هذه المنتجات المميزة بهدف محدد بالاستناد إلى الأدلة المنبثقة من التقييم والمقترحة في تقرير التقييم للمرحلة الأولى من التقييم الخاص بهدف التنمية المستدامة 2 (منظمة الأغذية والزراعة، 2020). وأجرى فريق التقييم الأساسي دراسات الحالة هذه بدعمٍ قيمٍ من الشعب والإدارات ذات الصلة.

يرد في الجدول أدناه ملخص النتائج لكل منتج مميز.

الجدول 5: لمحة عامة عن استعراضات المنتجات المميزة

#	المنتج المميز والمقاصد	النطاق والأمثلة التي تم استكشافها	الأهمية بالنسبة إلى هدف التنمية المستدامة 2	التحرك على نطاق واسع	النُهج الشاملة وأوجه الترابط	عدم ترك أحد خلف الركب	الابتكار	معالجة الصدمات والضغوط	التحديات الرئيسية داخل/أمام المنظمة لتوسيع نطاق هذا المنتج المميز
1	العمل القانوني والبرلماني في مجال الأمن الغذائي والتغذوي المقصدان 1-2 و 2-2. وتساهم بعض القوانين بشأن التغذية المدرسية في المقاصد 2-3، و 2-4 و 7-12.	الحق في الغذاء، التشريع بشأن برامج التغذية المدرسية والنُهج التشريعية إزاء الأنماط الغذائية الصحية.	يعزز التغييرات في الخططة السياسية ويساهم في مشاريع القوانين والقوانين بشأن الأمن الغذائي والتغذوي.	يساهم في التغييرات السياسية وفي إنشاء صكوك قانونية تفيده العديد من الأشخاص.	يؤكد تحالفات بين أصحاب مصلحة مختلفين. والقوانين بشأن الأمن الغذائي والتغذوي متعددة القطاعات وتلحظ آليات متعددة أصحاب المصلحة.	حقن في الفائمة على حقوق الإنسان وينطوي على أثر تجاه الكافة.	الجهات البرلمانية لمكافحة الجوع والآليات المتعددة أصحاب المصلحة باعتبارها صكوكًا ابتكارية.	يطلب إلى الحكومات الامتثال للقوانين. الأطر القانونية لمعالجة الحالات الطارئة.	(1) علاقة صارمة مع وزارة الزراعة (2) العمل مع الجهات الفاعلة السياسية مع الحفاظ في الوقت ذاته على الحياد؛ (3) وقدرات وبني غير ملائمة.
2	التثقيف التغذوي المقصدان 1-2 و 2-2. ويتعلق أيضاً بالمقصد 4-7.	التثقيف التغذوي القائم على المدرسة يربط بين الزراعة والتثقيف التغذوي، ومشروع ENACT والخطط التوجيهية	العوامل السببية الرئيسية للاختلال التغذوي هي أنماط غذائية غير ملائمة متصلة بالحصول على المعرفة الخاصة بالأغذية المدرسية	دمج التثقيف التغذوي في العمل القانوني والسياساتي، في حال توفرت الإرادة السياسية.	يُنقذ التثقيف التغذوي بالتنسيق مع قطاعات مختلفة.	يبدأ بتقييم شامل للاحتياجات وبحوث بنوية لفهم أدوار الأطفال، والنساء، والرجال، والقواعد الاجتماعية،	كانت النُهج النفسية لتعزيز التغييرات في السلوك ورصد التقدم المحرز في تحسين ممارسات الأنماط الغذائية في المدارس مبتكرة.	غير متوفر	(1) بروز التغذية في المنظمة متدنٍ؛ (2) غالباً ما يحتاج تعزيز المشاريع التجريبية إلى دعوة تشريعية وحكومية؛ (3) النُهج الجديدة، مثلاً تثقيف المستهلكين

#	المنتج المميز والمقاصد	النطاق والأمثلة التي تم استكشافها	الأهمية بالنسبة إلى هدف التنمية المستدامة 2	التحرك على نطاق واسع	التُهج الشاملة وأوجه الترابط	عدم ترك أحد خلف الركب	الابتكار	معالجة الصدمات والضغوط	التحديات الرئيسية داخل/أمام المنظمة لتوسيع نطاق هذا المنتج المميز
		للأنماط الغذائية القائمة على الأغذية.	والتغذية.	بالتثقيف التغذوي.		وما إلى ذلك.			ليست مفهومة جيداً في المنظمة.
3	دعم تطوير سلسلة القيمة المقاصد 2-3، و2-4 و2-أ. ويساهم في أهداف التنمية المستدامة 1، و5، و10 و12.	تجارب المنظمة في مجال تطوير سلاسل القيمة في مشاريع في أفريقيا.	يساهم في النظم الغذائية الشاملة، ويستجيب إلى الطلب في سياقات مختلفة. يحقّز الموارد.	يمكن أن يؤثر على الاقتصاديات الوطنية ويعزز الروابط بين المناطق الحضرية والريفية.	يجمع بين عدة قطاعات وأصحاب مصلحة للاستجابة إلى طلبات المستهلكين والأسواق.	يعني ويمكّن بعض المجموعات الضعيفة إنما هناك بعض المضايقات (تؤثر على المجموعات).	نقطة دخول للابتكار من حيث الميكنة والتكنولوجيا الرقمية.	الإمداد المحلي والنظام الإيكولوجي التجاري بما يقلص الاعتماد على الواردات الغذائية.	(1) مشاركة متدنية للقطاع الخاص؛ (2) غياب الدعم الوطني لسلسلة القيمة؛ (3) المجموعات المهتمشة غير مدعجة في دعم المنظمة لسلسلة القيمة.
4	دعم الحيادة الآمنة للموارد الطبيعية من خلال الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيادة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات والخطوط التوجيهية الطوعية لضمان استدامة مصايد الأسماك الصغيرة النطاق المقصد 1-4، هدف التنمية المستدامة 2 - المقاصد 1-2، و2-3 و2-4 وهدف التنمية المستدامة 10.	مجموعتان من الخطوط التوجيهية مع التشديد على الحيادة والمجموعات الضعيفة، أي الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيادة الأراضي ومصايد الأسماك والخطوط التوجيهية الطوعية لضمان استدامة مصايد الأسماك الصغيرة النطاق المقصد 1-4، هدف التنمية المستدامة 2 - المقاصد 1-2، و2-3 و2-4 وهدف التنمية المستدامة 10.	يعزز الحصول على الموارد	يتطلّب الإرادة السياسية، إنما يعزّزها أيضاً. أمثلة إيجابية مثل سيراليون.	يتمّ من خلال قطاعات وأصحاب مصلحة متعددين على المستويين الوطني والإقليمي.	رابط مباشر بين الأشخاص الضعفاء والموارد.	البرمجيات لترسيم حدود الأرض وصور الأقمار الاصطناعية لوضع خارطة المباني غير القانونية.	يمكنه المساهمة في بناء القدرة على الصمود لدى الأشخاص المعدمين من الأراضي.	(1) عدم اليقين، المؤسساتي، والتغيرات في الحكومات والقدرات المنخفضة؛ (2) البروز المتدني لمصايد الأسماك على نطاق صغير.

#	المنتج المميز والمقاصد	النطاق والأمثلة التي تم استكشافها	الأهمية بالنسبة إلى هدف التنمية المستدامة 2	التحرك على نطاق واسع	التنهج الشاملة وأوجه الترابط	عدم ترك أحد خلف الركب	الابتكار	معالجة الصدمات والضغوط	التحديات الرئيسية داخل/أمام المنظمة لتوسيع نطاق هذا المنتج المميز
		الأمم-صغرة النطاق							
5	مدارس المزارعين الحقلية ومشتقاتها المقصد 4-7. يساهم في جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2.	تاريخ الأمن الغذائي والتغذوي، وتنظيره ومنهجيته.	تطوير مهارات المنتجين ومعارفهم في مجال إنتاج أكثر كفاءة واستدامة.	يتطلب تعزيزها قبول أصحاب المصلحة. وهناك أمثلة إيجابية عن إضفاء الطابع المؤسسي على مدارس المزارعين الحقلية مثل أنغولا.	إقامة منصة للتعليم الشامل. وتحقيق توازن بين الركائز الثلاثة للاستدامة.	تمكين المزارعين، ودمج النساء والشباب. إنما توجد مقايضات (تؤثر على المجموعات).	الاستفادة من توصيل الإنترنت والهواتف الذكية. كان النهج بمثابة ابتكار في الماضي.	بناء قدرة المزارعين على الصمود في وجه الصدمات والضغوط.	(1) الوقت والكلفة؛ (2) الرصد وضمان الجودة؛ (3) مركزاً على الإنتاج؛ (4) الاستدامة؛ (5) ليست دائماً شاملة أو تشاركية.
6	إدارة الأمراض والآفات النباتية العابرة للحدود المقاصد 1-2، و2-3 و2-ب. يؤثر على المقصد 4-12.	المكافحة الوقائية مع بعض الإشارات السريعة إلى عمليات طارئة لمكافحة حالات التفشي.	هندسة تعاونية ومختصة لتقديم المساعدة المتبادلة من أجل مكافحة الآفات والأمراض.	النطاق العالمي. كثيراً ما يعزز البرامج الإقليمية والترتيبات التعاونية.	المساهمة في التقليل إلى الحد الأدنى من أوجه عدم المساواة بين البلدان.	التقدم المحرز على صعيد استخدام الاستشعار عن بعد، والطائرات المسيّرة والتكنولوجيات الرقمية.	الممارسة والخبرة الطويلة في تدابير مكافحة الوقائية.	عدم وجود ثقة بين الأعضاء؛ (4) عدم الأمان؛ (5) المتأخرات من الأعضاء؛ (6) عدم توفر بيانات عن الأثر.	(1) موارد غير كافية؛ (2) دوران الموظفين؛ (3) عدم وجود ثقة بين الأعضاء؛ (4) عدم الأمان؛ (5) المتأخرات من الأعضاء؛ (6) عدم توفر بيانات عن الأثر.
7	الزراعة الإيكولوجية، والمعرفة التقليدية والتنوع البيولوجي في الموقع الطبيعي المقصدان 2-4 و2-5. يساهم في المقصد 1-2 وفي العديد من أهداف التنمية المستدامة.	ركزت العناصر العشرة للزراعة الإيكولوجية على أمثلة من أفريقيا، وآسيا وأمريكا اللاتينية.	يساهم في تصميم وإدارة النظم الغذائية والزراعية. تعزيزه فقط في حال وجود الإرادة والالتزام على الصعيد السياسي.	الترويج له حديثاً ويمكن تعزيزه فقط في حال وجود الإرادة والالتزام على الصعيد السياسي.	يسعى إلى تحويل النظم الغذائية والزراعية من خلال توفير حلول شاملة وفي الأجل الطويل.	يجب أن يصبح الأفراد أنفسهم عوامل تغيير. ويمكن استقطاب النساء، والشباب والسكان الأصليين.	التوليد المشترك للمعرفة بالاستناد إلى قيم اجتماعية وبيئية. الاقتصاد الدائري.	تحسين قدرة النظم الغذائية على الصمود. أداة مفيدة لمواجهة صدمات السوق.	(1) التركيز الضيق للمنظمة على الإنتاج والابتكار (2) ولا تنظر إليه حكومات عديدة كحل لمشاكل الإنتاجية.
8	حماية الموارد الوراثية للأغذية	الربط بين العمل العالمي	يمكن أن يسرع التقدم على	توفر الإمكانيات في حال وجود	تعميم الموارد الوراثية النباتية	أحد الخيارات القليلة لضمان	توفر حلول الرقمنة المبتكرة	يساعد في الوقاية من	(1) تبادل محدود للخبرات؛ (2)

#	المنتج المميز والمقاصد	النطاق والأمثلة التي تم استكشافها	الأهمية بالنسبة إلى هدف التنمية المستدامة 2	التحرك على نطاق واسع	التُّهَج الشاملة وأوجه الترابط	عدم ترك أحد خلف الركب	الابتكار	معالجة الصدمات والضغوط	التحديات الرئيسية داخل/أمام المنظمة لتوسيع نطاق هذا المنتج المميز
	والزراعة والحصول على حصة عادلة منها المقصد 2-5. يساهم في المقصدين 1-2 و4-2 وأهداف التنمية المستدامة 1، و5، و13 و15.	على السياسات بشأن الموارد الوراثية والإجراءات ذات الصلة على المستوى الوطني.	صعيد تحقيق هدف التنمية المستدامة 2.	الإرادة والالتزام السياسيين لإضفاء الطابع المؤسسي على خطة الموارد الوراثية.	للأغذية والزراعة في عمليات التخطيط الوطني بطريقة شاملة.	سبل عيش المزارعين الضعفاء. وهناك مساهمات من المجتمعات الأصلية.	فرصًا للموارد الوراثية للأغذية والزراعة وينبغي استكشافها.	الأزمات، إضافةً إلى بناء القدرة على الصمود لدى الفئات الضعيفة.	الحساسية السياسية؛ (3) آلية الموارد الوراثية للأغذية والزراعة غير عملية.
9	التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي المقاصد 17-3، و17-6 و17-9. يساهم في جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2.	التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي باعتباره وسيلة لتسريع واتجاه تحقيق هدف التنمية المستدامة 2.	يساهم في تحديد وتبادل الحلول الإنمائية المتصلة بهدف التنمية المستدامة 2. يستقطب شركاء جدد لتمويل هدف التنمية المستدامة 2.	أثر تحفيزي لجهة استقطاب الشركاء والموارد. قدرة على توليد الالتزام السياسي.	يشكل النهج المتعدد أصحاب المصلحة مبدأً تشغيلاً أساسياً.	تشكل المساواة مبدأً معيارياً أساسياً. ويصبح المستفيدون مزودين. وقد تشمل المبادرات الفئات الضعيفة.	تحديد الحلول المبتكرة للتنمية التي يمكن نسخها أو تكيفها مع السياقات المختلفة.	يوفر الحلول للوقاية من الأزمات والحالات الطارئة والتخفيف من آثارها. ويمكن أن تكون العملية للاستجابة إلى حالات الطوارئ بطيئة.	(1) بروز متدين للتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي داخل المنظمة؛ (2) عدم توفر فهم مشترك حول تعريفاته؛ (3) دوران كبير لأعضاء الفريق المعني بالتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ (4) ندرة الموارد.
10	دعم الاستثمار الزراعي المقصد 2-أ وهدف التنمية المستدامة 17. ويساهم في جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2	دور مركز الاستثمار التابع للمنظمة في تعزيز الاستثمار الزراعي في أفريقيا.	يساهم في تمويل هدف التنمية المستدامة 2.	يحفز الموارد لسد العجز في الاستثمار لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2.	توجهه الضمانات البيئية والاجتماعية. ويعني شركاء متعددين.	يساهم في جعل الاستثمار الزراعي أكثر شمولية.	جلب إلى استثمارات مبادرة مواجهة كوارث الجفاف وتحقيق الاستدامة للهئية الحكومية الدولية المعنية بالتنمية مجموعة من الابتكارات	يساهم في تعبئة الاستثمارات لبناء القدرة على الصمود، وللإستجابة إلى الصدمات.	(1) غياب القدرات المتخصصة في صفوف مؤسسات التمويل الدولية.

#	المنتج المميز والمقاصد	النطاق والأمثلة التي تم استكشافها	الأهمية بالنسبة إلى هدف التنمية المستدامة 2	التحرك على نطاق واسع	التُهج الشاملة وأوجه الترابط	عدم ترك أحد خلف الركب	الابتكار	معالجة الصدمات والضغوط	التحديات الرئيسية داخل/أمام المنظمة لتوسيع نطاق هذا المنتج المميز
							والممارسات الجيدة.		
11	دعم أسواق السلع الأساسية العادلة والمستنيرة والتجارة الدولية في الزراعة المقصدان 2-1 و 2-ب. ويساهم أيضًا في جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2.	أسواق السلع الأساسية والتجارة الدولية باعتبارها وسيلة لتسريع وتيرة التقدم باتجاه تحقيق هدف التنمية المستدامة 2.	التجارة في المنتجات الغذائية والزراعية تزيد من توافر الأغذية.	رغم أنه يوفر سلعة عامة، يتطلب تعزيره قبول أصحاب المصلحة.	يتطلب التنسيق بين القطاعات لضمان الروابط بين التجارة والزراعة و/أو الأمن الغذائي والتغذوي.	إمكانية دمج أصناف الحيازات الصغيرة والمزارعين الأسريين في الأسواق وسلاسل القيمة بشروط مواتية لهم.	غير متوفر	يساهم في الحد من التقلب في أسعار السلع الأساسية.	(1) خبرة غير ملائمة؛ (2) روابط غير كافية بوزارات التجارة؛ (3) تراجع أهمية الصندوق المشترك للسلع الأساسية والجماعات الحكومية الدولية؛ (5) اهتمام محدود للتجارة الزراعية العادلة.
12	تمكين المرأة الريفية المقصدان 2-1 و 2-3. ويساهم أيضًا في هدف التنمية المستدامة 1 و 5.	تعتمد المنظمة نخبًا مختلفة إزاء تمكين المرأة الريفية؛ إنفا جرى استعراض ثلاث ممارسات هي: نوادي ديمقراطية، وسلاسل القيمة المراعية للنوع الاجتماعي وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بتسريع التقدم نحو التمكين الاقتصادي للمرأة في الريف.	تعزز نوادي الديمقراطية الاجتماعي وتساهم في المساواة بين الرجال والنساء. وتساهم سلسلة القيمة المراعية للنوع الاجتماعي الاستقلال المالي للمرأة والأمن الغذائي والتغذوي.	يمكن أن تنسخ المنظمة وأصحاب المصلحة هذه الممارسات بنجاح وتعزز الالتزام السياسي.	يتطلب التنسيق مع الجهات الفاعلة الحكومية المختلفة على المستوى الوطني، والوطني الفرعي والمحلي. وثقاف الشركات مع الشركاء في التنفيذ.	إمكانية معالجة أوجه عدم المساواة في صفوف السكان الريفيين.	يستفيد من تكنولوجيات توفير العمالة، والحلول الرقمية ومحو الأمية المالية.	يساهم في بناء القدرة على الصمود لدى النساء والأسر المعيشية.	(1) ستراعي المنظمة بالكامل تعميم المساواة بين الجنسين؛ (2) قدرات محدودة في مجال تحليل المساواة بين الجنسين وتعميمها؛ (3) وضعت أسباب والأشخاص ذوي الإعاقة والمهاجرين التي تكون عامة ضعيفة وغير منظمة.

#	المنتج المميز والمقاصد	النطاق والأمثلة التي تم استكشافها	الأهمية بالنسبة إلى هدف التنمية المستدامة 2	التحرك على نطاق واسع	التُهج الشاملة وأوجه الترابط	عدم ترك أحد خلف الركب	الابتكار	معالجة الصدمات والضغوط	التحديات الرئيسية داخل/أمام المنظمة لتوسيع نطاق هذا المنتج المميز
13	خطة العمل للأغذية في المناطق الحضرية المقاصد 1-2، و2-4. ويساهم أيضًا في هدف التنمية المستدامة 11.	تعزيز النظم الغذائية المتكاملة وآليات المتعددة أصحاب المصلحة، وتبادل أفضل الممارسات والبستنة الحضرية وشبه الحضرية.	النهج الإقليمي إزاء هدف التنمية المستدامة 2. يحسّن سلسلة النظام الغذائي.	يمكن أن يؤثر على السياسات المحلية وحتى الوطنية.	يعني الخطط والإجراءات المتعددة القطاعات. ويعزّز أوجه الترابط بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني.	إمكانية معالجة أوجه انعدام المساواة بين السكان الحضريين والفقراء الضعيفة.	تُهج إقليمية إزاء الأغذية الحضرية. استخدام البيانات الجغرافية المكانية. تطبيق لرصد سوق الأغذية الطازجة.	معالجة انقطاع سلاسل التوزيع.	(1) خطة العمل للأغذية في المناطق الحضرية مجزأة؛ (2) بعض النهج من الأعلى إلى الأسفل؛ (3) قدرات وآليات غير ملائمة؛ (4) ضعف العمل مع القطاع الخاص ومنظمات المستهلكين.
14	تعزيز تربية الأحياء المائية والنمو الأزرق المقاصد 2-3 و2-4. ويساهم في أهداف التنمية المستدامة 1، و8، و12 و14.	الأسس لاقتصاد النمو الأزرق، وقطاعات تربية الأحياء المائية القائمة والانتقال إلى قطاعات جديدة لتربية الأحياء المائية.	يساهم في توليد فرص العمل، والأمن الغذائي واستئصال الفقر.	يولد التزامًا سياسيًا رفيع المستوى، وبخاصة النمو الأزرق.	يعني قطاعات مختلفة، ويربط بين إنتاج الأغذية واستهلاكها، ويعزّز الركائز الثلاثية للاستدامة والتفاعل بين الجهات الفاعلة المحلية.	الفئات المهتمّة المستهدفة مثل صيادي الأسماك على نطاق صغير، والنساء والشباب. إنما توجد مقايضات (تؤثر على المجموعات).	الانتقال النموذجي إلى الاقتصاد الأزرق مبتكر. وتستخدم التطبيقات التكنولوجية والنظام العالمي لتحديد المواقع في تربية الأحياء المائية.	يمكن أن يؤدي النمو الأزرق إلى اعتماد أقل على الواردات. رعاية المهارات والبنية التحتية؛ تربية الأحياء المائية الجماعية مقابل التجارية؛ (4) نظرة ضيقة للطرف الثالث إلى قدرات المنظمة.	(1) التعلّم من التداخلات الناجحة؛ (2) رعاية المهارات والبنية التحتية؛ (3) تربية الأحياء المائية الجماعية مقابل التجارية؛ (4) نظرة ضيقة للطرف الثالث إلى قدرات المنظمة.

المرفق 3: موجز دراسات الحالة القطرية

ضمن نطاق التقييم الأوسع لهدف التنمية المستدامة 2، أُخذت عيّنة من 17 دراسة للحالة القطرية تركز على أفضل الممارسات بهدف محدد. واستوجب اختيارها استعراضًا دقيقًا للوثائق، ومقابلات معمّقة مع موظفي المنظمة، وتحليلًا مستفيضةً لحافظة المنظمة والتشاور مع المكاتب الإقليمية للمنظمة.

وبهدف تجاوز القيود المفروضة على فريق التقييم بسبب جائحة كوفيد-19، تمّ تعيين استشاريين وطنيين للقيام بهذا العمل. وتهدف دراسات الحالة القطرية بصورة خاصة إلى: (1) التعرف إلى الممارسات التي قد يكون من الهام توثيقها، وتوسيع نطاقها و/أو نسخها؛ (2) استكشاف الفرص، والتحديات والقيود للارتقاء بعمل المنظمة في مجال دعم هدف التنمية المستدامة 2 على المستوى القطري؛ (3) وإيجاد الفرص لتعزيز شراكات المنظمة وتعاونها دعمًا لهدف التنمية المستدامة 2.

يعرض الجدول أدناه دراسات الحالة الخمسة عشرة⁵² التي أُجريت.

الجدول 6: موجز دراسات الحالة القطرية

البلد	الممارسة التي تم استكشافها	الوصف
أفريقيا		
أنغولا	إضفاء الطابع المؤسسي على نصح مدارس المزارعين الحقلية في الإرشاد الوطني المقاصد 2-2، و3-2 و4-2	تشكل مدراس المزارعين الحقلية والمدارس الحقلية للمزارعين الرعويين والزراعيين الممارسة الأكثر بروزًا، وتطورًا ونجاحًا التي اعتمدها المنظمة في أنغولا حتى تاريخه، وقد تم اختيارها وتكييفها مع السياق في أنغولا. وأنشئت 1 700 مدرسة حقلية حتى الآن، غطت 8 ولايات في البلاد واستهدفت أكثر من 81 000 شخص (50 في المائة من النساء). وعُبرت الحكومة والجهات المانحة عن التزام قوي بإضفاء الطابع المؤسسي على هذه الممارسة.
	التنمية الإقليمية لتوفير حقوق الأرض الآمنة وإدارة الموارد الطبيعية المقصدان 3-2 و4-2	هي تنمية إقليمية تجريبية ذات إمكانية للتخطيط الإقليمي المنسق وباعتبارها وسيلة للحوار لحل النزاعات في المجتمعات المحلية (مثلًا ترسيم حدود الأرض أو الإدارة الجماعية للمروج). ومن الصعب نسخها بفعل المنهجية المعقدة، والوقت والموارد الضرورية لتنفيذها بشكل صحيح.
	تثمين المعرفة البيطرية التقليدية المقصدان 4-2 و5-2	هو مشروع تجربي حدّد المعرفة التقليدية لدى المجتمعات المحلية بشأن الآفات والأمراض الأكثر شيوعًا في الماشية وحول كيفية معالجتها من خلال النباتات المحلية، وعمل على تدريب الأطباء البيطريين والمساعدين البيطريين على النتيجة.
بوركينافاسو	صناديق القدرة على الصمود المقصدان 5-1 و4-2	هو نصح التنمية المجتمعية المتكاملة الذي يجمع بين مدرسة حقلية للمزارعين، وخطة توفير للقرية ومجموعة نقاش اجتماعي، اعتمدهت المنظمة عام 2016 ونسخه الآن بعض الشركاء، ينطوي على منافع مثل تحسين التماسك الاجتماعي، وغلات أفضل، وصون أفضل للتربة والمياه، واعتماد ممارسات الإنتاج القادرة على الصمود في وجه المناخ وتعبئة مدخرات المجتمع المحلي.
	حدائق أشجار الباويا والمورينغا والتثقيف التغذوي المقصدان 2-2 و5-2	بدءًا من عام 2010 وصاعدًا، عزّزت المنظمة ممارسةً تقليدية لزراعة أشجار الباويا والمورينغا في حدائق المنازل، نظرًا لفوائدها التغذوية والصحية. وقد نُشرت هذه الممارسة على نطاق واسع في البلاد، بمساعدة وزارات مختلفة في الحكومة، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، الأمر الذي أفضى إلى زيادة العرض والطلب على أوراق أشجار الباويا والمورينغا في السوق المحلية وما يستتبعه من تحسينات في التغذية. كما وُضعت وحدة تدريبية عن الزراعة المراعية للتغذية ونُفذت في عددٍ من المدارس المهنية في القطاع الريفي.

⁵² تعدّرت إنهاء اثنتين من دراسات الحالة في الوقت المحدد لتحليلهما.

الوصف	الممارسة التي تم استكشافها	البلد
دعم مشروع مرفق البيئة العالمي (2015-2020) الدعوة والاستراتيجية لتنمية موارد المحيطات والمناطق الساحلية. وباتت تتوفر الآن خطة استثمار وطنية للاقتصاد الأزرق واستراتيجيات أخرى ذات صلة. كما أن البلديات قدمت أكثر من 60 مشروعًا (ما زال ينبغي تمويلها).	الاضطلاع بدور رائد في الاقتصاد الأزرق المقصدان 2-ألف و 2-3	كابو فيردي
منذ عام 2010 حتى تاريخه، دعمت المنظمة كابو فيردي في بلورة صكوك أساسية للحكومة في مجال الأمن الغذائي والتغذوي، بما في ذلك المجلس الوطني والأمانة الوطنية للأمن الغذائي والتغذوي؛ وقانون حول حق الإنسان في غذاءٍ كافٍ وتغذية كافية؛ وقانون التمويل الوطني لبرنامج التغذية والصحة المدرسية.	حكومة الأمن الغذائي والتغذوي المقصدان 2-1 و 2-2	كابو فيردي
إن مشروع تكتيف الزراعة المستدامة هو مشروع كبير ممول من البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي ويجري تنفيذه في ثماني مقاطعات مع حوالي 38 000 مزارع تقدم لهم المنظمة المساعدة الفنية في ما يتعلق بمدارس المزارعين الحقلية، والزراعة باعتبارها أعمالاً زراعية وتكنولوجيا الري على نطاق صغير.	دعم التكتيف في الزراعة المستدامة المقصد 2-3	كابو فيردي
العديد من المشاريع الصغيرة التي ترمي إلى نقل الزراعة في رواندا من الكفاف إلى قطاع يوجهه السوق من خلال سلاسل القيمة. وتبدو النتائج محدودة، ما عدا تحسينات طفيفة في التغذية والغلات. كما أن النمو السكاني في البلد، واستخدام الأراضي وتضاريسها يقيد إمكانيات توجه السوق.	نمذج سلسلة القيمة المتكاملة لزراعة المقصد 2-3	رواندا
مشروع ناجح متعدد الجوانب تشارك فيه وكالات مختلفة للأمم المتحدة (حدائق المطبخ من خلال مدارس المزارعين الحقلية للمنظمة). وحصلت زيادة واضحة في توافر الخضار واستخدامها، والإنتاج الحيواني، وتحسين الدخل والأنماط الغذائية والتغذية.	التمكين الاقتصادي للمرأة في الريف هدف التنمية المستدامة 1، المقصد 4-2	رواندا
آسيا والمحيط الهادئ		
لطالما دعمت المنظمة منذ عام 2017 نشر الأفران التي لا تعتمد على الحطب والزراعة المنزلية بين الروهنغيا والمجتمعات المضيفة في منطقة كوكس بازار. وأدى ذلك إلى التخفيف من آثار إزالة الغابات حول المخيمات، ودعمت مشاتل المجتمعات المحلية لإعادة التحريج. وتحسنت أيضاً القدرات في مجال الزراعة وصيد الأسماك.	معالجة احتياجات مجتمعات اللاجئين والمجتمعات المضيفة من وقود الطهي في كوكس بازار المقاصد 1-2، 2-2، 1-7 و 10-7 وهدف التنمية المستدامة 15	بنغلاديش
لطالما دعمت المنظمة منذ عام 2012 حتى تاريخه تربية الدواجن في الفناء الخلفي، والزراعة المنزلية، وتربية الحيوانات والأحياء المائية في بعض المقاطعات الأشد فقرًا في البلاد من خلال مشاريع عديدة. ويتم التركيز جيدًا على إضافة القيمة من خلال منظمات المزارعين.	تحسين الأمن الغذائي في المناطق الساحلية الجنوبية المقاصد 1-2، 2-2، 3-2 و 4-2	بنغلاديش
الدعم التقليدي لزراعة الأرز وتطوير سلسلة القيمة من خلال مدارس المزارعين الحقلية. وقد تم الترويج لأصناف الأرز ذات المردود العالي، والإعانات للمدخلات وممارسات الإدارة المتكاملة للأفات.	دعم سلسلة القيمة للأرز المقصدان 3-2 و 4-2	بنغلاديش
العديد من المشاريع للنهوض بسبل العيش الزراعية ما بعد الأعاصير منذ عام 2013 وصاعدًا؛ ونضجت وتحولت إلى مشاريع للتأهب والقدرة على الصمود في وجه الكوارث "من أجل الحد بشكل منظم ومستدام من انعدام الأمن الغذائي والتغذوي المنبثق عن الآثار السلبية لتغير المناخ".	الاستجابة للأعاصير والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ المقصدان 3-2 و 4-2	فيجي
بدءًا من عام 2015 حتى تاريخه، تعزيز بناء القدرات على مستوى المجتمع المحلي، وتنظيم مجتمعات صيادي الأسماك لتحويلها إلى منظمات لصيادي الأسماك، ونشر أجهزة بسيطة لتجميع الأسماك؛ وانضمام فيجي إلى الصكوك ذات الصلة التي سوف تساهم في حماية موارد مصايد الأسماك وإدارتها على نحو مستدام.	تعزيز النمو الأزرق المقصدان 3-2 و 4-2 وهدف التنمية المستدامة 14	فيجي

الوصف	الممارسة التي تم استكشافها	البلد
تستخدم استراتيجية مدارس المزارعين الحقلية منذ عام 1993 في البرنامج الوطني للإدارة المتكاملة للأفات في الفلبين، بهدف تحويل هذه الإدارة إلى النهج الموحد إزاء إدارة الآفات في الفلبين، مع تركيز إقليمي واضح (القرى) والتركيز مؤخرًا على قدرة نظم الإنتاج على الصمود.	مدارس المزارعين الحقلية للإدارة المتكاملة للآفات المقاصد 3-2 و 4-2 و 5-2	الفلبين
مشاهدة مدارس المزارعين الحقلية إنما أكثر تركيزًا على سلاسل القيمة. يحصل التعلّم على مستوى القرية من خلال اعتماد نهج "التعلّم من خلال الممارسة". وقد رفع الوصول إلى أسواق جديدة بشكل كبير دخل المشاركين (لا سيما النساء)، لكن هناك مجال للتحسين في التوثيق والتعلّم.	توحيد سلسلة الإمداد وروابط التسويق (مدارس الأعمال التجارية للمزارعين) المقصد 3-2	الفلبين
مدارس المزارعين الحقلية المراعية للتغذية من أجل تمكين مجموعات المزارعين في مجال الممارسات الزراعية المستدامة، وهي تضمّ مكونات تتصل بالصحة والإصحاح. وتطوّرت الممارسة إلى رزمة شاملة لإنتاج الأغذية، واستخدامها (تحليل سلامة الأغذية، وتحضير الوصفة، وحفظ الأغذية، وكمية تناول من الأغذية وتجهيزها) وتخزينها.	مدارس المزارعين الحقلية المراعية للتغذية المقصدان 1-2 و 2-2	نيبال
عرض نهج جديد للجمع بين التأهب للكوارث والتكيف معها، بما في ذلك الكوارث وتقييمات مخاطر المناخ على مستوى البلدية، ونظم الإنذار المبكر في الزراعة (آفات الحشرات)، ونمذجة المحاصيل، ونظم التنبؤ بالمرود ووضع نشرات تعطي النصائح الزراعية (2008-2012).	النهج القادرة على الصمود في وجه المناخ إزاء الأمن الغذائي المقصدان 5-1 و 4-2	نيبال
أوروبا وآسيا الوسطى		
مجموعة من الأدوات الرقمية لتوفير قاعدة الأدلة لصياغة السياسات وتنفيذها في وزارة الزراعة، والمساعدة في تحويل النظام الاستشاري الحالي إلى نظام خدمات إرشادية قائمة على الاحتياجات.	إدارة البيانات لصنع السياسات القائمة على الأدلة في قطاع الزراعة المقصد 2-أ	جورجيا
تم اختبار هذا النهج منذ عام 2018 لتوفير الدعم المالي من أجل الحصول بشكل أفضل على معدات وتكنولوجيات زراعية محسّنة، مرفق بتوفير التدريب للمزارعين من النساء والرجال ومؤسسات الأعمال الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم. وأنشئت أيضًا منصة قائمة على الإنترنت تتيح تقديم الطلبات بشكل إلكتروني ومعالجتها لدعم إدارة الخطة.	المنح النظرية للاستثمار الزراعي المقصد 2-أ	جورجيا
بدءًا من عام 2016 وصاعدًا، تدعم المنظمة خدمات الإرشاد في جورجيا من خلال تنظيم المواقع التجريبية والدورات التدريبية العملية لمدارس المزارعين الحقلية، ومراكز المعلومات- الاستشارة في رابطة المنظمات الاستشارية التجارية ومتدرجين من الجامعة الزراعية.	مواقع تجريبية متكاملة المقصدان 2-أ، و 3-2	جورجيا
يُنقذ هذا البرنامج منذ عام 2019، وهو مكتمل لمجموعة من المشاريع للاجئين، كما يوفر تدريبًا مهنيًا، ولغويًا وتقنيًا للاجئين السوريين. كذلك، جرى تنظيم معرض للأعمال.	تحسين إمكانية حصول اللاجئين على فرص عمل المقصدان 3-2 و 7-10	تركيا
وضع إطار شامل لدعم مصاديد الأسماك، وتربية الأحياء المائية، والسياحة والقطاعات ذات الصلة بطريقة تعظم المنافع الاجتماعية والاقتصادية، مع التقليل إلى الحد الأدنى من التدهور البيئي.	مبادرة الأمل الأزرق المقصدان 2-أ، و 3-2	تركيا
وضع خارطة للنظم الإيكولوجية للسهوب العشبية، وتحديد المناطق الضعيفة، وتعزيز زراعة الصون، واعتماد نهج التكيف القائم على النظم الإيكولوجية في مقاطعات تجريبية (2015-2018). وهذه النظم هي الأقل تمثيلًا في السياسة الزراعية في تركيا.	التكيف مع تغير المناخ في النظم الإيكولوجية للسهوب العشبية المقصدان 2-أ، و 4-2	تركيا
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي		
إقامة مجلس فني وطني للمشتريات العامة، مع مشتريات محلية بقيمة 15.67 مليون بيزوس (2016-2020). ويمكن أن تساعد مشتريات الأغذية العامة في إعادة تنشيط الاقتصاد،	المشتريات العامة للزراعة الأسرية المقصدان 3-2 و 4-2	كولومبيا

البلد	الممارسة التي تم استكشافها	الوصف
		بما في ذلك في سياق جائزة كوفيد-19.
	المدارس الصحية والمستدامة المقصد 2-2	تنفيذ ست حدائق مدرسية بوصفها مساحات للتعليم على الأكل الصحي والمستدام، وتيسير اعتماد المكون في EAASS الذي يركّز على إقامة حدائق مدرسية لمكافحة الوزن الزائد.
	دعم الزراعة الأسرية جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2	لظالما دعمت المنظمة الزراعة الأسرية في البلاد، ولا سيما من خلال الدراسات، وحلقات العمل ومساعدة فنية أخرى (منذ عام 2010 حتى تاريخه).
كوستاريكا	دعم سياسة الأمن الغذائي والتغذوي المقاصد 2-1 و2-2 و2-4	دعمت المنظمة منذ عام 2012 الحدائق المدرسية، والمقاصف المدرسية والتثقيف التغذوي، وتصميم عدة سياسات، مثلًا، خطة الأمن الغذائي والتغذية واستئصال الجوع بحلول عام 2025، مع التطوّر من الدعم التقليدي للزراعة إلى معالجة الأبعاد المتعلقة بالاستهلاك والتغذية.
	الدعم الشامل للسياسات من أجل الحد من الجوع وسوء التغذية جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2	بذل الجهود على صعيد السياسات لتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية من خلال الترويج للزراعة المستدامة عبر قوانين عضوية وبرامج حكومية وطنية، يتم تنسيقها مع العديد من المؤسسات من الحكومة الوطنية، والأوساط الأكاديمية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة.
إكوادور	إقامة منظمات مستدامة للمنتجين جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2	عملت المنظمة في مقاطعة نابو مع روابط المنتجين التي ساعدت في توفير التجانس في معايير الجودة لإنتاج الموز، والكاكاو والبن وتوحيد الأحجام لتسويق المنتجات في الأسواق المحلية والدولية.
	معالجة آثار جائحة كوفيد-19 على الأمن الغذائي والتغذوي جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2	يُعتبر قطاع الأغذية استراتيجيًا في وجه حالة الطوارئ الصحية الناجمة عن جائحة كوفيد-19، ، وتساعد المنظمة في ترتيب أولويات الأنشطة للتقليل إلى الحد الأدنى من الآثار على النظم الغذائية الوطنية.
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا		
	نظم التراث الزراعي ذات الأهمية العالمية (نظام المعلومات للترويج لتربية الأحياء المائية في البحر الأبيض المتوسط) المقاصد 2-3 و2-4 و2-5	تعمل المنظمة والحكومة منذ عام 2010 حتى تاريخه لدعم الاقتصاد في المناطق الجبلية النائية ومجتمعات الواحات والحفاظ على التنوع البيولوجي من خلال إقامة تعاونيات لتجهيز الأغذية، ومستحضرات التجميل والصناعات الحرفية، وإصدار الشهادات البيولوجية للمنتجات المحلية، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسّن سريع في المدخول. وقد نُسخت مشاريع مستقلة عديدة تطبق النهج ذاته (نظام المعلومات للترويج لتربية الأحياء المائية في البحر الأبيض المتوسط) في المغرب.
المغرب	تعميم الحصول على مياه الشرب والإصحاح في المناطق الريفية هدف التنمية المستدامة 6، المقصد 3-2	مشروع غير اعتيادي يُنقذ منذ عام 1997 حتى تاريخه، تعمل فيه المنظمة مع هيئة المياه الوطنية لدعم المناطق الريفية من خلال منهجية تشاركية فريدة من نوعها وتدريب العاملين في قطاع المياه. وزادت الهيئة الوطنية إمكانية الحصول على مياه الشرب العالية الجودة والإصحاح في المناطق الريفية من 43 في المائة عام 2000 إلى 97 في المائة عام 2018، بما يساهم بالتالي في توفير الوقت للبحث عن المياه، وتحسين الصحة والنظافة، والمساعدة في تغذية الحيوانات وزراعة الخضار.
	التعاون في ما بين بلدان الجنوب في المغرب مع أفريقيا المقصدان 2-أ، و6-17	يدعم المغرب منذ عام 1999 التعاون في ما بين بلدان الجنوب مع بلدان أفريقية أخرى من خلال المنظمة، وعبر قنوات أخرى أيضًا، بما يمهد الطريق أمام المغرب حسب التقارير المقدمة لتقديم طلب الانضمام إلى عضوية الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا. وعلى مرّ السنوات، أرسل خبراء وفتوى مغاربة إلى بوركينا فاسو، والنيجر، وجيبوتي وبلدان أخرى. وتفتقر الآثار إلى توثيق جيد.

الوصف	الممارسة التي تم استكشافها	البلد
نظم المعلومات والإنذار المبكر بشأن الأمن الغذائي والتغذوي ودعم السياسات ذات الصلة منذ عام 2013 في ست ولايات ضعيفة في السودان.	نظم المعلومات بشأن الأمن الغذائي جميع مقاصد هدف التنمية المستدامة 2	السودان
انطلاق المشروع مؤخرًا الذي يروج للحكومة المشروعة لحياسة الأراضي باستخدام الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة في دارفور والمشردين داخليًا في منطقة دارفور.	الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة في دارفور المقصدان 1-2 و 2-3	
تعمل المنظمة مع جامعة الخرطوم على تحسين سلامة وجودة بذور السمسم المنتج في البلاد لتيسير الوصول إلى الأسواق المتطورة مثل اليابان، وكوريا والاتحاد الأوروبي، بما يرفع عائدات أصحاب المصلحة، وبخاصة صغار المزارعين.	تحديث سلسلة القيمة الخاصة ببذور السمسم السوداني المقصد 2-3	

الملاحق⁵³

- الملحق 1- الاختصاصات
- الملحق 2- الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم
- الملحق 3- قائمة الوثائق التي تم الرجوع إليها
- الملحق 4- نتائج المسح الذي أُجري مع موظفي المنظمة
- الملحق 5- دراسة عن دور المنظمة في تصميم أهداف التنمية المستدامة
- الملحق 6- تحليل الحافطة
- الملحق 7- نظرية التغيير المفصلة: أوجه التآزر والمقايضات ضمن هدف التنمية المستدامة 2 وأهداف أخرى
- الملحق 8- مذكرة مفاهيمية حول إجراء دراسات الحالة القطرية
- الملحق 9- مذكرة مفاهيمية حول إجراء استعراضات المنتجات المميزة
- الملحق 10- استعراض منهجي للتقييمات القطرية وتقييمات المشاريع التي يجريها مكتب التقييم منذ عام 2014
- الملحق 11- استعراضات المنتجات المميزة
- الملحق 12- دراسات الحالة القطرية

⁵³ الملاحق متاحة على الموقع الشبكي لمكتب التقييم على الموقع <http://www.fao.org/evaluation/highlights/highlights-detail/en/c/1315235/>