



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

المجلس

الدورة الرابعة والأربعون بعد المائة

روما، 11-15 يونيو/حزيران 2012

خطة العمل الفورية – التقرير السنوي عن خطة العمل الفورية لسنة 2011
والتوجهات في سنة 2012

موجز

- يقدم التقرير معلومات عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية خلال عام 2011. ويغطي التقرير كلا من الجوانب الكمية والنوعية للتنفيذ، ويوفر عرضاً عاماً للاتجاه الجديد لتنفيذ خطة العمل الفورية في 2012.
- فمن الناحية الكمية، تؤكد التقدم الجيد المتوقع في مرفق الوثيقة CL 143/10 بالويب حيث استكمل العمل في 78 إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية خلال عام 2011. وبهذه الإجراءات فضلاً عن الإجراءات البالغة 143 التي إنتهى العمل فيها في 2009 و2010 يصل العدد الإجمالي للإجراءات المستكملة لخطة العمل الفورية إلى 221 أو 81 في المائة من مجموع الإجراءات البالغة 274 التي يتألف منها البرنامج المتكامل للخطة. ويجري العمل في 41 إجراء (أو 77 في المائة) من مجموع الإجراءات المفتوحة البالغة 53 إجراء لاستكمالها في الموعد المحدد لها. ويقترح إلغاء إجراءين في حين أبلغ عن تأخيرات طفيفة وطويلة لإجراء واحد وتسعة إجراءات على التوالي.
- وتتعلق الإجراءات المبلغ عن حالتها بالتأخيرات "الطفيفة" و"الطويلة" بتعديل مواعيد الاستكمال خلال أو بعد ستة أشهر على التوالي من موعد الاستكمال المقرر. ويتناول التقرير هذه الإجراءات بالتفصيل، ويقدم تفسيراً موجزاً لسبب التأخير، ويتضمن الملحق الأول قائمة شاملة لحالة جميع إجراءات خطة العمل الفورية منذ بدايتها.
- وتحقق التقدم النوعي الجيد نتيجة للإنجازات، والفوائد الرئيسية خلال العام والتي يرد وصف لها في هذا التقرير بحسب المجالات المواضيعية وإبراز المشروعات التي إستكمل العمل فيها في 2011.

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

- تغيير الثقافة ودعم الاتصالات من أجل التجديد في المنظمة بطريقة تشمل جميع أنحاء المنظمة. ويستكمل قسم بهذا التقرير معلومات الأعضاء عن الأنشطة في هذه المجالات. ووصلت الاتصالات لدعم تجديد المنظمة خلال عام 2011 إلى العاملين بالدرجة الأولى إلا أنها شملت الأعضاء أيضا واستثار مسح لجميع العاملين في إطار حملة مركزة بشأن المنظمة أولا الوعي، وشجع على تحقيق معدل استجابة قوية بلغ 77 في المائة بين العاملين في كافة أنحاء العالم. واستجابة لنتائج المسح، نظرت الإدارة في مجالات حددها المسح مثل الدعوة إلى إجراء تحسينات. واستجابة للشواغل التي أثرت بشأن هذه المجالات، وضعت الإدارة مستويين للعمل. الإجراءات على مستوى المؤسسة، والإجراءات على المستوى المحلي أي الإدارات والمكاتب المستقلة في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية التي يرد وصف لها في هذا التقرير.
- ومن الناحية المالية، كانت ميزانية خطة العمل الفورية الصافية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 تبلغ 39.6 مليون دولار أمريكي تتألف من ميزانية إجمالية تبلغ 44.91 مليون دولار للتكاليف ووفورات بمبلغ 5.31 مليون دولار. وقد تحققت الوفورات البالغة 5.31 مليون دولار بالكامل في الفترة 2010-2011. وبلغت المصروفات النهائية لخطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 مقابل الميزانية الإجمالية للخطة لنفس هذه الفترة 40.434 مليون دولار. وتبقى رصيد حر للخطة قدره 4.476 مليون دولار أمريكي. وجرى ترحيل هذا المبلغ، وفقا للتفويض الممنوح من المؤتمر، إلى الفترة 2012-2013 ويتضمن 1.028 مليون دولار لتكاليف الاستثمارات المؤجلة لخطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 ومبلغ 3.448 مليون دولار لتغطية تكاليف استثمارات الخطة للفترة 2012-2013.
- ويتضمن التمويل لبرنامج العمل والميزانية المعتمد للفترة 2012-2013 اعتمادات (صافية) بمبلغ 39.141 مليون دولار أمريكي لتمويل تنفيذ خطة العمل الفورية تتألف من مبلغ تقديري قدره 22.359 مليون دولار للتكاليف المتكررة الصافية و16.782 مليون دولار لتكاليف الاستثمار لمرة واحدة. وسوف يضاف المبلغ المرحل من 2010-2011 البالغ 1.028 مليون دولار إلى تكاليف الاستثمار لمرة واحدة في 2012 مما يزيد الميزانية المعتمدة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 من 39.141 مليون دولار (صافية) إلى 40.169 مليون دولار أمريكي (صافية).
- وجددت المنظمة، وهي على وشك الدخول في عام 2012، قوة دفعها وأخذت تركيز، وتعكف على ضمان استكمال تنفيذ خطة العمل الفورية بنجاح وبصورة كاملة. ففي يناير/كانون الثاني 2012، أكد المدير العام هذا الالتزام وقدم اتجاها جديدا لتجديد المنظمة يركز على ثلاثة أنشطة رئيسية وعلى الحاجة إلى (1) الوصول بتجديد المنظمة إلى نهاية ناجحة و(2) تعميم إجراءات خطة العمل الفورية في عمل المنظمة و(3) الإسراع بعملية الإصلاح.
- ويعني الوصول بتجديد المنظمة إلى نهاية ناجحة حيث يتعين أن ينتقل تركيز الإبلاغ عن خطة العمل الفورية من تنفيذ إجراءات الخطة إلى تحقيق الفوائد. وصدرت في عام 2012 مبادرة كبرى لتحقيق الفوائد تهدف إلى تحديد الفوائد التي تحققت والجاري تحقيقها من تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية، والإبلاغ عن هذه الفوائد. وتمثل المبادرة نشاطا يجري تنفيذه طوال عام 2012، ويرد وصف له في القسم السابع بهذا التقرير.
- وتعتزم الإدارة بعد أن إنتهى العمل من أكثر من 80 في المائة من إجراءات برنامج التجديد، الإسراع بتنفيذ الإجراءات المتبقية والانتهاء من أكبر قدر منها في 2012. غير أنه لوحظ بالنظر إلى الطابع المعقد لبعض الإجراءات المفتوحة للخطة، أن عددا صغيرا من إجراءات التجديد لن يستكمل قبل نهاية 2012. وهذه الإجراءات ضرورية لنجاح التقدم في مجالات العمل الرئيسية للمنظمة بوصفها منظمة تستند إلى النتائج، والإسهام في التركيز المتجدد على اللامركزية الفعالة.
- ويقدم التقرير تحديثا للأعضاء عن نتائج التقييم الخارجي لبرنامج خطة العمل الفورية الذي صدر تكليف بإجرائه من

مكتب المفتش العام. وكانت المهمة تتمثل في إجراء استعراض سريع رفيع المستوى لتنفيذ خطة العمل الفورية لتحقيق هدفين رئيسيين هما (1) توفير تقييم مستقل لفعالية عملية إدارة التغيير حتى الآن مع تركيز خاص على خطة العمل الفورية؛ (2) وضع توصيات بشأن طريقة تصميم وإدارة عملية الإصلاح والتغيير خلال الفترة المالية القادمة.

وقد صدر التقرير في أواخر يناير/كانون الثاني 2012 وحظي بالقبول من جانب الإدارة بالنظر إلى أن استنتاجاته كانت تدعم إلى حد كبير الاتجاه والقرارات التي اتخذتها الإدارة بالفعل على النحو المبين في هذا التقرير السنوي الذي يتضمن أيضا، في الملحق الثاني، موجزا تنفيذيا للتقرير الذي أصدره المكتب الاستشاري الخارجي.

الإجراء الذي يُقترح أن تتخذه لجنة البرنامج والمالية والمجلس

يرجى من لجنة المالية استعراض التقدم المحرز في تمويل مصروفات خطة العمل الفورية (القسم الخامس، الفقرات من 101 إلى 110)؛

يرجى من الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية استعراض التقدم في جميع الأقسام الأخرى من التقرير.

يُرجى من المجلس أن يحاط علما بالمعلومات الواردة في الوثيقة CL 144/10، والاستعراض الذي أجرته لجنة البرنامج والمالية، وتقديم ما يراه من توجيه بشأنها.

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد David Benfield

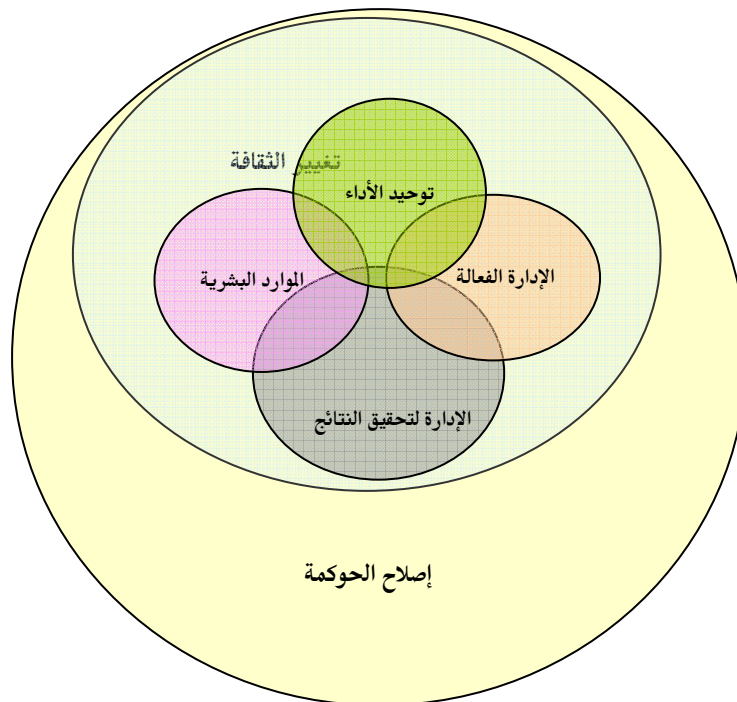
مدير وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية

رقم الهاتف: +3906 5705 4508

أولاً - مقدمة

- 1- يقدم التقرير معلومات عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية خلال عام 2011.
- 2- وخلال عام 2011 قدمت تقارير مرحلية إلى المؤتمر الذي عقد في يوليو/تموز 2011 ومن خلال وثيقة المجلس الى دورة لجنتي المالية والبرنامج في اكتوبر/ تشرين الأول 2011 (ودورتها المشتركة)، وإلى الدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2011.
- 3- ويوفر هذا التقرير السنوي، حسب طلب الأعضاء، التفاصيل الكاملة لجميع إجراءات خطة العمل الفورية. كما يبين بالنسبة لجميع إجراءاتها قيد التنفيذ، ما إذا كانت هناك أية تأخيرات، وإذا كان الأمر كذلك، ما إذا كانت هذه التأخيرات طفيفة أو طويلة. ويوفر التقرير السنوي أيضا معلومات كاملة عن النواحي المالية لخطة العمل الفورية في نهاية السنة 2011 مع تفاصيل عن جميع الجوانب الرئيسية للتقدم المحرز في النواحي المالية.
- 4- ويقدم هذا التقرير في شكل وثيقة مجلس إعمالا لقرار المؤتمر 2011/6 إلا أنه يوجه أيضا لأعضاء لجنتي المالية والبرنامج من خلال إجتماعهما المشترك في مايو/أيار 2012. ويتيح ذلك لأعضاء المجلس الحصول على المشورة التقنية للجنيتين ونظرها من خلال تقاريرها إلى الدورة الرابعة والأربعين بعد المائة للمجلس.
- 5- وقد نظمت المعلومات المقدمة في هذا التقرير، حسب المعتاد في التقارير المرحلية الخاصة بتنفيذ خطة العمل الفورية، على أساس المجالات المواضيعية الستة التي تشكل المنظمة بعد إصلاحها والمبينة في الشكل 1 أدناه.

الشكل 1: شكل تخطيطي لعناصر إصلاح المنظمة



6- يتضمن القسم الأول السنوي عن تنفيذ خطة العمل الفورية لعام 2011. وقد وضع ذلك في الأقسام من الثاني إلى الخامس، ويغطي جميع جوانب تنفيذ الخطة خلال عام 2011. ويزود الأعضاء بالمعلومات التي طلبوها لتمكينهم من أداء مسؤولياتهم الإشرافية والمتعلقة بالرصد التي يوظفون بها فيما يتعلق بتنفيذ الخطة خلال 2011.

- يتناول القسم الثاني – الإنجازات والفوائد الرئيسية في 2011 الإنجازات الرئيسية بحسب المجال المواضيعي، خلال السنة ويبرز المشروعات التي تم العمل في 2011.
- القسم الثالث: التقدم الكمي الذي يستكمل المعلومات المقدمة في نوفمبر/تشرين الثاني 2011 من خلال الوثيقة CL 143/10 ويبرز التقدم الكمي في تنفيذ الخطة في 2011 مبينا عدد الإجراءات التي تم العمل في تنفيذ الخطة، والإجراءات قيد الاستكمال في الموعد المحدد، والإجراءات التي تبين حدوث تأخيرات طفيفة وتلك التي تشير إلى حدوث تأخيرات طويلة. وتضاف الإجراءات التي تم العمل في 2009 و2010 إلى تلك التي تم العمل في 2011 لتقديم عرض كلي للتقدم المحرز من حيث استكمال الإجراءات المختلفة للخطة التي تظهر في الملحق الأول.
- ويركز القسم الرابع – تغيير الثقافة والاتصالات من أجل التجديد على هذين المجالين الرئيسيين الشاملين المنظمة بأسرها من تنفيذ الخطة لاستكمال التقدم المحرز في مشروع تغيير الثقافة، وأنشطة الاتصالات والمشاركة واستكمال معلومات الأعضاء عن الجوانب المالية لبرنامج خطة العمل الفورية للعام.

7- ويوافق ديسمبر/كانون الأول 2011 نهاية العام الثالث من الخمسة أعوام المقررة لاستكمال برنامج الخطة. وما زال هناك ما يقل عن 20 في المائة من مجموع إجراءات الخطة مفتوحا إلا أن هذه النسبة تتضمن العديد من الإجراءات الأكثر تعقيدا التي ما زالت في حاجة إلى استكمال. ولدى الاقتراب من عام 2012، جددت المنظمة من قوة دفعها وتركز وتعكف على ضمان الاستكمال الناجح والكامل لتنفيذ الخطة. ويوفر الجزء الثاني – الاتجاه الجديد لعام 2012 عرضا عاما للاتجاه الجديد لتنفيذ خطة العمل الفورية في 2012، ويتألف من القسمين السادس والسابع.

- ويبرز القسم السادس – عرض عام، الجوانب الرئيسية للاتجاه الجديد ويتناول مجالات التركيز الرئيسية للعمل خلال 2012 والقرارات التي اتخذها المدير العام في يناير/كانون الثاني 2012. ويتناول هذا القسم أيضا التقييم الخارجي لبرنامج خطة العمل الفورية الذي ينفذ من خلال مكتب المفتش العام
- ويتناول القسم الرابع، مبادرة تحقيق الفوائد في إطار ونطاق العمل الذي ينفذ في هذا المجال.

8- ويتضمن التقرير ثلاثة ملاحق:

- الملحق الأول: التقدم الكمي والتحليل الشامل لحالة إجراءات خطة العمل الفورية.
- الملحق الثاني: نشرة المدير العام رقم 2012/08 "اتجاه خطة العمل الفورية وترتيبات الحوكمة الداخلية" التي صدرت في يناير/كانون الثاني 2012.

- الملحق الثالث: موجز تنفيذي للتقرير المعنون "تقييم برنامج خطة العمل الفورية - طريق للتقدم" الذي وصل بشأن التقييم الخارجي لبرنامج خطة العمل الفورية الذي نفذ من خلال مكتب المفتش العام. ويتوافر التقرير الكامل المعنون "تقييم برنامج خطة العمل الفورية - طريق للتقدم" في شكل ملحق شبكي ([Web Annex](#)) بالإنجليزية فقط لأغراض الكفاءة التكاليفية.

الجزء الأول: التقرير السنوي عن تنفيذ خطة العمل الفورية لعام 2012

ثانياً - الإنجازات والفوائد الرئيسية في عام 2011

- 9- يبرز هذا القسم، بحسب المجال المواضيعي، الإنجازات والفوائد الرئيسية في 2011 مع تحديث وإدراج المعلومات التي قدمت بالفعل للهيئات التنظيمية خلال عام 2011.

الإدارة المعتمدة على النتائج

- 10- ركز مشروع إصلاح البرمجة ووضع الميزانية والرصد المعتمد على النتائج على ثلاثة مجالات في الفترة 2010-2011:

- رصد تنفيذ برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 والإبلاغ عنها: أجريت عمليات رصد دورية لخطة العمل طوال الفترة المالية بواسطة جميع مديري الوحدات لتحديد المخاطر وتحسين تسليم البرامج. وفي أوائل 2011، قدم استعراض منتصف المدة لعام 2010 تقييماً نوعياً أجراه المديرون ورؤساء فريق الاستراتيجية للتقدم المحرز في تحقيق إنجازات الوحدة والنتائج التنظيمية لها. وأسفر ذلك عن إجراء عمليات تصحيح في منتصف المدة لتحسين التسليم، ووثق ذلك في التقرير التجميعي لاستعراض منتصف المدة لعام 2010 (الوثيقة 138/6 - FC 106/7 - PC). وصدر تقييم نهاية الفترة المالية 2010-2011 في نهاية العام، وسوف يوفر ذلك تحليلاً شاملاً للأداء التنظيمي المحسن، ويحقق معلومات للإدراج في تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2010-2011 (الوثيقة 2013/8 - C).

- التخطيط للفترة 2012-2013: أعدت الإدارة، بناء على التوجيه الذي تلقتته خلال الفترة المالية، الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 (المتجددة) وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 الذي نظرتة لجنته البرنامج والمالية والمجلس ووافق عليها المؤتمر في يوليو/تموز 2011. وتماشياً مع الدورة الجديدة للبرمجة ووضع الميزانية، عدل برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 استناداً إلى قرارات المؤتمر، ووافق المجلس على التعديلات في ديسمبر/كانون الأول 2011. وتم العمل بجميع الوحدات خطط العمل التشغيلية خلال الفترة أكتوبر/تشرين الأول - ديسمبر/كانون الأول لكل تكون جاهزة لتنفيذ برنامج العمل والميزانية المعدل للفترة 2012-2013 اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2012 على النحو المتوخى في إطار الدورة الجديدة. وأعدت خطط العمل باستخدام عملية محسنة تعزز التعاون المتعدد التخصصات ويوفر صلات سببية قوية بين خطط العمل والنتائج التنظيمية من خلال إدخال

“المخرجات التنظيمية” الشاملة لتحل مكان الأسلوب السابق “لنتائج الوحدة”. وبدأ إدراج المكاتب القطرية في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال برنامج تجريبي في ستة بلدان.

● إعداد استعراض للإطار الاستراتيجي: نظرت لجننا البرنامج والمالية في المبادئ التوجيهية والنطاق الزمني لعملية خطة متوسطة الأجل جديدة للفترة 2014-2017، ووافق عليها المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2011 وقد وضع ذلك الأساس لتحقيق المزيد من التحسينات في عملية تحديد أولويات عمل المنظمة والنهوض بعملية تطبيق الإدارة المستندة إلى النتائج.

11- وضع مشروع تعبئة الموارد استراتيجية حشد الموارد المؤسسية وإدارتها خلال 2010/2011 حيث جرى استكمال الاشتراكات المقررة بمساهمات طوعية لدعم الأولويات المتفق عليها والنتائج التنظيمية ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية وبهدف تحقيق المزيد من المساهمات الطوعية الكبيرة التي يمكن التنبؤ بها لتحقيق أهداف المنظمة.

12- وقد أشاد الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية بالاستراتيجية ووافق عليها في أكتوبر/تشرين الأول 2011. وتشمل المجالات الرئيسية التي غطتها الاستراتيجية ما يلي:

- دمج شراكات الموارد وتوسيع نطاقها: أثبت موظفو المنظمة إدراكا أوضح لاستراتيجية تعبئة الموارد المرتبطة بأفضل المعلومات عن الشركاء والمساعدة الإنمائية الرسمية الدولية لكي يمكن النهوض ببرمجة المنظمة، ووضعت الاستراتيجيات الإقليمية ودون الإقليمية لتعبئة الموارد بدعم كامل من مشروع خطة العمل الفورية مع إصدار أداة لرسم الخرائط (إدارة تخطيط المساعدات الإنمائية الزراعية)¹، وتجري عمليات التدريب للتشجيع على استخدامها.
- الاتصالات: عقد اجتماع غير رسمي مع شركاء الموارد في 1 مارس/آذار 2011 أصدر مجالات التركيز المؤثرة التي هي عبارة عن أداة اتصال بشأن تعبئة الموارد. وقد أشاد بالشركاء باعتبارها محاولة تحظى بالترحيب من جانب المنظمة للمشاركة في حوار هام. كما صدر الموقع الشبكي للمنظمة بشأن تعبئة الموارد المؤسسية.
- تنمية القدرات: أوضحت الاستراتيجية الأدوار التي تضطلع بها تعبئة الموارد ومسؤولياتها والمبادئ التوجيهية بمشاركة من جميع مستويات المنظمة. كما وضعت أدوات وتدريب وإجراء تجارب لتعزيز القدرات الفعالة للبرمجة وتعبئة الموارد ولا سيما على مستوى المكاتب الميدانية.
- الإبلاغ: جرى التشديد في الاستراتيجية على الحاجة إلى تحديد الأولويات وزيادة عمليات الإبلاغ الشفافة. وسوف يتضمن ذلك أن تدرج في الموقع الشبكي لتعبئة الموارد حالة مستويات المساهمات الطوعية من كل شريك بما في ذلك القطاع الخاص والمؤسسات والجهود التي تبذل لتحسين الأطر الزمنية وتقارير الإدارة المعتمدة على النتائج بشأن المساهمات الطوعية، التي تقدم لشركاء الموارد.

¹ أداة رسم خرائط المساعدات الإنمائية الزراعية يتيح تحليل الاكتفاء في أي بلد بين كل مؤسسة مالية دولية وكل مساعدات إنمائية رسمية من أي بلد من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأولويات الوطنية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

13- وبغية ضمان نجاح تنفيذ استراتيجية تبعثة الموارد المؤسسية وإدارتها خلال 2012/2013، وضعت استراتيجية تخطيط مؤسسية مجمعة تغطي جميع مصادر الأموال - استراتيجية مصغرة لزيادة إرشادات تبعثة الموارد وضمان التخفيض الفعال والدمج مع موارد البرنامج العادي.

14- وفيما يتعلق بإدارة مخاطر المنظمة، تزايد الوعي بأهمية وتوافر إدارة المخاطر داخل المنظمة مثلما زادت الرغبة في تطبيقها في الواقع العملي نتيجة لعمليات تقدير المخاطر عبر الإطار الوظيفي والتنظيمي والاستراتيجي للمنظمة. وقد انتهى فريق مشروع إدارة مخاطر المنظمة من وضع مشروع سياسة إدارة مخاطر المنظمة ويسر عمليات تقدير المخاطر. وجرى تحديد عمليات تقدير المخاطر وتوثيقها، وتجري التجارب عليها الآن لتوفير المرونة لفريق إدارة مخاطر المنظمة في أداء مهامه. وتشمل الإنجازات المعنية ما يلي:

- التدريب: جرى تدريب 139 شخصا على إدارة مخاطر المنظمة بما في ذلك 26 من رتبة المدير والفئات العليا وجرى تدريب شخصين كميسرين لمخاطر الخبراء.
- عقدت 32 حلقة عمل تيسيرية في المقر الرئيسي وفي الميدان.
- جرت صياغة أدلة وتوجيهات مفصلة، وإعدادها.

15- وقد أوقف العمل بصورة مؤقتة في مشروع إدارة مخاطر المنظمة في يناير/كانون الثاني 2012 لإعادة تقييم إدراج إدارة مخاطر المنظمة في إطار الإدارة المعتمدة على النتائج في ضوء المنشأة.

العمل كمنظمة واحدة

16- قدم الدعم والتوجيه المتواصل والتدريب المركز للمكاتب الميدانية بشأن مختلف جوانب إدارة برنامج التعاون التقني الميداني. وبغية زيادة تبسيط دورة مشروع برنامج التعاون التقني، وضعت أداة لإدارة المعلومات النوعية لتيسير عملية إدخال البيانات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

17- وحقق تطبيق اللامركزية على إدارة برنامج التعاون التقني للمشروعات دون العالمية، التي صدرت في يناير/كانون الثاني 2010 النتائج المتوخاة منها: خفض الوقت المخصص للموافقات من متوسط يبلغ 6 أشهر إلى أربعة أشهر، وتحسين التوافق بين مشروعات برنامج التعاون التقني والأولويات الوطنية، والتحقق بوضوح في البلدان التي لديها أطر وطنية للأولويات المتوسطة الأجل/أطر البرامج القطرية. وأصبحت المكاتب الميدانية تدير بفعالية برنامج التعاون التقني اللامركزي مع تحقيق الالتزام الكامل بمخصصات البرنامج للفترة 2010-2011 وتماشيا مع المخصصات الإشارية للأقاليم التي وافق عليها المجلس.

18- وفيما يتعلق بإجراءات خطة العمل الفورية بشأن تطبيق اللامركزية، أعيد تنظيم مشروع خطة العمل الفورية ذي الصلة في 2011 ونقلت بنود العمل الخاصة بتحديد المعالم البارزة في تكنولوجيات المعلومات والاتصال، واختصاصاته إلى مشروعات أخرى بالنظر إلى طابعها المؤسسي.

19- وتتمثل فائدة كبيرة تحققت في 2011 فيما يتعلق على وجه الخصوص، بمشروع خطة العمل الفورية الخاص بتطبيق اللامركزية بتأكيد الدور القيادي الذي تضطلع به المكاتب الإقليمية في الإشراف على المكاتب والبرامج الميدانية في الأقاليم، وقيادة عملية تحديد الأولويات، وفي المشاركة في عمليات صنع القرار المؤسسي في المنظمة. وسوف يؤدي ذلك بالاقتران مع الدور المعزز للمؤتمرات الإقليمية، إلى تحسين التركيز فضلا عن زيادة التوازن والتآزر بين الشواغل العالمية والإقليمية ودون الإقليمية والقطرية.

20- كذلك، شهد عام 2011 زيادة مطردة في التوصل إلى توافق في الآراء بين الأعضاء بشأن رؤية المنظمة إزاء اللامركزية بما في ذلك تنفيذ هذه الرؤية في أربعة مجالات رئيسية هي الهيكل والتوظيف والعمليات والتمويل. وإعمالا للتوجيه الصادر عن لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل، ولجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية والمجلس، أعدت الإدارة رؤية بشأن هيكل وعمل المكاتب الميدانية (CL 141/15) فضلا عن الإجراءات الناشئة عن تلك الرؤية. وقد طلب مؤتمر المنظمة في عام 2011 "أن تستعرض المؤتمرات الإقليمية التي ستعقد في 2012 فعالية المنظمة وكفاءتها على المستوى القطري، وتقديم توصيات للمجلس في 2012 بشأن أنسب هيكل لشبكة المكاتب الميدانية ومزيج المهارات فيها في الإقليم الخاص بها بما في ذلك توافقها الوثيق مع الاحتياجات القطرية تماشيا مع الأطر القطرية"².

21- وفي نفس الوقت، يتحقق التقدم في تطبيق اللامركزية بمساعدة إجراءات في العديد من المشروعات الأخرى في خطة العمل الفورية بما في ذلك الأنشطة العديدة التي تنفذ في إطار إصلاح الموارد البشرية وإجراءات الخطة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، وبرنامج النظام العالمي لإدارة الموارد، والتفويضات بالسلطة في مجال المشتريات.

22- وفيما يتعلق بالشراكات، ووفق على الاستراتيجية التي تشتم المنظمة بأكملها بشأن الشراكات والخطوط التوجيهية، ووزعت في أوائل 2011، وانتهى العمل من وضع استراتيجية المنظمة بشأن إنعاش التعاون مع منظومة الأمم المتحدة وجدول أعمال الإجراءات في أواخر عام 2011.

23- واستمر التعاون بين وكالات الأمم المتحدة الثلاث التي يوجد مقرها في روما وهي المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزيادة في 2011 سواء على مستوى الإدارة العليا أو المستويات التقنية بما في ذلك إطار الركائز الأربع³ ومجالات الأولوية المحددة في استراتيجيتها المشتركة للتعاون المعنونة "توجيهات للتعاون

² الفقرة 158 من الوثيقة C2011/7

³ الركائز الأربع هي (1) المشورة المتعلقة بالسياسات والمعارف والرصد؛ (2) العمليات وتحسين التعاون على المستوى الميداني؛ (3) الدعوة والاتصال؛ و(4) التعاون الإداري.

فيما بين الوكالات التي توجد مقارها في روما" بما في ذلك مجالات التقييم والتعاون الإداري. ويتمثل أحد الأمثلة الناجمة على هذا الأول في التعاون في سياق "التقييم المواضيعي المشترك للدعم الذي تقدمه المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي لنظم المعلومات بشأن الأمن الغذائي" وتعتبر أنشطة فريق المشتريات المشتركة مثالا على هذا التعاون الأخير. وثمة إنجاز كبير تحقق يتمثل في توقيع المفوضية الأوروبية والوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها على بيان نوايا بشأن التعاون البرامجي فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتغذية في عام 2011 مما أسفر عن تحديد تسعة مجالات للأولويات البرنامجية للتعاون المتوافق مع الأهداف ذات الأولوية الأربعة لسياسات الاتحاد الأوروبي بشأن الأمن الغذائي والمساعدات الغذائية الإنسانية.

24- وثمة أمثلة أخرى على الشراكات عبر الحدود المؤسسية خلال 2011 تتعلق بخطاب اتفاق لتنمية القدرات التنظيمية للشراكات الفعالة الذي يجري التوقيع عليه مع المنبر العالمي لقادة قطاع الأعمال/ مبادرة الشراكة. وهذه المبادرة عبارة عن منظمة لا تسعى للربح، ولديها خبرات تزيد على عشرين عاما في العمل مع منظمات الأمم المتحدة في بعض المجالات مثل بناء القدرات وإقامة الشراكات الفعالة بين القطاعات.

25- واستعرض أعضاء لجنتي البرنامج والمالية تقريرا مرحليا عن "استراتيجية المنظمة بشأن الشراكات مع القطاع الخاص" خلال اجتماعها المشترك في أكتوبر/تشرين الأول 2011، ووفق على توصياتها بعد ذلك من جانب الدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس. ويجري بالفعل تنفيذ عناصر مشروع الاستراتيجية ودخلت مرحلة التشغيل مثل عملية الجهد المستحق لاستعراض المنظمة لشراكات القطاع الخاص المتوقعة. ويتوقع أن تستكمل الاستراتيجية بخطة تنفيذ للمشاركة المتعددة الجوانب مع القطاع الخاص وسوف تستعرض في عام 2012.

26- وجرى على نطاق واسع توزيع "استراتيجية المنظمة المتجددة للشراكات مع المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني" وتلقيت معلومات مسترجعة من الإدارات التقنية ومكاتب المنظمة الإقليمية. ونظمت بتنسيق وثيق مع مكاتب المنظمة الإقليمية دورات تخطيط مع عدد مختار من المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في أقاليم أفريقيا وشرق أوروبا وآسيا والمحيط الهادئ بهدف تعزيز الحوار بين أصحاب المصلحة المتعددين على المستوى الإقليمي. وأنشئت آليات تنسيق لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في ثلاثة أقاليم وحددت عناصر لخطط العمل المشتركة.

الموارد البشرية

27- يقع الكثير من إنجازات خطة العمل الفورية في 2011 في مجال الموارد البشرية حيث تحققت إنجازات كبيرة في سياق "الإطار الاستراتيجي وخطة العمل الخاصة بالموارد البشرية ويحدد ذلك الهدف الاستراتيجي والرؤية بوظيفة الموارد البشرية وتعمل كخطة عمل لتنفيذ خطة العمل الفورية.

28- وعقب التقرير الذي قدم للدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2011، انتهى العمل من المرحلة الأولى من مشروع إطار التخصصات خلال النطاق الأمني المحدد. ويهدف المشروع إلى إنشاء إطار يحدد اختصاصات المنظمة الأساسية والوظيفية ويستخدم في وضع ملامح قطرية للتخصصات في مجموعات العمل العامة وملاحم العمل النوعية في المنظمة. وقد وضعت الإطار مجموعة عمل تابعة لمشروع متعدد الإدارات وخبراء استشاريون خارجيون، وسلم في ديسمبر/كانون الأول 2011 عقب مشاورات مستفيضة مع (أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك فريق تغيير الثقافة وفريق تنمية القدرات وفريق تقاسم المعارف، وممثلون عن موظفي المنظمة، ومجموعة مبادئ الأخلاق وفريق المساواة بين الجنسين) فضلا عن مدخلات من الموظفين من خلال مجموعات تركيز التحقق. وسوف يمكن استكمال إطار المنظمة من رسم خريطة للتخصصات الجوهرية والوظيفية لمجموعات العمل في المنظمة وملاحم العمل الفردية كجزء من المرحلة الثانية من مشروع إطار التخصصات الذي سيستكمل في ديسمبر/كانون الأول 2012.

29- وحسبما أبلغ المجلس في دورته الثالثة والأربعين بعد المائة في نوفمبر/تشرين الثاني 2011، اعتبرت الفترة المالية 2010-2011 بمثابة فترة سنتين متوالية لنظام تقييم الأداء والإدارة الذي يسعى إلى "إدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين والأهداف التنظيمية المستندة إلى أهداف أداء واقعية ومعايير تقييم موضوعية (الهدف 3-7 من خطة العمل الفورية). وأجري تحليل لنتائج دورة 2010 في 2011 وأخذت في الاعتبار المعلومات المسترجعة من الموظفين والمشرفين والإدارة العليا. وكشف ذلك عن مجالات لإجراء التحسينات (مثل تدفق عمل النظام الذي سيجري تبسيطه) وأو الدعم المقدم من فريق CSH ونظام تقييم الأداء للموظفين (مثل بشأن مرحلة التقييم في نهاية العام وعملية استرجاع المعلومات المتعددة الأطراف وغير ذلك). وسيجري تحليل مماثل للمعلومات المسترجعة التي وصلت من دورة تقييم أداء الموظفين لعام 2011 التي انتهت في مارس/آذار 2012. وسوف تستخدم نتائج هذه التحليلات في إجراء التعزيزات المقبلة في عملية تقييم أداء الموظفين خلال مسار عام 2012 في حين وضع النظام كأداة رسمية لإدارة أداء جميع الموظفين لفترة محددة والعقود الدائمة ويتصل بالقرارات الإدارية المقبلة للموارد البشرية.

30- وقدم مشروع شامل لسياسة التنقل المؤسسية للإدارة العليا، ويجري استعراضها في الوقت الحاضر. وقد أسفرت الخطوط التوجيهية المؤقتة بشأن التنقل والتي وضعت في ديسمبر/كانون الأول 2010 لتدعيم وتعزيز عمليات التنقل الطوعية عن 45 عملية انتقال جغرافية خلال 2011 مقابل الهدف السنوي البالغ 50 عملية. وتتواصل الزيادة في مجموعة الوظائف الشاغرة المتاحة لمهام التنقل حيث تزيد حاليا عن 160 موظفا من المهتمين بهذه المهام. وعين منسق مشترك للتنقل لضمان المضاهاة السليمة لملاحم الموظفين مع الوظائف المتاحة، كما يوضع إطار لزيادة التنقل فيما بين الوكالات.

31- وصدر برنامج الموظفين الفنيين الشبان في 2011 مع أول قائمة من 18 موظفا فنيا شابا جرى تعيينهم في يوليو/تموز 2011 وعينوا في المكاتب الميدانية (13) والإدارات الفنية في المقر الرئيسي (5). وقد حظي التوسع في هذا البرنامج بدعم من الهيئات الرئاسية وباستخدام التمويل من خطة العمل الفورية، وسيجري تعيين سبعة موظفين فنيين شبان في 2012 بما يصل المجموع الكامل إلى 25 خلال الفترة المالية 2012-2013.

32- ويحقق تقدم كبير في وضع الصيغة النهائية لمشروع خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية بشأن التوازن الجنساني، وقد عدلت خطة العمل وفقاً لهدف الأمم المتحدة الذي ووفق عليه حديثاً بشأن الخمسين في المائة في أواخر عام 2010. وتقتترح خطة العمل مجموعة من التدابير لزيادة نسبة النساء في الوظائف الفنية والمستويات العليا داخل المنظمة. كما صدرت أهداف جغرافية وجنسانية للإدارات والمكاتب لعام 2011 ضمن جهد مؤسسي يهدف إلى تحقيق أهداف الخطة المتوسطة الأجل الشاملة. والواقع أن جميع أهداف الخطة المتوسطة الأجل لنهاية عام 2011 بشأن التمثيل الجغرافي والتوازن الجنساني قد تحققت.

33- واتخذت تدابير محددة للحد من مهل التعيين في المنظمة. وقد أسفرت هذه التدابير عن خفض يبلغ في المتوسط 10 أيام وتضمنت (1) خفض فترة وضع إعلانات الوظائف الشاغرة الخارجية من شهرين إلى شهر واحد؛ (2) زيادة مؤقتة في عضوية لجنة اختيار الموظفين الفنيين، وتعيين أربعة رؤساء مناوبين مما يبسر عقد عدد متزامن من اجتماعات اللجنة؛ (3) إنشاء فريق دعم التعيين يتألف من أكثر من 20 خبيراً استشارياً ومتقاعدين يمكن أن يقدموا خدماتهم لمديري التعيينات في مجالات فحص الطلبات، وتنظيم المقابلات وإعداد التقديمات للجنة الاختيار؛ (4) إدخال استثمار مبسطة ورشيده للجنة الاختيار؛ (5) إدخال إطار زمني مستهدف قدره أربعة أشهر عقب إغلاق الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تحدد فيها وحدات التعيين التقديم للجنة الاختيار. وسوف تقدم مقترحات أخرى لخفض الإطار الزمني للتعين خلال 2012.

34- استمرت أنشطة تنمية قدرات الموظفين طوال العام بما في ذلك التوسع المطرد في المشاركة في مركز تقييم الإدارة. وهو مركز مشترك بين الوكالات يهدف إلى مساعدة المديرين في تحديد جوانب القوة ونقاط الضعف لديهم حيث يمكنهم مواصلة تنمية المهارات الإدارية. وقد شارك أكثر من 100 مدير في دورات مركز تقييم الإدارة منذ إنشائه. وصدرت دورات إدارة جديدة في 2011 تغطي القيادة الفعالة وأسس الإدارة.

35- وفيما يتعلق بتوفير معلومات الموارد البشرية رفيعة الجودة للمديرين، أطلقت تجربة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية الإلكتروني للمديرين ومستعملي بيانات الموارد البشرية وفي المكاتب الميدانية. ويجمع النظام البيانات من طائفة من نظم المعاملات المختلفة في مستودع واحد لمعلومات الموارد البشرية بهدف تحسين الإبلاغ وتيسير حصول الإدارة العليا على المعلومات والإحصاءات الدقيقة عن قوة العمل بالجهود الذاتية. وتواصل العمل في 2011 في تحديد عمليات الإبلاغ الأخرى في إطار المرحلة الثانية.

إصلاح النظم التنظيمية والإدارية - الإدارة التي تتسم بالكفاءة

36- يجمع هذا المجال المواضيعي معاً أعلى عدد من المشروعات الكبيرة والمعقدة في برنامج خطة العمل الفورية. إلا أنه يتضمن أيضاً المشروعات التي تتألف من إجراءات حكيمة وصلت بنجاح إلى نهاية نطاقها الزمني للتنفيذ.

37- وفي مجال المشتريات، أصبح التعديل الذي أجرته دائرة المشتريات للقسم 507 من مجموعة التعليمات الإدارية "خطابات الاتفاق" ساري المفعول في 1 يوليو/تموز 2011 وقد صمم التعديل لدعم اللامركزية، وزيادة تمكين المكاتب الميدانية من خلال زيادة عمليات التفويض بالسلطة، وإنشاء إطار محاسبي لخطابات الاتفاقات، وضمان الاتساق مع القسم 502 من مجموعة التعليمات الإدارية، وتحسين معالجة اشتراطات المستعملين. وفي يوليو/تموز 2011 أنشئت وحدة خطابات الاتفاق لتوفير ضمان الجودة لجميع خطابات الاتفاق التي تتجاوز مستويات التفويض بالسلطة ولتوفير التوجيه والدعم اللازمين لجميع الموظفين المشاركين في عملية خطابات الاتفاق. وفي سبتمبر/أيلول 2011 أنشئت لجنة خطابات الاتفاق في المقر الرئيسي لاستعراض خطابات الاتفاق المعقدة والمرتبعة القيمة.

38- وسعياً إلى بناء القدرات وضمان التنفيذ الصحيح للسياسات الجديدة، أجرى برنامج للتدريب لزيادة المعارف والتوعية في المكاتب الميدانية وفي المقر الرئيسي. وبحلول نهاية العام، كان قد تم تدريب 225 موظفاً على القسم 502 من مجموعة التعليمات الإدارية (بالإضافة إلى تدريب 527 موظفاً في 2009 و2010) وتدريب موظفاً على القسم 705 من مجموعة التعليمات الإدارية.

39- وجرى أيضاً تعزيز دور الدعوة الذي تضطلع به دائرة المشتريات حيث تم التركيز على التوجيهات المعيارية والسياساتية حسب توصية استعراض الجذور والفروع والتقييم الخارجي المستقل. ولهذه الغاية، أصدرت دائرة المشتريات موجز التخطيط للمشتريات (أبريل/نيسان 2011) والخطوط التوجيهية بشأن التواطؤ والتدليس في عمليات الشراء (يونيو/حزيران 2011) اللذين تم إنتاجهما بصورة مشتركة مع مكتب المفتش العام. وعلاوة على ذلك، وضع المزيد من الوسائل العلمية والمواد التدريبية (بما في ذلك شبكة الإنترنت الداخلية والتعليم الإلكتروني والنماذج لدعم اللامركزية وتعزيز قدرات المكاتب الميدانية للاضطلاع بالمشتريات وتنفيذ خطابات الاتفاق مع المحافظة في نفس الوقت على أعلى معايير الشفافية والنزاهة.

40- وخلال عام 2011، وفرت وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها الدعم للتعاون الذي بدأ في عام 2010 من خلال فريق المشتريات المشتركة. وفي حين حققت وفورات مالية من خلال تجميع القدرات الشرائية للمنظمات الثلاثة، ومن خلال تجنب خفض التكاليف الإدارية (مثل عدم ازدواجية العطاءات)، زاد فريق المشتريات المشتركة من الشراكة بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. والواقع أن أنشطة فريق المشتريات المشتركة أتاحت فرصة لتقاسم الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة، وإطلاق التآزر فيما بين الوكالات وتحقيق التقدم صوب مفهوم واحد للأمم المتحدة. وفي عام 2011، أصدر فريق المشتريات المشتركة 6 عطاءات ومنح 7 عقود. وتعتبر تجربة فريق المشتريات المشتركة قصة نجاح في دوائر الأمم المتحدة، وأشير إليها على أنها ممارسة جيدة لتعاون الأمم المتحدة في لجنة الأمم الرفيعة المستوى المعنية بإدارة شبكة المشتريات.

41- وتجدر الإشارة إلى أن أنشطة خطة العمل الفورية المشار إليها أعلاه قد عمت ف بالعمليات اليومية لدائرة المشتريات.

42- ويشمل مشروع السفريات تنفيذ برنامج الفندق المتصل لمسافري المنظمة أثناء سفرياتهم الرسمية، وهو البرنامج الذي تجري المنظمة التجارب عليه نيابة عن وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقرا لها التي وافقت من حيث المبدأ على المشاركة في البرنامج. ويتوخى المشروع توفير الإقامة المقدمة رسميا في بعض مواقع السفريات المختارة من خلال وضع اتفاقات تم التوصل إليها بالتفاوض مع الفنادق المحلية باستخدام حجم سفريات العمل المجتمعة لوكالات الأمم المتحدة الثلاث التي تتخذ من روما مقرا لها. وستكون الأسعار التي يتم التوصل إليها بالتفاوض أقل من بدل المعيشة اليومي المخصص للإقامة، وفي حين أن احتمالات الوفرة تتفاوت من موقع لآخر، تقدر الوفورات المحتملة الشاملة من برنامج الفندق المتصل بما يتراوح بين 10 و12 في المائة من المبلغ الذي ينفق على الإقامة.

43- وعقب موافقة الإدارة العليا والاستشارات الأخرى في يونيو/حزيران 2011، بدأ المشروع في يوليو/تموز 2011 مع تاريخ تنفيذ مستهدف منه في مارس/آذار 2012. فسيجري اعتبارا من 15 فبراير/شباط 2012، تنفيذ برنامج الفندق المتصل على ثلاث مراحل تبدأ بمدينة روما في 1 مارس/آذار 2012 يعقبها أعلى مواقع السفريات الرسمية البالغة 25 في أبريل/نيسان 2012 وأخيرا بقية المواقع المحددة في يونيو/حزيران 2012. وما أن يتم تنفي هذا البرنامج بالكامل، سيغطي ما يقرب من 70 إلى 80 في المائة من مواقع السفريات الرسمية للمنظمة.

44- وفيما يتعلق بتحسين العمليات والإجراءات في مجال الطباعة والتوزيع (الإجراء 7-17)، إنتهى العمل بنجاح في عملية دمج المجموعتين المتعلقتين بهذا الأمر وهي (الطباعة الخارجية والداخلية والتوزيع)، ووزع نظام البريد الجديد. واتخذت أنشطة أخرى لإجراء التحسينات على تنفيذ الإجراءات الجديدة وتحديد مشروعات التبسيط التي أسهمت في تحقيق هدف الوفورات لخطة العمل الفورية في هذا المجال.

45- وتشمل التدابير والإجراءات التي أدخلتها الوحدة ذات الصلة ما يلي: تنفيذ نظام يكفل التأكد من أن جميع الملفات التي تطبع خارجيا سليمة من الناحية التقنية، واستعراض مسارات الطباعة وطلبات الحصول على معلومات مفصلة عن التوزيع، واستعراض جميع السلع التي أصبحت بالية ولم تعد صالحة، وإعادة التفاوض على القيود الخاصة بآلة الطباعة الرقمية الداخلية وتحسين نوعية اللمسات الأخيرة في الطباعة الداخلية مما يحقق وفورات في العقود الخارجية بفضل النهوض باستخدام الموارد الداخلية.

46- ويسير مشروع تحديث إدارة السجلات في مساره نحو تحقيق أهدافه في حدود الموارد والأطر الزمنية المحددة. وتحقق هدف الوفورات في خطة العمل الفورية حيث خفض عدد وظائف السجل في المقر الرئيسي للمنظمة من 46 وقت استعراض الأصول إلى 28 في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.

47- ويتولى المشروع أيضا تسليم إدارة سجلات باللغة التحسين وخدمات تبادل المعلومات: أعدت سياسات جديدة لإدارة السجلات (القسم 661 من مجموعة الإجراءات الإدارية، واستخدمت تكنولوجيا وإجراءات جديدة في 2011 وأصبحت جاهزة للتوزيع وسوف تستكمل في المقر الرئيسي في يونيو/حزيران 2012 حسب المقرر لها. وسيجري خلال

هذا الإطار الزمني توسيع نطاق الحصول على السجلات المؤسسية ليشمل جميع المكاتب الميدانية، ويجري تقديم الدعم المركز لإدارة السجلات لتطبيق اللامركزية المركزة في عمليات المشروع.

48- واستحدثت جوانب جديدة لنظام إدارة السجلات الجديد وخاصة إنتاج "ملخصات" السجلات لتحسين تبادل المعلومات داخل الأفرقة وفيما بينها في جميع المواقع الجغرافية مع تحقيق خفض في نفس الوقت في زيادة أعباء البريد الإلكتروني. وأعيد، من خلال إنشاء مراكز حديثة لإدارة السجلات في كافة أنحاء المنظمة، تنشيط ودمج مجموعة مفاهيمية للمنظمة بأكملها، هي السجلات في السابق، في الأنشطة الرئيسية لتسليم الخدمات للدول الأعضاء.

49- وحقق مشروع مجموعة الإجراءات الإدارية للمنظمة تقدماً في أنشطته خلال العام من خلال إنشاء الشبكات داخليا للحصول على المدخلات، وشرائها وتحقيق التوافق في الآراء بشأن الاشتراكات والتوجيه، وخارجياً مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى للإسهام في التكنولوجيات والهياكل والنهج المشتركة. وقد أعيدت صياغة بعض أقسام مجموعة الإجراءات الإدارية في شكل تجريبي وساعدت في تحديد أسلوب وتصميم مجموعة التعليمات الإدارية الجديدة. وبدأت عملية إعادة صياغة بقية مجموعة التعليمات بلغة واضحة بصورة جديدة. وإدراج العمل في مجال نموذج الخدمات الإدارية استناداً إلى عملية حصر للخدمات الخاصة بإدارة الخدمات المؤسسية التي يمكن أن تستفيد من اتفاقات مستوى الخدمة، وإدخال المزيد من اتفاقات مستوى الخدمة (أو اتفاقات مستوى التشغيل) لتغطية ما مجموعه 77 في المائة من هذه الخدمات.

50- وحسمت وحدة تحسين الأعمال مرحلة التشغيل في أواخر عام 2011، وحققت وفورات وتخفيضات في المسؤوليات من خلال خفض المتطلبات الطبية للخبراء الاستشاريين، وتبسيط مختلف العمليات وتحسين الاتصالات الداخلية للخدمات المؤسسية.

51- وفيما يتعلق بالمعايير الدولية المحاسبية للقطاع العام/ إصدار 12 لأوراكل، فإنه عقب تطبيق نهج تآزري في نهاية عام 2010 للارتقاء ببرنامج تخطيط الموارد بالتوازي مع مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تم العمل المراحل الرئيسية التالية للبرنامج خلال 2011: بدء البرنامج، المتطلبات وتعريف نطاق المستوى المرتفع، وتصميم المستوى المرتفع، والتصميم المفصل، وإدارة التغيير/استراتيجية التدريب. وشملت الأنشطة المفصلة خلال هذه المراحل تعريف نطاق البرنامج، وأهداف التسليم، والأسلوب، والجدول الزمني، والموارد والميزانية وهياكل الحوكمة وإعداد المواصفات المفصلة الوظيفية والتقنية للنظم والعمليات الجديدة.

52- وخلال هذه المرحلة، تم أيضاً توسيع النطاق الأصلي للبرنامج ليشمل إحلال نظام السفريات وبعض التحسينات في عمليات أخرى بالاستفادة من القدرة الوظيفية المتاحة في الإصدار الجديد.

53- وتشمل مراحل البرنامج التي بدأت في 2011 وما زالت جارية مرحلة البناء التي تشمل التصميم والتطوير واختيار إدراج الحل التقني. وقد بدأ ذلك في الربع الأخير من عام 2011 وما زال قيد التنفيذ. ووافق المجلس التنفيذي للبرنامج على استراتيجية إدارة لتغيير الأعمال في أكتوبر/تشرين الأول 2011 وأنشئ خلال الربع الأخير فريق مخصص للتنسيق الميداني. وعقدت خلال الربع الأخير من عام 2011 سلسلة من حلقات العمل التيسيرية لإدارة مخاطر المنظمة لتحديد المخاطر وتحديد إجراءات التخفيف منها. وفي نوفمبر/تشرين الثاني ووفق على هيكل متكامل تماما لتسليم البرنامج وأعيدت تسمية البرنامج بالنظام العالمي لإدارة الموارد.

54- وبعد ملاحظة وجود اعتمادات متبادلة كبيرة بين إعدادات الكشوف المالية التي تمثل للمعايير الدولية المحاسبية للقطاع العام وتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد، وبغية الحد من المخاطر التي يتعرض لها البرنامج وضمان التنفيذ الفعال وتوزيع الحل، غير البرنامج من استراتيجية تنفيذه. وسوف تركز الآن جهود الموارد في الفترة 2012-2013 على تنفيذ وتوزيع نظم وعمليات الامتثال للنظام العالمي لإدارة الموارد/المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على جميع المكاتب ضمان تدريب الموظفين بصورة كاملة على استخدامها.

55- ونتيجة للقرارات المشار إليها أعلاه، فإن إعداد أول كشوف مالية تمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام سوف ينفذ الآن بالنسبة للسنة المالية التي تبدأ في يناير/كانون الثاني 2014. ويظل التنفيذ الكامل لجميع العناصر المكونة لبرنامج النظام العالمي لإدارة الموارد مقررا بحلول نهاية ديسمبر/كانون الأول 2013 ويشمل حالة "على المسار" لإجراءات خطة العمل الفورية ذات الصلة. وقد أبلغت التفاصيل الكاملة بشأن التغيير في استراتيجية تنفيذ البرنامج للدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للجنة المالية من خلال الوثيقة FC 143/9.

56- وحققت المشروعات التي تهدف إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات في اتحاد المنظمة فوائد كبيرة أيضا خلال العام. فقد تم الارتقاء بقدرة شبكة الاتصالات البعيدة في 2011 مما أسفر عن تحسينات في كل من الموصلية المؤسسية و عن طريق الإنترنت للمكاتب الميدانية. وتم الارتقاء بالمكاتب القطرية الأربعة الباقية في 2011 علاوة على المكاتب البالغة 46 التي تم الارتقاء بها في 2010. ويزود ذلك جميع المكاتب الميدانية البالغة 86 بغرض الوصول المعزز إلى النظم والوسائل المؤسسية لدعم عملية تطبيق اللامركزية. وعلاوة على ذلك، فإن توفير الوصول المحسن إلى طائفة واسعة من استخدامات الجيل الجديد التي تحتاج إلى نطاق واسع مثل المؤتمرات عن طريق الفيديو، تتضمن الارتقاء بتبادل المعارف ووسائل التعاون والموصلية بالإنترنت لعدد 42 مكتبا من المكاتب الميدانية في عام 2011.

57- واستحدثت نموذج عالمي لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتزويد موظفي المنظمة بدعم حسن التوقيت من تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصرف النظر عن المواقع الجغرافية والمناطق الزمنية واللغات. وأصبح أربعة من عقد الدعم الإقليمي الخمسة يعمل بصورة كاملة في آسيا والمحيط الهادئ، وأوروبا، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وأفريقيا مع إحصاءات تبين متابعة عدد كبير من مكالمات الدعم من المكاتب الميدانية بما حقق رضا المستعملين النهائيين.

58- ووضعت مقترحات لإجراء ترتيبات منقحة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات تغطي الفترة حتى عام 2019، ووضعت صيغتها النهائية في 2010، وأجري استعراض شمل المنظمة بأكملها في أوائل 2011. وأعلن في يوليو/تموز 2011 بصور نشره المدير العام رقم 2011/40 عن "تكنولوجيا المعلومات وحوكمة إدارة المعارف واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات" عن ترتيبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة وحكومة إدارة المعرفة واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

59- وأعدت مواد توعية وعمليات على مستوى العمل واستكمل العمل في تنفيذ هيكل الحوكمة الجديدة في شهر سبتمبر/أيلول. وقد حظي الإطار الجديد بقبول حسن وقد بدأ بالفعل في تحقيق تقدم في القضايا الرئيسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعارف التي كانت قد عانت من انعدام أطر الحوكمة الفعالة في مجالات استراتيجية وجود الويب، وتخطيط السفرات وتخطيط نظام الإبلاغ والمعلومات.

60- وحدث في عام 2011 توسع رئيسي في النظام المتكامل لمعلومات الإدارة. ويشمل ذلك الارتقاء بمشروع البيانات المؤسسية الذي حسن من جودة وفرص الوصول إلى 9 بيانات المنظمة التشغيلية. ويتوافر الآن أكثر من 200 مليون سجل متعلق بعمليات المنظمة من خلال هذا المشروع. وأصبح العديد من التقارير التي كانت تعد في السابق باستخدام اليد العاملة المكثفة والطرائق المعرضة للخطأ متوافراً الآن بسهولة من خلال النظام المتكامل لمعلومات الإدارة في المنظمة باستخدام معلومات رفيعة المستوى من مستودع البيانات الموسع بما في ذلك تقارير مسؤول الميزانية وتقارير مشاورات البرنامج العادي.

61- وعلاوة على ذلك، تتوافر الآن تقارير مسؤولي الميزانية في المكاتب الميدانية التي تيسر رصد الميزانية لأنشطة البرنامج العادي ومن خارج الميزانية لما يقرب من 100 مكتب من المكاتب الميدانية. وتوفر هذه التقارير قدرات موسعة بنشر العمليات واتخاذ القرار في الميدان والتي كان من الصعب أن تحصل عليها المكاتب الميدانية في السابق. ويشمل ذلك تسليم المعلومات في شكل ألواح بياناتية، وتوفير الوصول بناء على طلب إلى المعلومات المنتقاة لتلك المكاتب التي تحتاجها، ومعلومات لأكثر من 1 000 مشروع ميداني بالإضافة إلى التقارير المالية للبرنامج العادي. وتتيح المعلومات المقدمة الفرصة لهذه المواقع رصد ميزانيتها ومصروفاتها بصورة موجزة وبالتفصيل، وتدير الالتزامات والتوقعات الخاصة بالمشروعات والميزانية العادية.

62- واستحدث نموذج مشتريات جديد في نظام معلومات الإدارة مزود بقدرات متقدمة لمعلومات الأعمال لتيسير استعراض وتحليل أنشطة المشتريات للمنظمة بمستوى وتفاصيل لم يسبق أن اتيحت في السابق وجرى تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال إصدار مرفق بحث في قائمة نظام معلومات الإدارة مما يتيح بطريقة مرنة تحديد المرشحين المحنكين بصورة كافية للاضطلاع بمختلف المهام في كافة أنحاء المنظمة. وأخيراً، أدرجت وحدة رصد لخطة العمل الفورية ضمن النظام المتكامل لمعلومات الإدارة يتيح الرصد المالي حسن التوقيت والدقيق لبرنامج خطة العمل الفورية.

الحوكمة والإشراف الفعالان

63- تم في مجال إصلاح الأجهزة الرئاسية الوصول بمختلف الإجراءات إلى مرحلة الاستكمال الناجح خلال الفترة قيد الإبلاغ مع إحراز المزيد من التقدم وخاصة في المجالات التالية:

- برنامج العمل المتعدد السنوات للأجهزة الرئاسية: (1) وافق المؤتمر في يوليو/تموز على برامج العمل المتعددة السنوات للمجلس؛ (2) ووافقت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية على برنامج عملها المتعدد السنوات في سبتمبر/أيلول 2011 مع موافقة المجلس بعد ذلك في ديسمبر/كانون الأول 2011؛ (3) ووافقت لجنة الأمن الغذائي العالمي على الإطار المعتمد على النتائج في أكتوبر/تشرين الأول 2011، وهو الإطار الذي سيتم على أساسه وضع برنامج العمل المتعدد السنوات لتقديمه إلى دورة لجنة الأمن الغذائي العالمي في 2012؛ (4) أعد مشروع برامج عمل متعددة السنوات للاستعراض واحتمال الموافقة من جانب المؤتمرات الإقليمية واللجان التقنية خلال اجتماعاتها القادمة في 2012.
- اللائحة الداخلية: تمشيا مع التوجيه الصادر عن لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، ومشروع اللائحة الداخلية للمؤتمرات الإقليمية واللجان التقنية للنظر من جانب دوراتها في 2012.
- طرائق عمل المجلس: وافق المجلس في أبريل/نيسان 2011 على نسخة معدلة من المذكرة المتعلقة بطرائق عمله، وهي النسخة التي استعرضتها لجنة الشؤون الدستورية والقانونية في مارس/آذار 2011.
- استعراض الأجهزة الدستورية: سيجري عقب الاستعراضات الأولية للأجهزة الدستورية التي تركز على علاقاتها المتعلقة بالإبلاغ مع المنظمة، سوف يتواصل استعراض هذه الأجهزة في 2012 من جانب لجنة الشؤون الدستورية والقانونية في مارس/آذار، ولجنة البرنامج في أكتوبر/تشرين الأول استنادا إلى استبيان صمم لطلب وجهات نظر الأعضاء بشأن التشغيل الفعال والكفء لهذه الأجهزة.

64- ومع استكمال الأنشطة المشار إليها أعلاه، تكون معظم تدابير إصلاح الحوكمة قد تحققت باستثناء عدد قليل معلق من الإجراءات:

- لم ينفذ الإجراء 4-4 الذي ينص على احتمال إجراء تغيير في حجم وتمثيل أعضاء المجلس وذلك لانعدام التوصل إلى توافق في الآراء خلال دورتي المؤتمر في كل من 2009 و2011.
- لم يستكمل أيضا الإجراء 2-100 الذي يدعو إلى وضع المؤهلات المنشودة في وظيفة المدير العام نظرا لانعدام الاتفاق بين الأعضاء.
- الإجراء 2-74 الذي يتوخى إجراء تقييم شامل لإصلاحات الحوكمة في المنظمة بحلول عام 2015 حيث سينفذ العمل التحضيري في الفترة 2012-2013.

65- وفيما يتعلق بالحوكمة الداخلية، استكمل الإجراء 2-91 لخطة العمل الفورية يوسع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل جميع مجالات المخاطر التنظيمية في 2011 وعمم بالكامل في عمل المكتب. وتسعى عملية التخطيط

المعزز المعتمد على المخاطر في مكتب المفتش العام إلى ضمان الاستعراض المستقل لجميع المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها المنظمة، بالتنسيق مع مكتب التقييم والمراجعة الخارجية بصورة مستقلة خلال فترتين ماليتين أو نحو ذلك.

66- وجرى في أوائل 2011 تحديث خطة المراجعة المعتمدة على المخاطر للفترة 2010-2011 لدى مكتب المفتش العام لمراعاة نتائج المراجعة في السنة السابقة والمعلومات الأولية الآتية من المشروع التجريبي لإدارة مخاطر المنظمة وغير ذلك من المخاطر الناشئة. وتضمنت المواضيع التي تشمل المنظمة بأكملها والتي جرت تغطيتها في 2011، تقييم للمحاسبية الشاملة وإطار الرقابة الداخلية في المنظمة. والتقدم في تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية بأكمله فضلا عن الإصلاحات النوعية في الإدارة المعتمدة على النتائج، والإبلاغ عن تنفيذ البرنامج، وتطبيق اللامركزية، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام و برنامج التعاون التقني، وأمن تكنولوجيا المعلومات، وتعيين الموظفين الفنيين، والمرحلة الأخيرة من برنامج مرفق الأغذية للاتحاد الأوروبي.

67- وبحلول نهاية عام 2011 يكون مكتب المفتش العام قد استكمل أول فترة مالية للدورة الموسعة لتغطية المكاتب الميدانية التي تشتمل مراجعة 86 مكتبا على المستويات الإقليمية ودون الإقليمية والقطرية ومستوى المشروعات. وأبلغ عن مراجعة البرامج الرئيسية في أفغانستان وجمهورية كوريا الديمقراطية والعراق، وغينيا بيساو وسري لانكا وزمبابوي. وقد أتاحت التغطية الموسعة لمكتب المفتش العام توفير المزيد من المعلومات حسنة التوقيت وتقديم المشورة لإدارة المنظمة بشأن الجوانب بالغة الأهمية في عمل المنظمة. وبحلول نهاية عام 2011، كان مكتب المفتش العام قد أصدر 106 تقارير للفترة المالية تناولت 62 في المائة من المخاطر العالية (39 من 63 من المخاطر العالية) في المنظمة على النحو الذي تحدد في سجل المخاطر لدى مكتب المفتش العام.

68- وزودت هذه التقارير الإدارة بأكثر من 200 توصية لتعزيز إدارة المخاطر في المنظمة، والضوابط الداخلية وعمليات الحوكمة، وقد قبلت الإدارة 98 في المائة من هذه التوصيات. واستعرض خبير خارجي تخطيط وتنفيذ المراجعة المعتمدة على المخاطر لدى مكتب المفتش العام بما في ذلك أن المكتب كان يمثل للمعايير المهنية الدولية. ولم يوص بإحداث أي تغيير في أسلوب التخطيط. وبدئ في أواخر 2011 في إجراء تحديث آخر لتقييم المخاطر الأساس لدى مكتب المفتش العام لتأكيد خطة جديدة معتمدة على المخاطر للفترة 2012-2013.

69- وحسبما أبلغ⁴ في التقرير المقدم للدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس، كلف مكتب المفتش العام مكتب مانيت الاستشاري في سبتمبر/أيلول 2012 بمهمة إدارة التغيير.

70- وكانت هذه المهمة تتمثل في إجراء استعراض سريع ورفيع المستوى لتنفيذ خطة العمل الفورية لتحقيق الغرض الشامل المتمثل في مساعدة المنظمة على تحقيق أعظم الفوائد من استثماراتها الكبيرة في خطة العمل الفورية. وكان للاستعراض هدفان رئيسيان هما:

⁴ الفقرتان 80-81 من الوثيقة CL 143/10.

- توفير تقييم مستقل لفعالية إدارة التغيير حتى الآن مع تركيز خاص على خطة العمل الفورية.
- وضع توصيات بشأن كيفية تصميم وإدارة عملية الإصلاح والتغيير خلال الفترة المالية القادمة.

71- ووصل التقرير في منتصف يناير/كانون الثاني 2012 على النحو الذي يتناوله الجزء الثاني، القسم السادس المعنون عرض عام باستفاضة.

72- وإستكملت عمليات التقييم الإضافية التي تم تمويلها بموارد خطة العمل الفورية على النحو المقرر وحقق مكتب المراجعة الداخلية انفاق بنسبة 100 في المائة بحلول نهاية الفترة المالية. وقد عممت أموال خطة العمل الفورية بالكامل في ميزانية مكتب المراجعة الداخلية وخطة عمله.

73- وعينت مسؤولة مبادئ الأخلاق في عام 2010، وبدأت ولايتها في المنظمة في 2011. وقد استعرضت لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية في دورتهما في مارس/آذار 2011 اختصاصات وتشكيل لجنة مبادئ الأخلاق ووافقا عليها، وصادق عليها المجلس بعد ذلك في 5 أبريل/نيسان⁵. وسوف يعقد أول اجتماع للجنة مبادئ الأخلاق يومي 8 و9 مارس/آذار 2012.

74- ويغطي عمل مسؤولة مبادئ الأخلاق أنشطة المشورة (تلقي ما مجموعه 211 طلب للمشورة وأجيب عليها خلال الفترة 2010-2011، وأنشئت صفحة على الإنترنت لتوفير عرض موجز لمسؤوليات المكتب، وتوجيه الموظفين بشأن كيفية تسوية إحدى العضلات الأخلاقية). وتم فيما بالتدريب (من خلال الجلسات الإعلامية والعروض وحلقات العمل التدريبي المنتظمة، تدريب ما يقرب من 1 000 موظف خلال 2010-2011. كما تم إبلاغ جميع كبار المديرين في المقر الرئيسي والممثلين القطريين المعيّنين حديثاً عن برنامج مبادئ الأخلاق مع تأكيد مسؤولية الإدارة عن تعزيز البنية الأخلاقية في إدارتهم). وقد أجرت المنظمة بالفعل تجارب على برنامج الكشف المالي خلال 2011 مع تقديم 60 موظفاً لإعلانات جرى استعراضها بواسطة خبير استعراض خارجي. ووفقاً لخبراء الاستعراض، لم يتبين وجود تضارب كبير في المصالح.

75- وكما أبلغ في وثيقة المجلس CL 143/10 استكمل العمل في اللجان الداخلية، والإجراء 7-25 المتصل بها، ولا يتوقع إجراء أي أنشطة أخرى في إطار هذا الإجراء.

ثالثاً- التقدم الكمي

76- قدم التقدم الكمي في تنفيذ خطة العمل الفورية حتى 30 أكتوبر/تشرين الأول إلى دورة المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني في الوثيقة CL 143/10 والمرفق الشبكي. ويبيّن هذا التقرير أن الإدارة قد وضعت، عقب

⁵ الفقرتان 16 و24 من الوثيقة CL 141/REP

الاستعراض الخارجي⁶ لإصلاح المنظمة خلال 2011 الذي تناول أيضا الإبلاغ عن حالة خطة العمل الفورية، مجموعة منقحة من حالات خطة العمل الفورية لتحسين تعرف "العمل جار بها" و"التأخير الطفيف" و"التأخير الطويل". وأصبح الإبلاغ عن الإجراءات بأنها في حالة تأخير "طفيف" و"طويل" يتعلق الآن بموعد الاستكمال المنقح على التوالي الذي يقع في حدود أو بعد ستة أشهر من موعد الاستكمال المقرر على النحو المبلغ لمؤتمر المنظمة في يوليو/تموز 2011⁷. وتتبع مجموعة الحالات المنقحة التي وضعت خلال 2011 أيضا إعادة تصنيف إجراءات خطة العمل الفورية الأثنى عشر التي أبلغ عنها في السابق في فئة "الأخرى".

77- وكما كان متوقعا في الوثيقة CL 143/10 والمرفق الشبكي تحقق تقدم جيد خلال 2011. ويبين الشكل 2 التالي تحديثا للمعلومات المبلغة للمجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2011، ويبين أنه من بين الإجراءات البالغة 274⁸ التي يتألف منها البرنامج المتكامل لخطة العمل الفورية، انتهى العمل من 118 إجراء في 2009 و25 إجراء في 2010 واستكمل 78 إجراء في نهاية ديسمبر/كانون الأول 2011 مما يصل بعدد إجراءات الخطة المستكملة إلى 221 أو 81 في المائة من البرنامج المتكامل لخطة العمل الفورية.

الشكل 2: التقدم التجميعي الكمي وحالات خطة العمل الفورية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2011

الحالة	في 2009/12/31	في 2010/12/31	في 2011/12/31
تم العمل في 2009	118	118	118
تم العمل في 2010	-	25	25
تم العمل في 2011	-	-	78
برنامج خطة العمل الفورية في 2010-2011	154	-	-
جار العمل بها	-	102	41
تأخيرات طفيفة	-	15	1
تأخيرات طويلة	-	0	9
غير ذلك	-	12	0
اقتراح بالإلغاء	-	-	2
المجموع	272	272	274

78- ومن بين الإجراءات البالغة 274، جرى ترحيل 53 (أو 19 في المائة) إلى الفترة 2012-2013 وتتضمن مشروعات كبيرة ومعقدة تشكل العمل المتبقي الذي ينبغي إنجازه للانتهاء من تنفيذ خطة العمل الفورية، ويجري العمل في 41 إجراء (أو 77 في المائة) من هذه الإجراءات البالغة 53 للانتهاء منها في موعد الانتهاء المقرر.

⁶ تقرير مكتب المحاسبة التابع لحكومة الولايات المتحدة (GAO-11-922) الصادر في 29 سبتمبر/أيلول 2011 ويتوافر على <http://www.gao.gov/products/GAO-11-922>

⁷ الوثيقة C2011/7 وما يتصل بها من المرفق الشبكي الثالث.

⁸ حسبما أبلغ في الوثيقة CL 143/10 والمرفق الشبكي خلال 2011 أدخلت الإدارة إجراءين اثنين جديدين من إجراءات خطة العمل الفورية. وأدت الاتصالات المتعلقة بالإصلاح مع الموظفين والاتصالات المتعلقة بالإصلاح مع الأعضاء إلى زيادة العدد الإجمالي للإجراءات من 272 إلى 274.

إجراءات خطة العمل الفورية التي تظهر حالات تأخير طفيفة وطويلة

79- يبين الشكل 2 أن إجراء واحدا يبلغ عن تأخير طفيف وأن 9 إجراءات تبلغ عن تأخير طويل. ورد وصف لهذه الإجراءات في الجدول 1 بالإضافة إلى تفسير موجز لأسباب التأخير.

الجدول 1: إجراءات خطة العمل الفورية التي تبين وجود "تأخيرات طفيفة" و"تأخيرات طويلة"

<p>التأخيرات الطفيفة (أي أقل من ستة أشهر عن التاريخ المستهدف)</p> <p>1- المشروع 4 مبادئ الأخلاق - الإجراء 36(أ) - تعيين المسؤول - نقح الموعد المستهدف من ديسمبر/كانون الأول 2011 إلى يونيو/حزيران 2012 بسبب التأخيرات في عملية التعيين.</p>
<p>التأخيرات الطويلة: (أي أكثر من ستة أشهر من الموعد المستهدف)</p> <p>1- المشروع 1: إصلاح الأجهزة الرئاسية - الإجراء 2-18 سوف يقدم المجلس توصية واضحة للمؤتمر بشأن قرار البرنامج والميزانية بما في ذلك مستوى الميزانية. وقد نقح الموعد المستهدف من يونيو/حزيران 2011 إلى يونيو/حزيران 2013 (دورة المجلس التي تسبق الدورة الثامنة والثلاثين لمؤتمر المنظمة) حيث أن الإجراء لم يستكمل في 2011 نتيجة لعدم تقديم المجلس توصية بشأن مستوى الميزانية إلى الدورة السابعة والثلاثين للمؤتمر.</p>
<p>2- المشروع 1: إصلاح الأجهزة الرئاسية - الإجراء 2-100(ج) سينظر مؤتمر المنظمة للموافقة المؤهلات المستحسنة في منصب المدير العام التي وضعتها لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في 2009. وقد حدد الموعد المستهدف ليكون 30 يونيو/حزيران 2013- لم ينفذ هذا الإجراء في 2009 لعدم التوصل إلى توافق في الآراء فيما بين الأعضاء، ويمكن تنفيذه في الفترة المالية القادمة إذا ما قرر ذلك الأعضاء. ويمكن أن تنظره لجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمجلس في 2012 للوصول إلى قرار نهائي بشأنه من جانب المؤتمر في 2013.</p>
<p>3- المشروع 1: إصلاح الأجهزة الرئاسية - الإجراء 4-4 أي تغييرات يتبين استحسانها في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيه. ويقترح وفقا لمشورة من لجنة الشؤون الدستورية والقانونية أي تغييرات ضرورية في النصوص الأساسية إلى دورة المؤتمر في 2009. وقد حدد الموعد المستهدف ليكون 30 يونيو/حزيران 2013. لم ينفذ الإجراء في 2009 لعدم التوصل إلى توافق في الآراء بين الأعضاء - وقد استمرت المفاوضات التي استؤنفت في 2010 خلال 2011 إلا أنه لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء خلال الدورة السابعة والثلاثين لمؤتمر المنظمة. وستبقى المسألة قيد الاستعراض خلال الفترة المالية القادمة بغرض تقديم مقترح منقح إلى الدورة الثامنة والثلاثين لمؤتمر المنظمة.</p>
<p>4- المشروع 4: مبادئ الأخلاق - الإجراء 3-36 - استعراض المجلس التقرير السنوي أو الذي يعد كل سنتين الصادر عن لجنة مبادئ الأخلاق على أساس الاستنتاجات والتوصيات الصادرة عن لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية. وقد نقح الموعد المستهدف من ديسمبر/كانون الأول 2011 إلى 30 مارس/آذار 2013. وقد بدأت لجنة مبادئ الأخلاق أنشطتها في بداية عام 2012 وسوف تقدم أو تقرير لها إلى لجنة المالية في مارس/آذار 2013.</p>

5-	<p>المشروع 9: اللامركزية - الإجراء 3-84. - التمييز بوضوح بين المكاتب الراسخة وأي خطط تستهدف إنشاء مكاتب إضافية جديدة، وتبرير تغطية المكاتب القطرية إعمالاً لنتائج الاستعراض باستخدام المعايير المتفق عليها مع مراعاة المواقع الحالية والمحتملة والكفاءة والوفورات المتوقعة في التكاليف وتحليل التكاليف مقابل المنافع. وقد عدل الموعد المستهدف إلى 31 ديسمبر/كانون الأول 2013. وعقب مناقشات في لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل، أعدت رؤية لهيكل وعمل شبكة المكاتب الميدانية وناقشتها مختلف الأجهزة الرئاسية. وأخيراً، بواسطة الاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج خلال دورتيهما في أكتوبر/تشرين الأول 2011.</p>
6-	<p>المشروع 10 - هيكل المقر الرئيسي - الإجراء 3-103/استعراض إعادة التنظيم بغرض زيادة التحسينات. وقد عدل الموعد المستهدف إلى 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2012. ويجر إدخال المزيد من التحسينات على هيكل المقر الرئيسي للتمكين بصورة أفضل من تنفيذ برنامج المدير العام.</p>
7-	<p>المشروع 25 - إطار القدرات - الإجراء 3-66 - تنقيح ملامح القدرات بالنسبة لجميع مجموعات الوظائف بما في ذلك الممثلين الإقليميين، ومنسقي المكاتب دون الإقليمية والممثلين القطريين بما في ذلك قدرات الإدارة ودعم السياسات. وقد عدل الموعد المستهدف إلى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012. وكان من المقرر في الأصل تنفيذ هذا الإجراء في نهاية مارس/آذار 2012. وأبلغ عنه أنه يتضمن "تأخيراً طفيفاً في التقرير المقدم للمجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2011. وفي حين أن المرحلة الأولى من مشروع إطار القدرات قد استكملت، فإن المرحلة الثانية التي تركز على رسم خرائط للقدرات الأساسية والوظيفية فضلاً عن القيم الأساسية بشأن مجموعات الوظائف في المنظمة ولامح العمل الفردية قد عدلت الآن لاستكمالها في ديسمبر/كانون الأول 2012.</p>
8-	<p>المشروع 25 - إطار القدرات - الإجراء 3-27: إعادة تحديد توصيفات الوظائف، ولامح القدرات (بما في ذلك قدرات السياسات) وإجراءات تقييم التعيين والأداء (التنافس المفتوح) للمديرين العاميين المساعدين في الأقاليم، ومنسقي المكاتب دون الإقليمية والممثلين القطريين (انظر أيضاً الإجراء 3-66). وقد عدل الموعد المستهدف إلى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012. وكان من المقرر في الأصل تنفيذ هذا الإجراء بحلول نهاية مارس/آذار 2012 وأبلغ عن أنه يتضمن "تأخيراً طفيفاً" في التقرير المقدم للمجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2011. ويرتبط تنفيذ هذا الإجراء، كما أشير إلى ذلك في وصفه، ارتباطاً وثيقاً بالإجراء 3-66 أعلاه ويحمل نفس التعليق.</p>
9-	<p>المشروع 26 - التنقل - الإجراء 3-61: وضع سياسة للتناب تعتمد على الحوافز في المقر الرئيسي وفيما بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية تتضمن معايير واضحة. وعدل الموعد المستهدف من ديسمبر/كانون الأول 2011 إلى 30 يونيو/حزيران 2012. كان التأخير في الانتماء من سياسة التنقل المؤسسية راجعاً إلى المشاورات المستفيضة التي أجريت مع أصحاب المصلحة بما في ذلك هيئة تمثيل الموظفين نتيجة لاختلاف وجهات النظر بشأن الجوانب الأكثر إلزاماً فيها. كذلك أوقفت السياسة رهناً بوصول المدير العام الجديد بالنظر إلى أهميتها الاستراتيجية وتأثيرها على برنامج العمل والميزانية المنقح وعلى الموظفين. ويجري حالياً استعراضه لتقييم مدى ملاءمته فيما يتعلق ببرنامج المدير العام المعدل ومقترحات تطبيق اللامركزية.</p>

80- وأعلن، في 31 ديسمبر/كانون الأول 2011، عن تحديث حالة جميع إجراءات خطة العمل الفورية في إطار هيكل مشروعات الخطة البالغة 29 في الوثيقة CL 143/10⁹ على النحو الوارد في الملحق الأول.

رابعاً- تغيير الثقافة والاتصالات المتعلقة بالتجديد

81- يدعم تغيير الثقافة والاتصالات المتعلقة بعملية التجديد في المنظمة بطريقة تشمل المنظمة بأكملها. ففي حين يدعم تغيير الثقافة جميع مجالات تجديد المنظمة فإن الاتصالات تمثل عنصر دعم رئيسي لنجاح التجديد ولضمان التوعية والمشاركة من جانب جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الأعضاء والموظفين. ويستكمل هذا القسم من التقرير أيضاً معلومات الأعضاء عن إجراءات متابعة المسح الخاص بالموظفين.

تغيير الثقافة

82- وافق أعضاء المنظمة على أن تغيير الثقافة يمثل أولوية بالنظر إلى (1) أن الكثير من جوانب الثقافة القديمة (مثل التسلسل الهرمي وعقلية الصومعة وتحاشي المخاطر) يعوق أداء المنظمة و(2) أن نجاح الكثير من إجراءات خطة العمل الفورية (مثل الإدارة المعتمدة على النتائج وتقييم الأداء) يعتمد على التغيير في سلوك الإدارة والموظفين (أي تغيير الثقافة). وقد أنشئ مشروع تغيير الثقافة لمعالجة هاتين المسألتين. وتتمثل الأولوية الأولى في إنشاء النطاق المتفق عليه لتغيير الثقافة استناداً إلى المشاورات الخارجية والداخلية المستفيضة التي تجمعت بعد ذلك في بيان رؤية للمنظمة.

83- وفيما يلي موجز للإنجازات الرئيسية التي تحققت في 2011

- الاستراتيجية وخطة العمل بشأن تغيير الثقافة: وضعت استراتيجية وخطة عمل مؤسسية لتغيير الثقافة بدعم قوي من الدورة الخاصة للمجلس الاستشاري للبرامج والسياسات التي عقدت في يونيو/حزيران 2011. وجرى تحديد ثلاثة مجالات رئيسية لتغيير الثقافة (الناس والأداء والشراكات) بالإضافة إلى خمسة أبعاد/ركائز هي: تقييم الناس، ضمان الخبرة الرفيعة المهنية وتعزيز الأداء، والعمل كمنظمة واحدة، وتدعيم الشراكات. وتضمنت مجالات الأولوية الأولى التي اتفق عليها لإجراء التحول الثقافي، العمل كفريق والتعاون والقيادة إلى المشاركة، وتمكين الناس وتزويدهم بالقدرة.

- العمل كفريق والتعاون: وافقت نائبة المدير العام للمعرفة على رعاية هذا النشاط. وفي يونيو/حزيران، قامت برعاية مناسبة كبرى تستهدف العمل كفريق والتعاون. وقد حظيت هذه المناسبة التي حضرها أكثر من 100 مشارك، وإذ بعث بالويب على الموظفين في أنحاء المنظمة، بقبول بالغ. وأبدى المشاركون اهتماماً كبيراً بالحصول على مزيد من المعلومات عن الخبرات والدروس المستفادة وأفضل الممارسات في مجال العمل كفريق، وأن يتاح لهم فرصة الوصول السهل إلى الوسائل الخاصة بالعمل الفعال كفريق والتعاون. ويجري العمل حالياً في زيادة الترويج للتعاون،

⁹ الفقرة 77 من الوثيقة CL 143/10 والملحق الأول من الوثيقة CL 143/10

واستثارة الوعي في المنظمة بشأن فوائد العمل كفريق واستحداث مجموعة من موارد المعلومات ومجموعات الأدوات التي التي يمكن الحصول عليها وتبادلها بسهولة.

- القيادة إلى المشاركة وتمكين الناس: لا يمكن أن يحدث تغيير الثقافة بدون مشاركة فعالة من جانب القيادة العليا في المنظمة. ولعلاج هذا الأمر، صمم برنامج للمشاركة والتدريب لتحقيق الأهداف التالية: تنمية الفهم المتبادل بعملية تغيير الثقافة وأهميتها لتجديد المنظمة، قيادة الموظفين بالتوافق مع الثقافة المرغوبة للمنظمة، تنمية مهارات داعمة للقيادة وقدرات على تعزيز قيم المنظمة ورسالتها من خلال التركيز على التنمية في سياق التغيير التنظيمي، تنمية ثقافة التعلم من خلال الخبرات المتبادلة والمعارف والأخطار والتحديات والحلول. وقد صممت لفريق القيادة التنفيذي، والمديرين العاملين المساعدين، وإدارة المكاتب الميدانية. والمجالات الرئيسية التي سيغطيها هي التفويض بالسلطة والعمل كفريق والتعاون. وسوف يقدم هذا البرنامج عن قريب للمدير العام للموافقة عليه لتنفيذه خلال 2012-2013.

84- كذلك فإن هناك أنشطة أخرى للتغيير ذات طابع أكثر شمولاً في المنظمة تتعلق بما يلي:

- دعم أفرقة التغيير المحلية: تحتاج عملية التغيير إلى أن تكون ذات طابع من القاعدة إلى القمة، ومن القمة إلى القاعدة. وهناك حالياً 22 فريقاً للتغيير المحلي، 11 منها في المكاتب الميدانية و11 في المقر الرئيسي. وقد رؤى أن إقامة بيئة أساسية بإدارة ومسؤوليات محددة بوضوح تعتبر شرطاً أساسياً مسبقاً لتغيير الثقافة. ولذا، أعدت اختصاصات للجهات الزراعية ووكلاء التغيير، وأفرقة التغيير المحلية وجرى تبادلها على نطاق واسع في المقر بالتعاون مع روابط الموظفين في المنظمة.
- إطار رصد وتتبع التغيير الثقافية: أجريت الأعمال الأولية لإنشاء إطار لرصد تغيير الثقافة. والغرض من هذا الإطار هو تحديد ما يمكن قياسه ويجري تقييمه، وما هي الجهة التي تضطلع به وكيفية ذلك ومواعيده حتى يصبح لدى المنظمة معلومات ذات صلة وقابلة للاستخدام عن الثقافة التنظيمية. وعلى وجه الخصوص ينبغي لعمليات المنظمة رصد ثقافتنا التنظيمية أن توفر المعلومات التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرار والمساءلة لتحسين أداء المنظمة. ويوصي إطار الرصد بتحديد أولويات المجالات التالية في أول الأمر: العمل كفريق والابتكار والمساءلة والثقة.

85- ونتيجة لهذه الإنجازات، أصبحت الإدارة العليا في المنظمة وجميع الموظفين في المقر الرئيسي وفي أنحاء العالم أكثر مشاركة في تغيير ثقافة المنظمة، وسوف تساعد المؤشرات التي يجري إعدادها في الوقت الحاضر ضمن إطار الرصد في إجراء قياس موضوعي للتحسينات التي في الأداء التنظيمي بمرور الوقت.

الاتصالات والمشاركة

86- وصلت الاتصالات في خدمة تجديد المنظمة إلى الأعضاء والموظفين وبقدر أقل إلى المهتمين الخارجيين في 2011. ففي وقت مبكر من العام، استثارة حملة مركزة لدعم المسح الخاص بجميع الموظفين بشأن المنظمة أولاً الوعي، وحفزت

على معدل استجابة قوي بلغ 77 في المائة فيما بين الموظفين في أنحاء العالم. وكما يتبين من معدل الاستجابة المثار لأول مسح للموظفين يجري على الإطلاق، قدم موظفو المنظمة مؤشرات واضحة في وجهات نظرهم وآرائهم بشأن التجديد.

87- وتحسن مستويات الفهم من خلال توزيع الدليل أولي عن تجديد المنظمة وهو كتيب ومطبوع إلكتروني صمم لإجراء عرض سريع لمبررات ومحتوى جميع المشروعات البالغة 29 التي تنفذ في إطار خطة العمل الفورية وحالتها الراهنة.

88- وبدئ في تنفيذ سلسلة من الجلسات الإعلامية غير الرسمية بشأن مواضيع التجديد وحظيت بالدعم طوال العام. وعقد 15 اجتماعا (9 في المقر الرئيسي، و6 مع المكاتب الميدانية) خلال 2011 جمعت معا الموظفين وكبار المديرين في جلسات مباشرة في المقر الرئيسي وعن طريق مؤتمرات الفيديو وعروض الويب في المكاتب الميدانية. وحسنت هذه الجلسات من الحوار فيما بين الموظفين في مختلف الرتب والفئات وساعدت الإدارة على نقل "الصورة الكبيرة" للتغيير وسبب أهميتها.

89- وجرى إعداد تدفق منتظم من المشاركة ومقالات التحقيقات والمقابلات عن المواضيع ذات الصلة بالتغيير لمجلة الموظفين الإلكترونية المعنونة "المنظمة على اتصال" ولصفحات الإنترنت المخصصة لتجديد المنظمة. وأدت أشرطة الفيديو القصيرة والصور إلى تعزيز فعالية الاتصالات والترويج للمعلومات المسترجعة والمنافشات والتوضيحات عندما يتعين ذلك.

90- وتلقى أعضاء المنظمة نشرة الأنباء الشهرية المحدثة المعنونة تجديد المنظمة/الموظفون مع معلومات مستكملة عن مختلف جوانب برنامج التجديد وفوائده. وانتهى العمل من توسيع نطاق نشرة الأنباء وتطبيق صيغة الهمتل عليها على وسائل الحفظ الكترونية مع إعداد النسخة الأولى للإصدار بالصيغة الجديدة.

91- وعمل فريق الاتصال من أجل التجديد - الذي يقيم مكتب الاتصالات المؤسسية والعلاقات الخارجية مع الزملاء في مختلف أنحاء المقر لوضع ورقة نقاش بشأن مستقبل الاتصالات الداخلية في المنظمة. ومع مرور الوقت من العام جرى تعريف "الاتصالات من أجل التجديد" بصورة أقل تشددا لإدراج الجوانب الأخرى للتغيير التنظيمي. ويجري بهذه الوسائل وغيرها بذل الجهود لضمان أن تحقق مشروعات خطة العمل الفورية البالغة 29 أثرا مستداما وتحسين المنظمة.

مسح الموظفين وإجراءات المتابعة

92- وشهد نشاط جوهري يتعلق بالاتصالات مع الموظفين إصدار أول مسح لجميع الموظفين بشأن المنظمة يتعلق بتجديد المنظمة. وكما أبلغ من قبل، فإن المسح صدر في يناير/كانون الثاني 2011 وقدم معالم أساسية داخلية وخارجية

لرصد التقدم في التجديد خلال الأعوام القادمة. وقد أبلغ المجلس في دورته في نوفمبر/تشرين الثاني 2011¹⁰ بتفاصيل نتائج المسح بما في ذلك الدرجات التي تمت والمواضيع الرئيسية الناشئة على النحو الذي أعرب عنه الموظفون.

93- واستجابة لنتائج المسح، نظرت الإدارة في المجالات التي تعمل فيها المنظمة بنجاح وضرورة العمل على المحافظة على الدرجات العالية التي حصلت عليها والمجالات التي حددها المسح بأنها تحتاج إلى تحسين. وكانت المسائل التي تشغل بال الموظفين تشمل: دعم المنظمة لثقافة الثقة والعدالة، وتغيير الثقافة، والاتصالات من أجل التجديد، والإجراءات على المستوى المحلي أي الإدارات في المكاتب المستقلة في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية ودون الإقليمية.

94- وبغية وضع إجراءات مؤسسية، أنشأت مجموعة ممثلة للموظفين تتألف من الفئات المختلفة من الموظفين، وممثلين عن روابط الموظفين والموارد البشرية لوضع خيارات لإجراء مؤسس استجابة للمسح، ووفق من هذه التوصيات على أربعة إجراءات على المستوى المؤسسي. وتهدف إجراءات المستوى المؤسسي إلى تحقيق متطلبات تكون ملموسة وقابلة للتحقيق خلال إطار زمني قصير مع أن يكون قياس النجاح هو أن تحقيق هذه الإجراءات فرقا للموظفين في مختلف أنحاء المنظمة والتي يمكن قياسها في مسوحات الموظفين القادمة.

95- ووصفت الإجراءات المؤسسية بالتفصيل في الوثيقة CL 143/10¹¹ ويرد إشارة لها فيما يلي مع تحديث موجز للحالة ووصف للأنشطة التي نفذت حتى الآن لإنجازها:

- **الإجراء 1: تحسين الاتصالات:** روج لهذا الإجراء المؤسسي الموظفون الذين أبدوا رغبة في زيادة المشاركة في أنشطة التغيير، وأن تتوافر لها الاتصالات المفتوحة المتكررة مع المديرين العامين المساعدين ورؤساء المكاتب. وكان الإجراء المؤسسي استجابة لذلك يتمثل في الطلب من المديرين العامين المساعدين ورؤساء المكاتب إجراء نهج تشاركي مع جميع الموظفين في كل إدارة/مكتب لدى وضع الإجراءات المحلية استجابة لنتائج الموظفين. وقد اتبع ذلك التوجيه، وتحققت نتائج جيدة تتضح من النواتج التي تحققت من حيث الإجراءات المحلية التي أصبح فيها تحسين الاتصالات بين المديرين العامين المساعدين ورؤساء المكاتب والموظفين الموضوع الغالب في الإجراءات المحلية الناشئة عن ذلك على النحو الذي جرى توضيحه في القسم الخاص بالإجراءات على المستوى المحلي فيما يلي.
- **الإجراء 2: إقامة أفرقة ناجحة:** في حين أبلغ الموظفون بإيجابية عن التعاون وعمل الفريق في وحداتهم، حدثت استجابة أقل إيجابية لعمل الفريق والتعاون خارج وحدة العمل المباشرة. وتمثل الرد على هذه النتيجة في الارتكاز على الأنشطة والممارسات الجارية بالفعل في بعض الإدارات/الوحدات، وتطبيقها في أنحاء المنظمة من خلال وضع مبادئ أساسية وخطوط توجيهية بشأن العمل كفريق. وبذلت جهود كبيرة في هذا المجال بتوجيه وقيادة نائبه المدير العام (المعرفة) التي تتولى رعاية هذا الإجراء المؤسسي.

¹⁰ الفقرات 84-95 من الوثيقة CL 143/10

¹¹ الفقرة 95 من الوثيقة CL 143/10

وقد أصبح العمل كفريق والتعاون من المفاهيم "الرئيسية" للعمل في المنظمة على النحو المبين في صفحة الويب المعنونة "العمل كفريق والتعاون" التي وضعت على الإنترنت الداخلي للمنظمة والتي تصف فوائد العمل كفريق، وتوفر "وسائل وطرائق" (من المنظمة إلى النهج والتيسير) للإدارة والتواصل مع الأفرقة وداخلها، والقسم المخصص المبني "ببناء المهارات" بشأن العمل كفريق والتعاون. ويشمل ذلك مواد التدريب والتعلم بشأن كيفية استخدامك للوسائل والطرائق. وتتضمن صفحة الويب قصصات ومقالات وأشرطة فيديو عن الأبعاد بشأن الكثير من جوانب العمل كفريق والأفرقة المتعددة التخصصات. وتنظيم حلقات العمل عن أساس منتظم، وأشرطة الويب في كافة أنحاء المنظمة لتزويد الموظفين بالفرص المتاحة للمشاركة وتوفير وجهات نظرهم وخبراتهم والتعلم وأن يصبحوا على دراية كاملة كفريق.

● **الإجراء 3: تجنب الهدر والإزدواجية:** لدى سؤال الموظفين عن تصنيف المنظمة بشأن تجنب الهدر الإزدواجية، لم يروا بصورة إيجابية وخاصة الموظفين العاملين في المقر الرئيسي. ويتمثل الإجراء المتخذ استجابة لهذا في دعم "مبادرة النهوض بعملية مؤسسية" تدعو الموظفين إلى اقتراح التحسينات في العملية التي تساعد في ترشيد المنظمة. وقدم النهج المؤسسي المتخذ بالاقتران مع خطة عمل للمستقبل لمجلس خطة العمل الفورية. وتصل خطة العمل الآن إلى المراحل النهائية من الاستعراض وتتضمن:

- 1- استثارة الوعي بأهمية الترشيح
- 2- تجميع اقتراحات الترشيح من الموظفين على المستوى العالمي
- 3- استعراض وتحليل وترتيب أولويات مقترحات الترشيح
- 4- تقديم مقترحات للتغيير وتنفيذ التغييرات
- 5- قياس وتنقيح النهج المستخدم

● **الإجراء 4: وقت التعليم للجميع:** تصنف المنظمة في أدنى مستوى فيما يتعلق بثقافة الثقة والعدالة، وتشير المعلومات المسترجعة من الفريق العامل المستقل إلى أن الموظفين يتصورون عدم المساواة في الحصول على التدريب والتطوير الوظيفي. وتتمثل الاستجابة على المستوى المؤسسي التي تهدف إلى غرس الثقة وبيان العدالة في إدخال مفهوم "وقت التعلم للجميع" والذي يصل إلى فترة تعلم لأسبوع واحد في الفترة المالية (أو 2.5 يوم عمل سنويا). وأعلن ذلك لجميع الموظفين يوم 9 يناير/كانون الثاني 2012، ودعي الموظفون والمشرفون إلى العمل معا لتحديد مجالات التنمية للعام القادم والموافقة عليها كجزء من مرحلة تخطيط الأداء في مجلس نظام تقييم وإدارة الأداء. وسوف يطلب نظام القدرات منبرا للتعلم في النصف الثاني من 2012 لتوفير فرص تعلم متزايدة بالطرق الإلكترونية للموظفين في جميع المواقع بشأن القدرات الأساسية وتنمية المهارات فضلا عن بعض البرامج التقنية الأساسية للمنظمة.

الإجراءات على المستوى المحلي

96- طلب مجلس برنامج خطة العمل الفورية، عقب وضع الإجراءات المؤسسية، من المديرين العاملين المساعدين ورؤساء المكاتب المستقلة وضع إجراء أو إجراءين عن مستوى الإدارة/المكتب، وإصدار خطوط توجيهية بشأن كيفية عمل ذلك.

97- وخلال الفترة من سبتمبر/أيلول إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2011 عقدت طائفة من اجتماعات "جميع الموظفين" لاستعراض وبناء الفهم بشأن نتائج المسح المحلي وتحديد الإجراءات المحلية 1 أو 2 لتحقيق التقدم. وتراوحت مشاركة الموظفين بين تيسير المنتجات "خارج المواقع" والعروض التقليدية والمناقشات مع المستويات العليا من الموظفين الحاضرين طوال الوقت. واختار العديد من الإدارات مناقشة النتائج على مستوى الشعب ومستوى الإدارات مما وفر ما بين 1 و8 إجراءات تتخذها مختلف الفئات. واضطلعت أفرقة تغيير الثقافة، حيثما كانت حاضرة، بدور بارز في تيسير هذه الاجتماعات وتحقيق التقدم لهذه الإجراءات.

98- وكان الموضوع الرئيسي الذي نشأ عن إجراءات متابعة المسح المحلي يتمثل في "تحسين التواصل مع الإدارة العليا والموظفين". ورؤى أن ذلك يعتبر أمراً مشجعاً بصورة خاصة بالنظر إلى أن التوجيه الصادر للمديرين العاميين المساعدين ورؤساء المكاتب المستقلة بمشاركة الموظفين بصورة كاملة في وضع الإجراءات المحلية قد أسفر عن إجراءات محلية تديم التواصل المحسن - وهو أحد مجالات التحسين وفقاً لمسح العاملين.

99- وشملت المواضيع الأخرى المبلغة بصورة قوية: "بناء ثقافة الثقة والعدالة وأفرقة تغيير الثقافة" و"الترويج للعمل كفريق والتعاون" و"تحسين التواصل بشأن خطة العمل الفورية والإصلاح" و"النهوض بتحديد الأدوار والاختصاصات والتفويض بالسلطة". وأبلغت كل إدارة/مكتب مستقل، بالاشتراك مع الإجراءات الفردية، عن مقاييس النجاح والقضايا التي تحتاج إلى معالجة والأنشطة والجهات الراعية والأطر الزمنية لوضع إجراء المتابعة المحدد.

100- وستقوم وحدة إدارة البرامج برصد تنفيذ إجراءات المتابعة المحلية على النحو الذي ابلغت عنه الإدارة/المكتب المعني.

خامساً- تمويل خطة العمل الفورية ومصروفاتها

101- جرى تمويل تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 بموجب مخصصات الميزانية التي اقترح عليها المؤتمر¹² لبرنامج العمل والميزانية فضلاً عن الرصيد الحر من حساب الأمانة للخطة لعام 2009 الذي رحل إلى 2010-2011.

102- وكما أشارت لجنة المالية¹³، فإن مجموع الميزانية الصافية لخطة العمل الفورية في 2010-2011 مبلغ 42.68 مليون دولار تتألف من ميزانية خطة العمل الصافية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 والبالغة 39.6 مليون دولار (بما ففي ذلك الارتفاع في التكاليف) زائد الرصيد الحر لحساب أمانة الخطة لعام 2009 والبالغ 3.08 مليون دولار أمريكي. وقد أنفق الرصيد الحر لحساب الأمانة لعام 2009 في الفترة 2010-2011.

¹² الفقرة 2 من قرار المؤتمر 2009/3

¹³ الوثيقة FC 138/INF/7

103- وتتألف الميزانية الصافية لخطة العمل الفورية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 البالغة 39.6 مليون دولار من ميزانية إجمالية تبلغ 44.91 مليون دولار أمريكي و5.31 مليون دولار من الوفورات. وقد تحققت الوفورات البالغة 5.31 مليون دولار بالكامل خلال الفترة 2010-2011.

104- وبلغت المصروفات النهائية لخطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 مقابل الميزانية الإجمالية للخطة في 2011-2011 البالغة 44.91 مليون دولار ما مجموعه 40.434 مليون دولار. ويبين الجدول 2 الميزانية الإجمالية والمصروفات لكل مشروع من مشروعات خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011.

الجدول 2: الميزانية الإجمالية والمصروفات والرصيد في 2010-2011

الرصيد	المصروفات	الميزانية الإجمالية	الميزانية الإجمالية لخطة العمل الفورية والمصروفات في 2010-2011 (بملايين الدولارات الأمريكية)
0,241	3,109	3,350	المشروع 1: إصلاح الأجهزة الرئاسية
0,056	0,244	0,300	المشروع 2: المراجعة
0,054	1,046	1,100	المشروع 3: التقييم
0,094	0,906	1,000	المشروع 4: مبادئ الأخلاق
0,535	0,365	0,900	المشروع 5: إصلاح البرمجة ووضع الميزانية والإدارة المعتمدة على النتائج
-0,015	0,395	0,380	المشروع 6: النشر بجميع لغات المنظمة
0,255	1,179	1,434	المشروع 7: تعبئة الموارد وإدارتها
0,127	0,153	0,280	المشروع 8: برنامج التعاون التقني
0,030	0,360	0,390	المشروع 9: اللامركزية
-0,007	0,637	0,630	المشروع 10: هيكل المقر الرئيسي
0,176	1,204	1,380	المشروع 12: الشراكات
0,177	3,008	3,185	المشروع 13: المشتريات
0,176	0,124	0,300	المشروع 14: السفريات
0,047	0,153	0,200	المشروع 15: الترجمة والطباعة
-0,130	2,530	2,400	المشروع 16: التسجيل
0,450	4,695	5,145	المشروع 19: تحسين موصولية الاتصالات البعيدة مع المكاتب الميدانية
-0,031	2,381	2,350	المشروع 20: الإصدار 12 من أوراكل
0,624	2,946	3,570	المشروع 21: إجراءات تكنولوجيا المعلومات الأخرى
0,223	0,477	0,700	المشروع 22: إطار مخاطر المنظمة
0,658	1,642	2,300	المشروع 23: تغيير الثقافة
0,115	1,285	1,400	المشروع 24: نظام تقييم وإدارة الأداء
0,086	2,057	2,143	المشروع 25: إطار القدرات
-0,550	2,200	1,650	المشروع 26: التنقل
0,841	4,429	5,270	المشروع 27: إجراءات الموارد البشرية الأخرى
0,132	2,721	2,853	المشروع 25: متابعة الإدارة
0,112	0,188	0,300	المشروع 29: الاتصالات الخاصة بخطة العمل الفوري
4,476	40,434	44,910	المجموع

طلب ترحيل أموال من الفترة 2010-2011 إلى الفترة 2012-2013

105- حسب ترخيص المؤثر في يوليو/تموز 2011، يرحل إلى رصيد حر من مخصصات الفترة 2010-2011 لتنفيذ خطة العمل الفورية بالكامل بما في ذلك تكاليف الاستثمار لمرة واحدة في الخطة التي ستتكدب في الفترة المالية 2012-2013¹⁴ ويشمل المبلغ المرحل للخطة البالغة 4.476 مليون دولار مبلغ 1.028 مليون دولار مقابل التكاليف الاستثمارية للخطة المؤجلة من 2010-2011 ومبلغ 3.448 مليون دولار لتعويض المكاتب الاستثمارية للخطة في 2012-2013 وسوف يسهم الأول في الهدف التنظيمي المتعلق بتحديد المكاسب الأخرى الناشئة عن الكفاءة، والوفورات لمرة واحدة والاستخدام المتوخى للأرصدة الحرة للفترة 2010-2011 على النحو الذي فوض به المؤتمر في يوليو/تموز 2011.

106- والمشروعان اللذان أديا إلى إرجاء التكاليف الاستثمارية للفترة 2010-2011 البالغ مجموعها 1.028 مليون دولار هي:

(أ) المشروع 5 (إصلاح البرمجة وضع الميزانية والإدارة المعتمدة على النتائج)، مبلغ 0.475 مليون دولار من رصده للفترة 2010-2012 البالغ 0.535 مليون دولار وسوف يستخدم المبلغ المؤجل في الأنشطة المرتبطة بالبرمجة القطرية الفعالة - برنامج التعلم في 2012-2013 بموجب الإجراء 3-88 لخطة العمل الفورية (المعالم الأساسية).

(ب) المشروع 21 (إجراء تكنولوجيا المعلومات الأخرى)، مبلغ 0.553 مليون دولار من رصيده للفترة 2010-2011 البالغ 0.624 مليون دولار. وسوف يستخدم المبلغ المؤجل في تغطية أولوية الاستثمار في الإجراء 7-0 لخطة العمل الفورية) حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وعمل عملية الموافقة التي كانت تعني البدء في 2011 إلا أنها أُرجئت بالنظر إلى التأخيرات في الإنتهاء من الموافقة على مقترح هيكل الحوكمة المبرر الجديد وتنفيذه. وعلاوة على ذلك، فإن التمويل المؤجل سوف يستخدم في تغطية مصروفات الإجراء 7-26 (تصميم نظام معلومات الإدارة - التي كانت قد خفضت خلال النصف الثاني من عام 2011، وأرجئ النشاط لتوقيه مع برنامج النظام العالمي للإدارة المعتمدة على النتائج. وسوف يبذل المزيد من الجهد في 2012 و2013 لتحقيق الفوائد من النظام المتكامل للمعلومات الإدارية.

ميزانية خطة العمل الفورية في 2012-2013

107- تضمن التمويل لبرنامج العمل والميزانية المعتمد للفترة 2012-2013 مخصصات (صافية) بمبلغ 39.141 مليون دولار¹⁵ لتمويل تنفيذ خطة العمل الفورية وتتألف من مبلغ تقديري قدره 22.359 مليون دولار للتكاليف المتكررة الصافية ومبلغ 16.782 مليون دولار للتكاليف الاستثمارية لمرة واحدة. وسوف يضاف المرحل المرحلي

¹⁴ الوثيقة C 2011/REP - القرار 2011/5 قرار ربط الميزانية للفترة 2012-2013 الفقرة 2.

¹⁵ الوثيقة C 2011/REP القرار 2011/5، مخصصات الميزانية 2012-2013، الفقرة 1(ب).

من الفترة 2010-2011 البالغ 1.028 مليون دولار إلى التكاليف الاستثمارية لمرة واحدة في 2012 مما يزيد الميزانية المعتمدة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 من 39.141 مليون دولار (صافية) إلى 40.169 مليون دولار (صافية) انظر الجدول 3.

الجدول 3: ميزانية خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013

ميزانية خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 (بملايين الدولارات الأمريكية)					
المجموع	المتكررة			التكاليف الاستثمارية لمرة واحدة	
	الصافي	الوفورات	التكاليف		
39,141	22,359	-10,550	32,909	16,782	برنامج العمل والميزانية في الوثيقة C 2011/REP
1,028	0,000	0,000	0,000	1,028	زائداً مبالغ مرحلة من 2010-2011
40,169	22,359	-10,550	32,909	17,810	مجموع ميزانية 2012-2013

108- ويبين الجدول تفاصيل ميزانية خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بحسب المشروع بما في ذلك المبلغ المرسل من 2010-2011.

الجدول 4: ميزانية 2012-2013 بحسب مشروع خطة العمل الفورية بما في ذلك المبلغ المرحل

ليرة واحدة من التكاليف 2010-2011

المجموع	الوفورات	التكاليف المتكررة	الاستثمار لمرة واحدة	ميزانية خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 (بملايين الدولارات الأمريكية)
2,520		2,320	0,200	المشروع 1: إصلاح الأجهزة الرئاسية
0,300		0,300		المشروع 2: المراجعة
2,010		2,010		المشروع 3: التقييم
1,920		1,920		المشروع 4: مبادئ الأخلاق
2,615		0,000	2,615	المشروع 5: إصلاح البرمجة ووضع الميزانية والإدارة المعتمدة على النتائج
1,340		1,340		المشروع 7: تعبئة الموارد وإدارتها
2,120		1,720	0,400	المشروع 12: الشراكات
-0,230	-3,260	1,700	1,330	المشروع 13: المشتريات
-1,670	-1,970	0,300		المشروع 14: السفريات
-0,420	-0,600	0,180		المشروع 15: الترجمة والطباعة
-1,460	-2,460	0,000	1,000	المشروع 16: التسجيل
5,000		5,000		المشروع 19: تحسين موصولية الاتصالات البعيدة مع المكاتب الميدانية
3,160		0,000	3,160	المشروع 20: الإصدار 12 من أوائل
1,013	-1,140	0,600	1,553	المشروع 21: إجراءات تكنولوجيا المعلومات الأخرى
0,800		0,800		المشروع 22: إطار إدارة المخاطر في المنظمة
2,300		0,000	2,300	المشروع 23: تغيير الثقافة
1,400		1,400		المشروع 24: نظام تقييم وإدارة الأداء
3,500	-1,120	2,720	1,900	المشروع 25: إطار الكفاءة
2,800		2,800		المشروع 26: تنقل الموظفين
7,580		7,580		المشروع 27: إجراءات الموارد البشرية الأخرى
2,744		0,219	2,525	المشروع 28: متابعة الإدارة
0,827		0,000	0,827	المشروع 29: اتصالات خطة العمل الفورية
40,169	-10,550	32,909	17,810	المجموع

109- وسوف تقدم الإدارة تقريراً عن مصروفات عام 2012 للاجتماع القادمة للجنة المالية المقرر عقده في أكتوبر/تشرين الأول 2012.

110- تطلع الإدارة إلى مواصلة الشراكة الفعالة والتشاركية مع الأعضاء مع استمرار تنفيذ خطة العمل الفورية ودمج الخطة بالكامل في المنظمة بعد إصلاحها خلال الفترة المالية 2012-2013.

الجزء الثاني: الاتجاه الجديد في 2012

سادسا- عرض عام

مقدمة

111- يوافق ديسمبر/كانون الأول 2011 نهاية العام الثالث من السنوات الخمس المقررة لاستكمال برنامج خطة العمل الفورية. وكما أشير في القسم الثالث المعنون التقدم الكمي، انتهى العمل الآن في أكثر من 80 في المائة من إجراءات خطة العمل الفورية، ورحل عدد يقل عن 20 في المائة إلى الفترة 2012-2013. غير أن هذه تتضمن الكثير من الإجراءات الأكثر تعقيدا التي ما زال يتعين استكمالها. ولدى الاقتراب من عام 2012، جددت المنظمة قوة دفعها وتركيزها وعكفت على ضمان الاستكمال الناجح والكامل لتنفيذ خطة العمل الفورية. ويتولى هذا الجزء من التقرير أيضا تحديث معلومات الأعضاء عن نتائج الاستعراض الخارجي لبرنامج خطة العمل الفورية الذي أجري من خلال مكتب المفت العام.

الاتجاه الجديد لتجديد المنظمة

112- أعرب المدير العام في خطابه أمام الدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس وأمام موظفي المنظمة¹⁶ عن التزامه الكامل بنجاح استكمال عملية تجديد المنظمة، وأقر بأن ذلك يمثل إسهاما هاما صوب زيادة كفاءة المنظمة.

113- غير أن المدير العام أشار أيضا إلى أن المنظمة لا تستطيع أن تستمر في الإصلاح إلى ما لا نهاية. فيتعين الوصول بعملية التجديد إلى نهاية مرضية في أسرع وقت ممكن مع استكمال نسبة كبيرة من الإجراءات الموافقة عليها في غضون عام 2012 وتعميم إجراءات خطة العمل الفورية في عمل المنظمة.

114- وفي يناير/كانون الثاني 2012 أكد المدير العام هذا الالتزام وقدم اتجاها جديدا لتجديد المنظمة ويركز هذا الاتجاه على ثلاثة أنشطة رئيسية تترابط معا ويكمل بعضها بعضا وتركز على الحاجة إلى:

- الوصول بعملية تجديد المنظمة إلى نهاية ناجحة
- تعميم إجراءات خطة العمل الفورية في عمل المنظمة
- الإسراع بعملية الإصلاح

¹⁶ خطاب المدير العام أمام المجلس في الأول من ديسمبر/كانون الأول 2011 خلال الدورة الصباحية.

115- ويعني الوصول بعملية التجديد إلى نهاية ناجحة أنه يتعين تحويل تركيز الإبلاغ في خطة العمل الفورية من تنفيذ إجراءات الخطة إلى تحقيق الفوائد. وذلك هو المتوقع من أعضاء المنظمة من المنظمة، وما يعتزم الرد العام تحقيقه لكي تتمكن المنظمة من تجاوز مرحلة التجديد وتحويل نفسها إلى منظمة تحدد وتنفذ باستمرار وسائل أفضل للعمل وأن تكون في وضع أفضل يتيح لها معالجة المشكلات الحقيقية للمليار من الجوعى.

116- وعلاوة على هذا التركيز على الفوائد، يتعين أن تصبح أنشطة التجديد جزءاً أساسياً مع تعميم مبادرات التجديد في أنشطة المنظمة وخطط عملها العادية، وتوفير التركيز المعتمد على النتائج في عملنا والإسهام في مجالات عمل المنظمة الرئيسية الأكثر تركيزاً.

117- وكان الإطار الزمني المحدد في الأصل لتنفيذ عملية إصلاح المنظمة يبلغ ثلاث سنوات من 2009 إلى 2011. وعقب المناقشات التي دارت في 2009¹⁷ بشأن انعكاسات الإطار الزمني البالغ ثلاث سنوات على ميزانية الفترة 2010-2011، وافق الأعضاء على التنفيذ إلى خمس سنوات من 2011 إلى 2013. ومع استكمال أكثر من 80 في المائة من إجراءات برامج التجديد، تعتزم الإدارة الإسراع بوتيرة تنفيذ الإجراءات المتبقية واستكمال أكبر عدد ممكن منها خلال 2012.

118- غير أنه نتيجة للطابع المعقد لبعض إجراءات خطة العمل الفورية المفتوحة، لوحظ أن عدداً صغيراً من إجراءات التجديد لن يستكمل قبل نهاية عام 2012. وهذه الإجراءات أساسية لنجاح التحرك صوب مجالات العمل الرئيسية للمنظمة بما في ذلك تلك التي ستواصل تعزيز المنظمة باعتبارها منظمة تعتمد على النتائج، والإسهام في تركيز جديد على اللامركزية الفعالة.

إجراءات الإدارة

119- يرد موجز للإجراءات التي اقترحتها الإدارة في نشرة المدير العام 2012/08 الصادرة في 19 يناير/كانون الثاني 2012 والتي ترد نسخة منها في الملحق الثاني بهذا التقرير والتي تدعو إلى إدارة فورية أكثر فعالية وأقل بيروقراطية وأكثر ترشيدياً لبرنامج خطة العمل الفورية. وقد أسفر ذلك عن ترشيح مجلس برنامج خطة العمل الفورية الذي يرأسه ممثل المدير العام بشأن تجديد المنظمة ويتألف من القائم بأعمال مدير الديوان، ونائبي المدير العام ومدير وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية.

120- وعلاوة على ما تقدم، تناولت نشرة المدير العام 2012/08 توضيح الاتجاه الجديد المشار إليه أعلاه من خلال دعوته الإدارة إلى اتخاذ إجراءات في 2012 في ثلاثة مجالات:

¹⁷ يشير إلى الوثيقة CL 137/9

(أ) الاضطلاع بمبادرة تحقيق الفوائد التي تهدف الى تحديد الفوائد التي تحققت، وتتحقق من تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية وإعداد تقرير عنها. ويخضع الإطار الأول لفوائد خطة العمل الفورية على النحو الذي أبلغ للأعضاء في عام 2010¹⁸ لعملية تحقق وتحديث وتوسيع في الوقت الحاضر لضمان أن يكون لكل فائدة من التمديد في خطة العمل الفورية مالك ومجموعة واضحة من المؤشرات المتفق عليها والتي ستبين إنجازات النافذة. وبالنسبة لتلك الفوائد التي لم تتحقق بعد، سوف توضع خطة لتسليم الفوائد تحدد الإطار الزمني لتسليم الفوائد الملموسة المحددة. ونظرا لصلة مبادرة تحقيق الفوائد بضمان الاستكمال الناجح لتنفيذ خطة العمل الفورية، تمثل هذه المبادرة نشاطا رئيسيا طوال عام 2012 وجرت بلورتها في القسم السابع بهذا التقرير.

(ب) تعميم إجراءات خطة العمل الفورية في عمل شعب المنظمة وإداراتها ورسم خرائط هذه الإجراءات في مجالات التركيز الرئيسية المقبلة للمنظمة ودمجها في خطط عمل الإدارات.

(ج) الإسراع باستكمال إجراءات الخطة المفتوحة خلال 2012 حتى يمكن استثمار أكبر عدد ممكن منها خلال 2012.

121- كذلك يتعين أن يكون تنفيذ خطة العمل الفورية أكثر كفاءة، وقد فوضت وحدة إدارة البرنامج بالسلطة للإسراع بتنفيذ الخطة في 2012 والإشراف على تحقيق الفوائد.

التقييم الخارجي لبرنامج خطة العمل الفورية من خلال مكتب المفتش العام

122- كما أشير في القسم الثاني أعلاه، كلف مكتب المفتش العام في سبتمبر/ أيلول 2011 مكتب مانيت الاستشاري بمهمة تتعلق بإدارة التغيير. ويتمثل ذلك في إجراء استعراض سريع ورفيع المستوى لتنفيذ خطة العمل الفورية بهدفها الشامل المتمثل في مساعدة المنظمة على تحقيق أقصى الفوائد من استثماراتها الكبيرة في خطة العمل الفورية.

123- وورد التقرير في منتصف يناير/كانون الثاني 2012 وتتمثل استنتاجاته الرئيسية على النحو المبغ في موجزه التنفيذ في الآتي:

- إن عملية الإصلاح أدت إلى نطاق عريض من المبادرات التي صممت لبناء قدرات المنظمة، وأن بعض الأسس الهامة قد وضعت. غير أن التركيز في معظم، إن لم يكن جميع الحالات، على "المستوى السطحي"، ولا يمكن أن يحقق ذلك بمفرده التحول التنظيمي والتدديد الذي ينشده الأعضاء.
- إن خطة العمل الفورية قد أدت فهمها بوصفها خطة عمل فورية، وينبغي استكمال الإجراءات التي لم تنته بعد وتعميمها في أسرع وقت ممكن. وينبغي أن يدار نهج التعزيز المؤسسي الطويل الأجل بعناية لزيادة التغيير المنهجي

¹⁸ يشير إلى الوثيقة CL 140/14

والأكثر جوهرية. ومن المهم لدى وضع خطة للتمويل، التفكير في التسلسل والجمع بين الجهود المختلفة فضلا عن القبول الحقيقي للتغيير.

124- ويقتراح التقرير طريقا للتقدم لمساعدة المنظمة في تحقيق التغيير التحويلي. وبإيجاز يقترح التقرير أن تقييم المنظمة شبكة ميدانية قوية، وأن تواصل تعزيز الأسس المؤسسية الأساسية وخاصة في مجال الموارد البشرية، وأن تواصل زيادة التغيير المنهجي والثقافي.

125- والواقع أن طابع وتعقيدات برامج خطة العمل الفورية ونطاقها الواسع عناصر مسؤولة عن التركيز على ما أشار إليه تقرير مانت بأن التنفيذ "على المستوى السطحي" لما فوضت به إجراءات خطة العمل الفورية. غير أن الإدارة لا توافق على أن هذه التغييرات ليس لها آثار جوهرية على فعالية المنظمة. وتمثل المبادرة الخاصة بتجمع والإبلاغ عن الفوائد الملموسة التي تحققت نتيجة لخطة العمل الفورية التي تناولها القسم الابع تحولا متعمدا في الاهتمام من تسليم الإجراءات إلى تحقيق الفوائد مما سيبيّن الفوائد التي تحققت للمنظمة من إجراءات خطة العمل الفورية.

127- وإلى جانب هذه المبادرة التي تركز على الفوائد، أشار المدير العام أيضا إلى أنه يتعين الإسراع بعملية التجديد بالنظر إلى نسبة كبيرة من الإجراءات المتفق عليها وف تستكمل في غضون 2012 ومع تعميم إجراءات الخطة في عمل المنظمة.

128- وذكر المدير العام بوضوح، في خطابه أمام الدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس¹⁹ أن تحسين قدرة المنظمة على التسليم في الميدان ومجال الموارد البشرية هما من أعلى أولوياته. وذكر المدير العام بوضوح في نشرته بشأن اتجاه خطة العمل الفورية الي صدرت في يناير/ كانون الثاني 2012 والمرفقة في الملحق الثاني بهذا التقرير أن الهدف هو تحويل المنظمة. " ... إلى منظمة تحدد وتنفذ باستمرار بطرق أفضل للعمل ... " وعلى ذلك فقد أشار إلى الاتجاه صوب "التغيير المنهجي" الذي دعا مكتب المفتش العام لاستعراض مانييت.

129- ويرد الموجز التنفيذي لتقرير مكتب المفتش العام مانييت في الملحق الثالث بهذا التقرير السنوي لعام 2011 بشأن تنفيذ خطة العمل الفورية. ويمكن الحصول على التقرير الكامل المعنون "تقييم برنامج خطة العمل الفورية - طريق إلى التقدم" من خلال ملحق الويب (بالإنكليزية فقط). ويوافر باللغة الإنكليزية فقط لأغراض تتعلق بكفاءة التكليف.

سابعاً - مبادرة تحقيق الفوائد

130- تطلق المنظمة خلال 2012 مبادرة رئيسية لتجميع والإبلاغ بشأن الفوائد الملموسة الناشئة عن خطة العمل الفورية.

¹⁹ خطاب المدير العام أمام المجلس في الأول من ديسمبر/كانون الأول 2011 خلال الدورة الصباحية.

131- وسوف تضع وحدة إدارة البرنامج مشروع كتالوج الفوائد الذي سينشر في عدة مصادر ويوافق عليه كبار المديرين المسؤولين عن تسليم خطة العمل الفورية. وسوف يتبع هذا المديرين موظفيهم المؤشرات القابلة للقياس لكل فائدة رئيسية وتحميلهم مسؤولية تحقيقها.

132- ولضمان أن تكون النهج المطبقة واقعية، سوف توضع خطة تحقيق لكل فائدة رئيسية، وتقييم المخاطر التي قد يتعرض لها نجاحها بطريقة منتظمة. وتمثل المبادرة تحولا متعمدا في التركيز عن تسليم الإجراءات إلى تحقيق الفوائد مما سيمكن المنظمة من تنظيم المنافع المستمدة من استثمارات خطة العمل الفورية وإعادة تركيز الخطة على قيمة التسليم.

133- وسيجري التحليل على أساس بعدين - الإطار الزمني الذي سيسلم خلاله ونوع هذه الفائدة:

- فمن ناحية الإطار الزمني، سيجري تصنيف كل فائدة من فوائد خطة العمل الفورية وفقا لما إذا كانت قد تحققت وما إذا كانت في مرحلة التحقيق أو أنها فائدة متوقعة في المستقبل وإذا كان الأمر كذلك، ما هو الإطار الزمني المتوقع للتسليم).
- ومن حيث نوع الفائدة، سيجري في بداية الأمر تصنيف الفوائد وفقا لما إذا كانت مالية صرفه أو ما إذا كانت غير مالية.

134- وتمثل الفوائد المالية الأثر المالي للإصلاح - الأموال التي استثمارها الأعضاء والعائدات المالية التي تحققت من خلال الوفورات المالية. غير أن الغرض من إصلاح المنظمة يتجاوز مجرد العائدات المالية. إذ يتوقع الأعضاء والموظفون بصورة منطقية أن تحقق خطة العمل الفورية فوائد ملموسة أوسع نطاقا لتحسين المنظمة.

135- ويتعلق مثال للفوائد المالية بالإجراء 7-17 لخطة العمل الفورية المتعلقة بإدارة السجل حيث خفضت وظائف السجل من 43 إلى 28 وخفضت تكاليف تشغيل دائرة إدارة السجل بمقدار 2.46 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية.

136- ويتعلق النوع الثاني من الفوائد - وهي الفوائد غير المالية بالتحسينات الملموسة في البيئات الممكنة للحوكمة والثقافة والعمليات والنظم والمعلومات التي تدعم التحسينات في أداء المنظمة.

137- وستصنف الفوائد غير المالية على أساس أغراض أوضح ودعم أقوى وتحسين التسليم عبر المجالات الثلاثة:

- (1) تلك التي تمكن من تحسين توفير المدخلات مثل الموارد البشرية/ مثل التحسينات في الوقت الذي تستغرقه عملية تعيين الموظفين أو النهوض باستهداف موقع مواردنا بالقرب من نقطة الاحتياج إليها.
- (2) تلك التي تمكن من تحسين تسليم المخرجات

(3) تلك التي يمكن من تحسين عملية تحقيق النتائج الإيجابية من جانب المنظمة. وهذه الفئة الأخيرة للنتائج أكثر مراوغة وصعبة القياس إلا أنها أكثر أهمية من النتيجتين الأوليين لأنها تتخذ وجهة نظر خارجية وتفيد نواتج وآثار الإصلاح عن النتائج الفنية للمنظمة.

138- ويوفر الإجراء 7-16 لخطة العمل الفورية بشأن إدارة السجل أيضا مثلا على الفوائد غير المالية بالنظر إلى أن تحديث إدارة السجلات أدى إلى تحسين فعالية المنظمة من خلال:

- زيادة إمكانيات الحصول على المعارف المؤسسية من خلال تحسين مسك السجلات وتسهيلات البحث الإلكتروني
- دعم العمل المتعدد التخصصات من خلال تحسين تبادل المعلومات عبر الحدود الإدارية والجغرافية
- تمكين العمل كفريق فعال بصورة أكثر من خلال ملخصات المعلومات الجديدة المعتمدة على الأفرقة

139- وسيجري تقاسم النهج والتقدم المحرز حتى الآن في مبادرة تحقيق الفوائد مع الأعضاء خلال جلسة إعلامية غير رسمية يتوقع عقدها خلال الربع الثاني من عام 2012 تماثل تلك التي عقدت في 29 فبراير/شباط 2012. وسيجري تناول نتائج تحقيق الفوائد بقدر أكبر من التفصيل خلال اجتماعات الأجهزة الرئاسية في أكتوبر/تشرين الأول، ونوفمبر/تشرين الثاني 2012. وسيستمر العمل طوال العام، وسوف يقدم تقرير كامل عن الفوائد الملوثة التي تحققت نتيجة خطة العمل الفورية للأجهزة الرئاسية في التقرير السنوي لعام 2012 عن تنفيذ خطة العمل الفورية.

الملحق 1

التقدم الكمي والتحليل الشامل لحالة إجراءات خطة العمل الفورية

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
					1- إصلاح الجهاز الرئاسي - على مكوار
					الجهاز الرئاسي
تم العمل في عام 2009	تم العمل			اتساق السياسات العالمية والأطر التنظيمية: إجراء استعراض منتظم للوضع العالمي لتحديد القضايا التي تقتضي اتخاذ مبادرات تحظى بالأولوية توحياً لمزيد من الاتساق في السياسات، ودراسة الأطر التنظيمية الراهنة بغية تحديد المجالات التي تقتضي اتخاذ إجراءات مبكرة من قِبل المنظمة أو في غيرها من المنتديات.	1-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/7/2	2010/6/1	مراعاة، حيثما اقتضى الأمر، قضايا السياسات والصكوك المتعلقة بالأغذية والزراعة التي تتبلور في منتديات غير المنظمة ورفع توصيات إلى تلك المنتديات.	2-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/7/2	2010/6/1	انظر أيضاً أدناه - في ما يخص أدوار الأجهزة الرئاسية المختلفة.	3-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/7/2	2010/3/1	الحوكمة التنفيذية: تعزيز أدوار الأجهزة الرئاسية ونطاق تغطيتها (انظر أدناه).	4-2
					المؤتمر
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سوف يكون عادة لكل دورة من دورات المؤتمر محور أساسي يتفق عليه المؤتمر، بناء على توصية المجلس	5-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/7/2	2010/6/1	سوف يولي المؤتمر مزيداً من العناية لقضايا السياسات العالمية والأطر الدولية (بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة). بالعمل عادة بناءً على توصيات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية وحيثما اقتضى الأمر بناء على توصيات المجلس (الذي سيتلقى بصورة مباشرة الأقسام ذات الصلة من تقارير اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية)	6-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سوف تعقد دورات المؤتمر في شهر يونيو/حزيران من السنة الثانية من الفترة المالية	7-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سوف يوافق المؤتمر على أولويات المنظمة وإستراتيجيتها وميزانيتها في ضوء دراسة توصيات المجلس (انظر إجراءات إعداد البرنامج والميزانية أدناه)	8-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/7/2	2011/4/1	سوف يركز تقرير المؤتمر على الاستنتاجات والمقررات التي يمكن تحديدها في لجان الصياغة واجتماعات "أصدقاء الرئيس" حسب الاقتضاء. وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل عن المداخلات وسيُنشر بجميع لغات المنظمة.	9-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			ستصبح الاجتماعات العامة الرسمية أكثر تركيزاً على القضايا الحيوية بالنسبة للأعضاء	10-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/7/2	2011/2/1	سيجري التوسع أكثر في الاجتماعات الجانبية لتكون منتدى لتبادل الآراء بصورة غير رسمية حول المستجدات	11-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/7/2	2010/6/1	سيجري إدخال تغييرات في الممارسات، من بينها طرق العمل والمسؤوليات التراتبية حسبما هو مُفصل أدناه في ما يخص الأجهزة المختلفة	12-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سيجري إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية والدور في رفع توصيات إلى المؤتمر، وغير ذلك مما يأتي تفصيله في مصفوفة الإجراءات	13-2
				المجلس	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سيجري توضيح وظائف المجلس حسب المقتضى في النصوص الأساسية وستشمل ما يلي: (1) الدور الرئيسي في اتخاذ القرارات وإسداء المشورة في ما يلي: • تخطيط العمل وقياس الأداء للمجلس نفسه • تخطيط العمل وقياس الأداء للمجلس نفسه وللأجهزة الرئاسية الأخرى باستثناء المؤتمر؛ • مراقبة الأداء وتقديم التقارير بشأنه مقابل هذه التدابير القياسية؛ • إستراتيجية المنظمة، وأولوياتها وميزانيتها؛ • الموافقة على برنامج العمل الشامل؛	14-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				<ul style="list-style-type: none"> التغييرات التنظيمية الرئيسية التي لا تحتاج إلى تغييرات يجريها المؤتمر في النصوص الأساسية؛ التوصية بجدول أعمال المؤتمر إلى المؤتمر؛ 	
تم العمل في 2009	تم العمل			(2) مراقبة تنفيذ القرارات المتصلة بالحوكمة؛	15-2
تم العمل في 2009	تم العمل			<p>(3) ممارسة الإشراف لضمان ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> أن تعمل المنظمة ضمن حدود الإطار المالي والقانوني المحدد لها؛ وجود إشراف شفاف ومستقل ومهني من خلال المراجعة؛ مراقبة مبادئ الأخلاق وجود تقييم شفاف ومهني ومستقل لأداء المنظمة في ما يتعلق بتحقيق النتائج والآثار المنشودة طبقاً للخطة؛ وجود نظم تعمل بشكل جيد لوضع الميزانية والإدارة القائمة على النتائج؛ وضع سياسات ونظم للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعاقد والمشتريات، وغيرها، والتأكد من أنها تقوم بوظائفها بما يناسب الغرض المرجو منها؛ مساهمة الموارد من خارج الميزانية بكفاءة في تحقيق الأهداف التي تعطيها المنظمة الأولوية؛ 	16-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل	2011/11/25	2011/4/11	(4) رصد أداء الإدارة مقارنة بالغايات المرجوة على صعيد الأداء.	17-2
لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء بين الدول الأعضاء	تأخير طويل	2013/6/3	2011/4/11	سوف يقدم المجلس توصية واضحة إلى المؤتمر بشأن القرار الخاص بالبرنامج والميزانية بما في ذلك مستوى الميزانية	18-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل	2011/11/25	2010/5/17	سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتلاءم وجدول أعماله (على أن تعقد عادة 5 دورات على الأقل في كل فترة سنتين) - القسم جيم، الرسم البياني 1: دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما:	19-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/10/31	2010/5/3	النص القديم (1) سوف يُعقد اجتماع قصير بعد كل من دورات لجنتي البرنامج والمالية أو الاجتماعات غير الرسمية النص الجديد (2) سوف تعقد دورات قصيرة إضافية أو اجتماعات غير رسمية	20-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			الاجتماع الذي يعقده المجلس للتحضير للمؤتمر سيكون قبل موعد انعقاد المؤتمر بشهرين على الأقل، حتى يتسنى أخذ توصياته في الحسبان؛ بما في ذلك التوصية بجدول الأعمال النهائي للمؤتمر لكي يعتمد المؤتمر بصورة نهائية.	21-2
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2011/11/25	2011/5/17	سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل وينشر بجميع اللغات)	22-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			لن يناقش المجلس بعد الآن المسائل العالمية المتصلة بالسياسات والتنظيم، إلا في حالات الضرورة القصوى (ويكون ذلك من اختصاص اللجان الفنية والمؤتمر)	23-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سوف يجري إدخال تغييرات في الممارسات، بما في ذلك طرق العمل والمسؤوليات التراتبية بالنسبة إلى المجلس (انظر أدناه في ما يخص الأجهزة الأخرى)	24-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إجراء تغييرات في النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف وخطوط الإبلاغ وغير ذلك.	25-2
				الرئيس المستقل للمجلس	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			مراجعة النصوص الأساسية لتوضيح الدور التيسيري الاستباقي لرئيس المجلس بالنسبة للحكومة في المنظمة، وتجنب أي تضارب محتمل في الأدوار مع الدور الإداري الذي يقوم به المدير العام، بما في ذلك، رئاسة اجتماعات المجلس، ما يلي:	26-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(أ) القيام بدور الوسيط الأمين في التوصل إلى توافق في الآراء بين الأعضاء في القضايا الخلافية؛	27-2
تم العمل في 2009	تم العمل			(ب) التواصل مع رؤساء لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية في ما يتعلق ببرامج عمل تلك اللجان، وكذلك مع رؤساء اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية الذين يحضرون في العادة اجتماعات لجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية، حسب مقتضى الحال؛	28-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ج) يمكن للرئيس المستقل للمجلس أن يدعو، متى وكلما رأى ذلك مناسباً، إلى عقد اجتماعات تشاورية مع ممثلي المجموعات الإقليمية حول القضايا الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالتحضير للدورة وبمجرياتها؛	29-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(د) التواصل مع الإدارة العليا في المنظمة في الأمور التي تشغل الأعضاء والتي يتم الإعراب عنها من خلال المجلس ولجنتي البرنامج والمالية التابعتين له والمؤتمرات الإقليمية؛	30-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(هـ) التأكد من إبقاء المجلس على اطلاع على التطورات في المنتديات الأخرى ذات الأهمية بالنسبة لولاية المنظمة، ومواصلة الحوار مع الأجهزة الرئاسية حسب مقتضى الحال، وخصوصاً مع الأجهزة الرئاسية للوكالتين المعنيتين بالأغذية والزراعة اللتين يوجد مقرهما في روما؛	31-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/2	(و) العمل على التحسين المستمر للكفاءة والفعالية وملكية الأعضاء للحكومة في المنظمة.	32-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ز) سوف تنص كذلك النصوص الأساسية تحديداً على:	33-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(1) المؤهلات (الكفاءات) المرغوب توافرها لدى الرئيس المستقل للمجلس والتي تعدّها لجنة المؤتمر في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية وبيبت فيها المؤتمر العام سنة 2009 (2) أن الرئيس المستقل للمجلس مطالب بالتواجد في روما في جميع دورات المجلس، وأنه يُفترض به في المعتاد أن يمكث لفترة لا تقلّ عن ستة إلى ثمانية أشهر من السنة في روما.	34-2
				لجنتنا البرنامج والمالية	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سيجري توضيح الوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بشأن توضيح الوظائف:	35-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/10/14	2010/2/1	(1) سوف تركز وظائف لجنة البرنامج على أولويات البرنامج والإستراتيجية والميزانية والتقييم وستشمل أيضاً ما يلي: النظر في العمل الميداني واللامركزية؛ وفي الأولويات التي ينبغي للمنظمة تناولها في معرض زيادة اتساق السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة؛ وفي الشراكة والتنسيق مع المنظمات الأخرى في مجال العمل الفني؛	36-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/10/14	2010/2/1	(2) سوف تغطي لجنة المالية جميع جوانب الإدارة والخدمات والموارد البشرية فضلاً عن الشؤون المالية، بما في ذلك السياسات والميزانية الخاصة بمجالات العمل هذه - فتصبح لجنة المالية والإدارة؛	37-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/10/14	2010/2/1	(3) ستعقد اللجنتان اجتماعاتهما بقدر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة بما يتلاءم وجدول الأعمال وتماشياً مع دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما (انظر الرسم البياني 1) - (4 دورات عادة كحد أدنى في كل فترة سنتين)؛	38-2
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/10/14	2010/2/1	(4) ستعقد اللجنتان المزيد من الاجتماعات المشتركة. وستتم المناقشات في إطار دورة مشتركة، وحيثما كان هناك تداخل في النقاش أو في حال كان إسهام اللجنتين يكمل الواحد منهما الآخر؛	39-2
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/10/14	2010/2/1	(5) سيطلب من اللجنتين إصدار توصيات واضحة وإيلاء عناية أكبر للسياسات والاستراتيجيات والأولويات من أجل تحسين الإشراف وإعطاء توجيهات ديناميكية بدرجة أكبر إلى المجلس؛	40-2
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/2	2010/6/1	(6) وستوافق لجنة المالية وتعتمد معايير تحدد من خلالها وثائق برنامج الأغذية العالمي التي يجدر بها مراجعتها.	41-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل (انظر أدناه)	42-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إدخال تغييرات على النصوص الأساسية بشأن وظائف اللجنتين	43-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			عضوية لجنتي البرنامج والمالية ورئيساهما والمراقبون فيهما: - سوف تُدخل تغييرات على النصوص الأساسية بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيتألف الأعضاء من بلدان لا أفراد، ويُفترض بالبلدان، في سياق تسمية الممثلين عنها، إيلاء العناية الواجبة لاقتراح ممثلين يتمتعون بالمؤهلات الفنية اللازمة، وكذلك:	44-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(1) ينتخب المجلس الرئيسين استناداً إلى مؤهلات كل منهما ولهما لن يشغلا أي مقعد في مجموعتيهما الانتخابيتين ولن يمثل أي إقليم أو بلد (وفي حال أصبح مركز الرئيس شاغراً، يحل محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛	45-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(1) وستجري زيادة عضوية كل من اللجنتين، فضلاً عن الرئيس، لتصل إلى اثني عشر ممثلاً ويحق لكل إقليم بعدد من الممثلين يصل إلى اثنين لكل من: أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والشرق الأدنى وأوروبا وممثل واحد لكل من أمريكا الشمالية وجنوب غرب المحيط الهادي يسميهم الإقليم ويؤكدهم المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً).	46-2
تم العمل في 2010 التكاليف في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/10/14	2010/4/12	(2) سوف تكون اجتماعات اللجنتين، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.	47-2
				لجنة الشؤون الدستورية والقانونية	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سوف يجري إدخال تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيكون هؤلاء الأعضاء بلداناً لا أفراداً لكن يُفترض بالبلدان عند تسمية ممثليها اقتراح ممثلين لديهم المؤهلات القانونية المطلوبة وأيضاً:	48-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سوف ينتخب المجلس الرئيس من بين أعضاء لجنة الشؤون الدستورية والقانونية استناداً إلى مؤهلاته الفردية (وفي حال أصبح منصب الرئيس شاغراً، يحل محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛	49-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			ستكون اللجنة مؤلفة من سبعة أعضاء، ويحق لكل إقليم تسمية عضو واحد يؤكد المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً)	50-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سوف تكون اجتماعات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.	51-2
				المؤتمرات الإقليمية	
	جاري العمل	2012/6/30	2010/2/1	سيجري إدخال تغييرات على المسؤوليات والتراتبية والوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك إجراء تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية إلى لجان تابعة لمؤتمر المنظمة:	52-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/7/2	2010/2/1	(أ) وسوف تشمل وظائفها ما يلي: (1) بلورة القضايا من أجل اتساق السياسات الإقليمية والتوصل إلى منظور إقليمي بشأن قضايا السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة - وهي سترفع تقاريرها إلى المؤتمر في هذا الشأن؛ (2) استعراض برنامج المنظمة الخاص بالإقليم وبرنامج المنظمة الإجمالي بما له من تأثيرات على الإقليم وإسداء المشورة بهذا الشأن - وهي سترفع تقريرها إلى المجلس من خلال لجنتي البرنامج والمالية.	53-2
تم العمل في 2011 عملية جارية إدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2011/7/2	2010/2/1	(ب) طرق العمل - إن المؤتمرات الإقليمية: (1) ستُعقد مرة واحدة عادة في فترة السنتين بناء على قرار يتخذه أعضاء المنظمة في الإقليم المعني وبالتشاور الكامل بين الأعضاء بشأن جدول الأعمال وشكل المؤتمر وموعده ومدته والحاجة إلى عقده؛ (2) ستعَيّن مقررًا؛ (3) يبقى الرئيس والمقرر في منصبيهما في الفترة الفاصلة بين الدورات ويعرض الرئيس أو المقرر، في حال غيابه، تقرير المؤتمر الإقليمي على مجلس المنظمة ومؤتمر المنظمة (ويمكن للجنة البرنامج والمالية أن تنظر في التقرير أيضاً، حسب مقتضى الحال) طبقاً للدورة الجديدة للإشراف من قِبل الأجهزة الرئاسية واتخاذ القرارات في عملية إعداد البرنامج والميزانية؛ (4) ستعقد الدورات بقدر الإمكان بالتزامن مع غيرها من الهيئات الإقليمية المشتركة بين الحكومات والمعنية بالزراعة؛ (5) سوف تركز الوثائق المقدمة للمؤتمرات الإقليمية على التوصيات القابلة للتنفيذ.	54-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها	55-2
				اللجان الفنية	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			اللجان الفنية: سترفع اللجان تقاريرها إلى المجلس بشأن ميزانية المنظمة والأولويات والاستراتيجيات الخاصة بالبرامج، كما سترفع تقاريرها إلى المؤتمر مباشرة بشأن السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة، فتصبح لجاناً تابعة للمؤتمر وكذلك:	56-2
تم العمل في 2011 عملية جارية إدخال التحسينات المستمرة التكاليف في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/6/14	(أ) يبقى الرؤساء في مناصبهم في الفترات الفاصلة بين الدورات ويرفعون تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛	57-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2011/2/4	2010/6/14	(ب) طرق العمل - إن اللجان الفنية: (1) تعقد اجتماعاتها بصورة أكثر مرونة من حيث مدة انعقادها وتواترها حسب الحاجة، ويكون ذلك عادة مرة واحدة في كل فترة سنتين. وستتناول المسائل الناشئة ذات الأولوية وقد تعقد اجتماعات لها لهذا الغرض خصيصاً:	58-2
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	312011/12/	142010/6/	(2) سيقوم الرئيس بتيسير التشاور الكامل مع الأعضاء بشأن جدول أعمال الاجتماعات وشكلها ومدة انعقادها؛	59-2
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2011/2/4	2010/6/14	(3) سيتم اللجوء بدرجة أكبر إلى الدورات الموازية والاجتماعات الجانبية، مع الحرص على تمكين البلدان التي لديها وفود صغيرة من المشاركة (سوف تضم الدورات غير الرسمية منظمات غير حكومية والقطاع الخاص بما في ذلك ممثلين من البلدان النامية)؛	60-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(4) سوف تدرج لجنة الزراعة جانباً خاصاً بالثروة الحيوانية في جدول أعمالها وستخصص له وقتاً كافياً؛	61-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(5) سوف توّظّد لجنة مشكلات السلع تفاعلها مع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد) ومنظمة التجارة العالمية والصندوق المشترك للسلع الأساسية؛	62-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(6) سوف تُعيد لجنة الأمن الغذائي العالمي إحياء دورها في مجال رصد التقدم نحو الوفاء بالتزام مؤتمر القمة العالمي للأغذية وحفز هذا التقدم واستعراض حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم.	63-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل والمسؤوليات التراتبية	64-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.	65-2
				الاجتماعات الوزارية	
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/11/25	2010/5/17	النص القديم تغيير النصوص الأساسية للنص على أنه يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تحتاج المسائل التي تمت بلورتها على المستوى الفني إلى موافقة سياسية أو إلى تسليط المزيد من الضوء عليها. النص الجديد يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تتطلب المسائل التي تمت بلورتها على المستوى التقني موافقة سياسية أو مزيد من الوضوح	66-2
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/11/25	2010/5/17	وسينظر المؤتمر عادة مباشرة في تقارير الاجتماعات الوزارية.	67-2
				الأجهزة الدستورية والاتفاقيات والمعاهدات والدستور الغائي وغيرها	
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2011/11/25	2010/5/17	يجوز لمؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات مثل الدستور الغذائي والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات (المسجلة بموجب النظام الأساسي للمنظمة) أن تطرح على المجلس والمؤتمر قضايا معينة للبحث عبر اللجنة الفنية المعنية (إجراء تغيير في النصوص الأساسية)	68-2
	جاري العمل	2013/12/31	2010/6/1	القيام باستعراض لإجراء ما يلزم من تغييرات بما يمكن الأجهزة الدستورية، الراغبة في ذلك، من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية من أعضائها، مع البقاء في إطار المنظمة ومع الإبقاء على علاقتها بها من خلال رفع التقارير.	69-2
				إجراءات في المستقبل لتحسين فعالية حوكمة المنظمة	
	جاري العمل	2013/6/30	2010/1/4	يقوم كل من المجلس ولجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بما يلي:	70-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2013/6/30	2010/1/4	(أ) القيام مرة واحدة في كل فترة سنتين بإعداد برنامج عمل لعدة سنوات لا تقل مدته عن أربع سنوات، لكي يقوم المجلس و/أو المؤتمر باستعراضه (طبقاً للمسؤوليات التراتبية لرفع التقارير لكل منهما)	71-2
	جاري العمل	2013/6/30	2010/1/4	(ب) إعداد تقرير عما أحرزه من تقدم مقارنة ببرنامج العمل مرة كل سنتين وأيضاً لكي يستعرضه المجلس و/أو المؤتمر.	72-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سيتم إعطاء تعريف لعبارة "الأجهزة الرئاسية" ويستحسن أن يكون ذلك في النصوص الأساسية.	73-2
	جاري العمل	2015/6/30	2010/1/4	سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة بما يشمل دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها مع إجراء استعراض مستقل للمساهمة في هذه العملية.	74-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			يقوم المدير العام، من أجل زيادة الشفافية والاتصالات، برفع تقرير إلى المجلس والتحاوور معه ومع الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية بشأن: <ul style="list-style-type: none"> • الإطار الاستراتيجي وأولويات خطة العمل المتوسطة الأجل؛ • الأهداف التي أسندت إليها الأولوية وحددتها الإدارة العليا لإحراز تقدم فوري؛ • الأداء السنوي وكل سنتين. 	75-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تكاليف مراجعة النصوص الأساسية لجميع الأجهزة الرئاسية: يتولى مراجعة النصوص الأساسية مكتب الشؤون القانونية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية.	76-2
				تعيين المدير العام لفترة ولايته	
تم العمل في عام 2011	تم العمل	22011/7/	2010/2/15	اعتماد تدابير وإجراء تغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل عملية الانتخاب، بما في ذلك:	95-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/7/2	2011/6/25	(أ) يقدم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام المؤتمر في الدورة التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح الفرصة للأعضاء لطرح أسئلة على المرشحين (وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛	96-2
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/4/15	2011/4/11	(ب) يقدم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام مجلس المنظمة في إحدى دوراته، قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد دورة المؤتمر التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح في تلك الدورة للأعضاء والمراقبين في المجلس فرصة طرح أسئلة على المرشحين (يكون الاجتماع مع المرشحين للإطلاع فقط من دون أن تصدر أي توصية أو استنتاج في ختام النقاش - وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛	97-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/1/31	2010/2/1	(أ) يُغفل باب الترشيحات التي تقدمها الحكومات الأعضاء للمرشحين لشغل منصب المدير العام قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد الدورة المذكورة للمجلس؛	98-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ب) إذا شارف منصب المدير العام على أن يصبح شاغراً، يجري الإعلان عنه قبل 12 شهراً على الأقل من موعد إقفال باب الترشيحات، علماً أن البلدان الأعضاء تبقى مسؤولة بالكامل عن جميع الترشيحات.	99-2
لا يوجد توافق في الآراء	تأخير طويل	2012/6/30	غير معروف	(ج) ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها وهي مؤهلات تعدها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009.	100-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تغيير النصوص الأساسية في ما يتعلق بفترة ولاية المدير العام لتصبح أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية مدتها أربع سنوات.	101-2
				المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			ترتيبات لمتابعة تنفيذ خطة العمل الفورية	0-4
	جاري العمل	2013/12/31	12009/1/	سيرصد المجلس التقدم على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية، ويرفع تقريراً إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين (2009) وفي دورته السابعة والثلاثين (2011). وسوف تساعده في ذلك لجنة البرنامج والمالية والتقارير الواردة من الإدارة.	1-4
تم العمل في عام 2009	تم العمل			سيتم تشكيل لجنة للمؤتمر محددة المدة تبقى موجودة على امتداد سنة 2009 بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، كي تنجز الأعمال العالقة في إطار خطة العمل الفورية (انظر أدناه). وهي سترفع تقريرها إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة في نوفمبر/تشرين الثاني 2009. وسوف تقرر هذه اللجنة بصورة جماعية التوصيات النهائية التي سترفعها اللجنة إلى المؤتمر، على أن تتخذ قراراتها بتوافق الآراء إلى أقصى حد ممكن. وسوف تضطلع لجنة المؤتمر بعملها بدعم مباشر من مجموعات العمل وبمساهمات متخصصة مباشرة لمجموعات العمل من لجنتي البرنامج والمالية وبمشورة المجلس حسب الاقتضاء. ويُنتظر من إدارة المنظمة أن تدعم اللجنة بصورة فعالة وأن تشارك في اجتماعاتها وفي اجتماعات مجموعات العمل التابعة لها. وسوف تكون وظائف اللجنة، دون الإخلال بالوظائف الدستورية للمجلس ولجانه الدائمة، على النحو الآتي: (1) التوصية إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة (2009) بما يلي:	2-4

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			<ul style="list-style-type: none"> الإطار الاستراتيجي الجديد وخطة العمل المتوسطة الأجل الجديدة للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 على أساس الإطار المتكامل الجديد المستند إلى النتائج. وستعد هذه التوصيات لجنة المؤتمر وستجري بدعم مباشر من مجموعة عمل تابعة للجنة المؤتمر وستستفيد مجموعة العمل هذه من المساهمات المتخصصة المباشرة من لجنتي البرنامج والمالية ومن مشورة المجلس حسب المقتضى؛ 	3-4
لا يوجد توافق في الآراء	تأخير طويل	2012/6/30		<ul style="list-style-type: none"> أي تغييرات مستتوية في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها واقترح أي تغييرات لازمة في النصوص الأساسية، في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، على المؤتمر العام في دورته المزمع عقدها سنة 2009؛ 	4-4
تم العمل في عام 2009	تم العمل			<ul style="list-style-type: none"> المزيد من الإصلاحات للنظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية، بما في ذلك: إجراءات المتابعة للتقرير النهائي عن الاستعراض المفصل (17 أبريل/نيسان 2009)؛ استهلال واستعراض التقرير عن دراسة إطار تقدير المخاطر وإدارتها في المنظمة؛ خطط لزيادة فعالية المكاتب الميدانية وتبسيط العمل فيها؛ خطط إعادة هيكلة المقر الرئيسي؛ مقترحات مفصلة لتعزيز الإدارة المالية؛ مقترحات مفصلة لتعزيز إدارة الموارد البشرية. 	5-4
تم العمل في عام 2009	تم العمل			<p>(2) توفير الإشراف على السياسات وتوجيه عملية مراجعة النصوص الأساسية بما يتماشى مع التغييرات الواردة في خطة العمل الفورية واقترح التغييرات اللازمة بالنسبة إلى المؤتمر. وسيتم هذا العمل على أساس توصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، واستعراض المجلس حسب المقتضى.</p>	6-4
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/7/2	12010/1/	عقد اجتماعات للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل قد يصل عددها إلى ثلاثة اجتماعات في السنة خلال فترة السنتين 2010-2011	4-6(أ)
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إنشاء حساب أمانة وتحديد كلفة التنفيذ في عام 2009	10-4
تم العمل في عام 2009	تم العمل			المساهمة في حساب الأمانة	11-4

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
					2- المراجعة
					المراجعة
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	31/12/2011	2010/1/1	تمشيا مع السياسة الراهنة، سيجري توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل المجالات التنظيمية الرئيسية الأكثر عرضة للمخاطر، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الحاجة	91-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إن لجنة المراجعة: (أ) سيعينها المدير العام وستكون مؤلفة من أعضاء جميعهم من الخارج ويوافق عليهم المجلس بناء على توصية المدير العام ولجنة المالية؛	92-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ب) سترفع تقريراً سنوياً إلى المجلس عن طريق لجنة المالية.	93-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			يتولى المراجع الخارجي مسؤولية المراجعة بالنسبة إلى مكتب المدير العام مباشرة، بالإضافة إلى عمليات المراجعة المنتظمة التي يجريها المفتش العام.	94-2
					3- التقييم Robert Moore
					التقييم
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إنشاء مكتب منفصل للتقييم ومستقل من الناحية التشغيلية داخل هيكل أمانة المنظمة، يكون مسؤولاً أمام المدير العام وأمام المجلس من خلال لجنة البرنامج.	77-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2013/12/31	12010/1/	ميزانية التقييم: ستجري زيادة الميزانية المخصصة للتقييم من البرنامج العادي إلى نسبة تتراوح بين 0.8 و1.0 في المائة على فترة السنتين على أن تخصص بالكامل لمكتب التقييم فور اتخاذ الأجهزة الرئاسية قراراً بشأنها ضمن عملية الموافقة على برنامج العمل والميزانية. وسوف يحترم جميع المساهمين بالأموال من خارج الميزانية بقرار المجلس بتخصيص ما لا يقل من الأموال من خارج الميزانية للتقييم	78-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			الموظفون في مجال التقييم: (أ) تعيين مدير للتقييم من درجة مد-2. ويتولى فريق يضم ممثلين عن المدير العام والأجهزة الرئاسية، بالإضافة إلى خبراء في التقييم من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، استعراض الاختصاصات وبيان المؤهلات المطلوبة للتوظيف وإشراكهم بعدها في فريق لاستعراض الترشيحات واختيار المرشح المناسب. ويشغل مدير التقييم وظيفته هذه لولاية ثابتة مدتها أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية واحدة على الأكثر، دون إمكانية إعادة تعيينه في وظيفة أخرى أو كمستشار داخل المنظمة لسنة واحدة على الأقل؛	79-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ب) ستجري جميع عمليات تعيين موظفي التقييم والاستشاريين وفق إجراءات شفافة ومهنية، تحتل فيها الكفاءة الفنية صدارة المعايير، لكن مع مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالتوازن الإقليمي والمساواة بين الجنسين. ويكون مدير التقييم مسؤولاً بشكل رئيسي عن تعيين موظفي التقييم، كما أنه مسؤول عن تعيين الاستشاريين طبقاً للإجراءات المعمول بها في المنظمة.	80-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			ضمان الجودة ومواصلة تدعيم وظيفة التقييم: (أ) تعزيز استعراض النظراء المستقل القائم حالياً للتقارير الرئيسية	81-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ب) إجراء استعراض للنظراء كل سنتين تتولاها مجموعة مصغرة من النظراء المستقلين للتأكد من أن العمل يستوفي أفضل الممارسات والمعايير في مجال التقييم - رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس مع توصيات لجنة البرنامج	82-2
من المقرر أن يستكمل الإجراء الوظيفي في 2012	جاري العمل	2016/1/1	2016/1/1	(أ) إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم كل ست سنوات - رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس، مع توصيات لجنة البرنامج.	83-2
تم العمل في عام 2010	تم العمل	2010/5/31	2008/10/1	موافقة المجلس على سياسة شاملة للتقييم مضمنة في "ميثاق"، بما في ذلك ما ذكر أعلاه، وكذلك: (أ) سوف يكون هناك تفاعل بين لجنة التقييم الداخلية في المنظمة ولجنة البرنامج حسب المقتضى؛	84-2

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/5/31	2008/10/1	(ب) ستبقى خطة التقييم المتجددة خاضعة لموافقة الأجهزة الرئاسية بعد التشاور مع لجنة التقييم الداخلية؛	85-2
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/5/31	2008/10/1	(ج) ستصبح عمليات متابعة التقييم ذات طابع مؤسسي بالكامل، بما يشمل نظاماً مستقلاً للرصد ورفع التقارير إلى لجنة البرنامج؛	86-2
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/5/31	2008/10/1	(د) ستظل جميع تقارير التقييم، وردود الإدارة، وتقارير المتابعة وثائق عامة، وتتاح بالكامل لجميع أعضاء المنظمة. كما سيزداد تفعيل الجهود المبذولة لمناقشة التقارير وعرضها على جميع أعضاء الأجهزة الرئاسية المعنيين وذلك من خلال مجموعات استشارية وحلقات عمل حول كل من عمليات التقييم على حدة؛	87-2
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/5/31	2008/10/1	(هـ) سيكون لمكتب التقييم دور استشاري مؤسسي لدى الإدارة في ما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج وإعداد البرامج والميزانية، بغية تعزيز عملية استرجاع المعلومات والتعلم؛	88-2
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(و) سيجري تنسيق التقييم بصورة جيدة في إطار منظومة الأمم المتحدة، مع مراعاة عمل وحدة التفتيش المشتركة، وسيواصل مكتب التقييم العمل بصورة وثيقة مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؛	89-2
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/5/31	2008/10/1	(أ) سوف تبرز في النصوص الأساسية الأحكام الخاصة بالتقييم كما اعتُمدت في الميثاق	90-2
				4- المبادئ الأخلاقية – Maria Abreu	
				المبادئ الأخلاقية	
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/10/1	تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سير عمل المكتب وتدريب الموظفين	33-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2010/10/31	2009/2/19	استعراض اختصاصات اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وعضويتها من قبل لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	34-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2010/10/31	2011/1/1	تعيين اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية ومباشرة عملها	35-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	تأخير طويل	2013/3/30	2011/1/1	استعراض المجلس للتقرير السنوي أو لكل سنتين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وذلك استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	36-3
	تأخير طويل	2012/6/30	2011/1/1	تعيين أمين للمظالم	36-3(أ)
				5- إصلاح عمليات وضع البرامج والميزانية والمتابعة المستندة إلى النتائج	
				الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والإطار الجديد المستند إلى النتائج	
	تم العمل			اتخاذ قرار بتطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج	1-1
	تم العمل			اتخاذ قرار بشأن رؤية المنظمة والأهداف العالمية للمنظمة	2-1
	تم العمل			اتخاذ قرار مبدئي بشأن الأهداف الإستراتيجية، والأهداف الوظيفية، والوظائف الأساسية	3-1
	تم العمل			اعتماد صيغة عرض الأهداف الإستراتيجية والنتائج التنظيمية بصورة مبدئية	4-1
	تم العمل			بلورة مجالات التركيز المؤثرة للأغراض المشار إليها ولتتم على أساسها التوسع في بلورة القائمة المبدئية	5-1
	تم العمل	31/12/2011	4/2009	وضع نظام الرصد المستند إلى النتائج	6-1
	تم العمل			بلورة واعتماد الإطار الاستراتيجي الكامل، وخطة العمل المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية بتطبيق النموذج الجديد	7-1
	جاري العمل	30/6/2012	12/2011	أول تقرير عن الأداء التنظيمي على أساس النظام الجديد المستند إلى النتائج لفترة السنتين 2010-2011 (في عام 2012)	8-1
	جاري العمل	31/12/2013	1/2010	تطبيق معايير للقياس ونظام للإبلاغ والرصد يعتمد على الأداء للمكاتب الميدانية	88-3
				إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى نتائج	
	تم العمل			اعتماد وثائق معدلة عن البرنامج والميزانية تتألف من الأقسام التالية ويمكن عرضها كوثيقة واحدة لتجنب التكرار وإعطاء صورة متكاملة (الموافقة الكاملة الأولى عام 2009 بالنسبة لفترة السنتين 2010-2011):	1-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			<p>1- الإطار الاستراتيجي في مهلة زمنية من 10 إلى 15 سنة ويجري استعراضه كل أربع سنوات بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحليل التحديات التي تعترض الأغذية والزراعة والتنمية الريفية ومن يعتمدون عليها، بما فيهم المستهلكون؛ • الرؤية الاستراتيجية؛ • أهداف الدول الأعضاء؛ • الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، بما في ذلك الغايات والمؤشرات الإرشادية للإنجاز (تتراوح بين 8 و 12 مؤشراً)؛ 	2-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			<p>2- الخطة المتوسطة الأجل في مهلة زمنية قدرها أربع سنوات ويجري استعراضها في كل فترة مالية، بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، طبقاً للإطار الاستراتيجي، • إطار النتائج التنظيمية (المخرجات) - 80 نتيجة تقريباً كحد أقصى، بما في ذلك ما يتعلق بالوظائف الرئيسية، تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من جانب الدول الأعضاء والمجتمع الدولي. ويجب أن تتضمن كل نتيجة من النتائج التنظيمية غايات محددة على صعيد الإنجازات ومؤشرات للتحقق منها ويشار فيها إلى مساهمة المنظمة وتحدد فيها الميزانية من الاشتراكات المقررة والموارد المقدرة من خارج الميزانية (قد تكون الغايات مرهونة بمستوى الموارد من خارج الميزانية). وسيتم دمج قضايا المساواة بين الجنسين بالكامل ضمن الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل ولن تكون بعد الآن موضع خطة عمل منفصلة؛ • مجالات التركيز المؤثرة التي تجمع بين النتائج وترتكز على الموارد باعتبارها أداة اتصال لتعبئة الموارد وتحسين الإشراف على الموارد من خارج الميزانية في مجالات التأثير الرئيسية؛ • الوظائف الأساسية للمنظمة، <p>3- الأهداف الوظيفية التي تضمن أن تفضي العمليات التي تقوم بها المنظمة والأعمال الإدارية إلى إجراء تحسينات في الإطار المستند إلى النتائج.</p>	3-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			1- برنامج العمل والميزانية، يغطي كل منهما فترة مالية واحدة، على أن تُقسم الميزانية بين ميزانية إدارية وميزانية البرنامج، وتندرجان ضمن إطار مستند إلى النتائج، ويتضمنان: <ul style="list-style-type: none"> ● إطاراً للنتائج التنظيمية (المخرجات) طبقاً للخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية لكل من النتائج؛ ● تحديد كمي لتكاليف النتائج التنظيمية والالتزامات كافة؛ ● حساب الزيادة في الكلفة والوفورات المخطط لها نتيجة زيادة الكفاءة؛ ● رصد اعتمادات للالتزامات الطويلة الأجل والالتزامات التي لم ترصد لها أموال كافية والأموال الاحتياطية؛ ● مشروع قرار خاص بالبرنامج والميزانية. 	4-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(2) سوف يتم الاستغناء عن موجز برنامج العمل والميزانية نظراً للتفاعل القائم بين الأجهزة الرئاسية في عملية وضع البرنامج.	5-3
تم العمل في 2011	تم العمل	31/12/2011	1/4/2001	اعتماد نظام جديد لرصد الإدارة المستندة إلى النتائج ورفع التقارير عن الأداء على صعيد التنفيذ: سوف يغطي كل تقرير فترة السنتين السابقة وسيبلغ عن التنفيذ، فضلاً عن الغايات والمؤشرات الخاصة بالنتائج بالإضافة إلى مؤشرات الكفاءة بالنسبة إلى الأهداف الوظيفية. ويحل هذا التقرير محل التقرير الحالي الخاص بتنفيذ البرامج.	6-3
	جاري العمل	2013/12/31	غير معروف	تحديد مجالات التحسين والإجراءات اللازمة لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج	1-7
تم العمل في 2011	تم العمل	31/12/2011	1/4/2009	اعتماد دورة معدلة للتخصيص واتخاذ القرارات من قبل الأجهزة الرئاسية (انظر الرسم البياني 1 أدناه عن مراحل العمل). وسوف يُنقل موعد انعقاد مؤتمر المنظمة إلى شهر يونيو/حزيران، اعتباراً من عام 2011، على أن يترافق هذا مع نقل مواعيد جميع الاجتماعات الأخرى (سيجتمع المجلس في شهر سبتمبر/أيلول 2009 للإعداد للمؤتمر - تماشياً مع الدورة الجديدة). وسيجري اعتماد الدورة الكاملة التالية للاجتماعات ابتداءً من عام 2010 (انظر القسم باء عن إصلاح الحوكمة بالنسبة إلى مخصصات الميزانية للاجتماعات):	7-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	<p>(1) السنة الأولى من فترة السنتين (يعقد المجلس خلالها اجتماعين على الأقل):</p> <ul style="list-style-type: none"> • سوف تجري اللجان الفنية استعراضاً وتصدر توصيات كل في مجال اختصاصها حول ما يلي: أداء المنظمة للمساهمة في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما يشمل أي عمليات تقييم ذات الصلة؛ • الأولويات والنتائج المرجوة في إطار الخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك في ميادين الحوكمة العالمية، واقتراح التعديلات اللازمة في فترة السنتين التالية؛ • تقوم المؤتمرات الإقليمية، كل بالنسبة إلى إقليمها، باستعراض ورفع توصيات حول ما يلي: • أداء المنظمة من حيث مساهمتها في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما في ذلك أي عمليات تقييم ذات الصلة؛ • الأولويات والنتائج المقررة في الخطة المتوسطة الأجل واقتراح تعديلات في فترة السنتين التالية؛ • قضايا السياسات التي تهتم الإقليم والتي سيجري بحثها على المستوى العالمي أو عبر مزيد من الإجراءات على المستوى الإقليمي؛ • يقوم المجلس ولجنتا البرنامج والمالية، كل في مجال اختصاصه، بإجراء استعراض وابتخاذ قرارات بشأن ما يلي: • التقرير عن الأداء على صعيد التنفيذ في فترة السنتين السابقة، بما في ذلك الأداء مقارنة بالمؤشرات؛ • عمليات التقييم الرئيسية؛ • الأداء على صعيدي الميزانية والتنفيذ في النصف الثاني من السنة؛ • أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه؛ • الموافقة مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛ 	8-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	<p>(2) السنة الثانية من فترة السنتين (يعقد المجلس دورتين على الأقل، وربما ثلاث دورات):</p> <ul style="list-style-type: none"> • سوف تقوم لجنتنا البرنامج والمالية والمجلس، على مدار السنة، باستعراض واتخاذ القرارات حول أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه وستوافق مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛ • يناير/كانون الثاني – مارس/آذار: سوف تقوم لجنتنا البرنامج والمالية والمجلس باستعراض الخطة المتوسطة الأجل المقترحة وبرنامج العمل والميزانية المقترح وفي كل ثاني سنة من فترة السنتين، الإطار الاستراتيجي؛ • يناير/كانون الثاني – مارس/آذار: ليس كجزء من دورة اجتماعات الأجهزة الرئاسية – سوف يُعقد اجتماع غير رسمي للأعضاء المهتمين ومصادر التمويل الممكنة الأخرى من خارج الميزانية وإقامة شراكات، من أجل تبادل المعلومات حول التمويل اللازم من خارج الميزانية، خاصة في ما يتعلق بمجالات التركيز المؤثرة؛ • مارس/آذار – أبريل/نيسان: سوف يُصدر المجلس توصيات صريحة إلى المؤتمر بشأن إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛ • يونيو/حزيران: سوف يوافق المؤتمر على إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛ • سبتمبر/أيلول – نوفمبر/تشرين الثاني: إذا دعت الحاجة، سوف تدرس لجنتنا البرنامج والمالية والمجلس وتوافق على أي تغييرات في إطار النتائج وفي مخصصات الميزانية في ضوء قرار المؤتمر حول مستوى الميزانية. 	9-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إجراء التغييرات اللازمة في النصوص الأساسية من أجل دورة البرنامج والميزانية بما في ذلك توقيت دورات الأجهزة الرئاسية	10-3
	جاري العمل	2013/12/31	2008/10/1	بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحداث أحكام لترحيل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقررة، من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحد من المعاملات غير المجدية وغير الفعالة.	11-3
				تصميم نموذج جديد للتخطيط والميزنة	
	جاري العمل	2013/12/13	2009/11/23	تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ورسم معالم الإطار المنطقي المعياري المبسط لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات النظام الجديد الموحد للتقارير	2-7
				العمل المشترك بين التخصصات	
	جاري العمل	2013/12/31	غير معروف	ميزانية بنسبة 5 في المائة لنواب المدير العام من أجل الأنشطة متعددة التخصصات	2-6
				6- المطبوعات بجميع لغات المنظمة – Steve Dembner	
				المطبوعات بجميع لغات المنظمة	

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	سوف تخصص ميزانية لكل لغة من لغات المنظمة لنشر المطبوعات التقنية (على الورق وعلى شبكة الويب). وسوف يقرر فريق مؤلف من مستخدمي الوثائق التقنية في كل لغة كيفية استخدام الأموال للترجمة (هذا بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لوثائق الاجتماعات الرئيسية).	55-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	ستتم زيادة النسخ المتاحة من المطبوعات التقنية لأقل البلدان نمواً، على أن تتخذ نفس الأفرقة القرارات الخاصة بأولويات الوثائق.	56-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية	57-3
				تعبئة الموارد وإدارتها - Richard China	
				استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها	
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	ستستكمل الاشتراكات المقررة من خلال دمج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية إعداد البرنامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة، مع الاعتراف بعدم إمكانية التنبؤ تماماً بالتمويل من خارج الميزانية (انظر أيضاً الفقرتين 8 و 33):	12-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(أ) قيام المجلس باستعراض الخطط لاستخدام الموارد من خارج الميزانية ونتائجها ضمن إطار متكامل استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة البرنامج والمالية، وبما يكفل تعبئة الموارد لمساندة الأولويات المتفق عليها في المنظمة؛	13-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	(ب) إقامة بنية لإدارة الموارد من خارج الميزانية والاشتراكات المقررة تكون بموجبها إستراتيجية تعبئة الموارد وسياساتها وإدارتها وتنسيقها ككل، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بالنسبة إلى السياسات، في مكتب مركزي للإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وتوكل إليه مسؤوليات لامركزية على شتى المستويات ضمن إطار منسق لتعبئة الموارد، خاصة على المستويين الإقليمي والقطري، بما في ذلك وحدة صغيرة في إدارة المنظمة تُعنى بالتعاون التقني، مما سيعزز المكاتب الميدانية ووحدات العمليات في تواصلها مع الجهات المانحة؛	14-3
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	(ج) السعي المكثف إلى إقامة شراكات جديدة، بما فيها الشراكات مع المؤسسات الخاصة؛	15-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(د) إبقاء تدابير الكفاءة وكلفة خدمات الدعم مقارنة بالأعمال الممولة من خارج الميزانية موضع استعراض مستمر حرصاً على عدم وجود دعم متداخل بين مصادر التمويل.	16-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	استعراض المعاهدات والاتفاقات والاتفاقيات وغيرها من الأجهزة المشابهة والصكوك التي أنشئت بموجب المواد 6 و14 و15 من دستور المنظمة وذلك لزيادة درجة التمويل الذاتي من أعضائها (انظر أيضاً 2-69). وتقديم تقرير إلى المجلس وتقارير إلى الأطراف في الاتفاقيات.	17-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			استحداث تدابير لتشجيع السداد في المواعيد المقررة وتجنب المتأخرات وإدارة الموارد المتاحة، مع مراعاة توصيات لجنة المالية، بما في ذلك:	18-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(أ) قيام المجلس باستعراض سنوي استناداً إلى تقرير من لجنة المالية عن حالة المدفوعات المتأخرة والمتأخرات وانعكاساتها على السيولة في المنظمة؛	19-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ب) نشر تقارير واضحة على موقع المنظمة الرئيسي العام على الإنترنت عن حالة المدفوعات المسددة في مواعيدها وتلك المتأخرة وعن المتأخرات لكل بلد من البلدان؛	20-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ج) مواصلة سياسة الاقتراض الرشيدة المتبعة حالياً لتسيير التدفق النقدي بشكل منتظم	21-3
				8- برنامج التعاون التقني - Richard China	
				برنامج التعاون التقني	
تم العمل في عام 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	تخصص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم بموجب سلطات الممثلين الإقليميين، باستثناء نسبة 15 في المائة تبقى خاضعة لسلطة الإدارة المسؤولة عن التعاون التقني وتستخدم في حالات الطوارئ و3 في المائة للمشاريع المشتركة بين الأقاليم.	22-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تُعمد المخصصات الإشارية للأقاليم على الوجه التالي مع قيام المجلس باستعراضها كل أربع سنوات تماشياً مع دورة التخطيط المتوسطة الأجل: أفريقيا 40 في المائة، وآسيا والمحيط الهادي 24 في المائة؛ وأمريكا اللاتينية والكاريبي 18 في المائة؛ وأوروبا 10 في المائة؛ والشرق الأدنى 8 في المائة. وللبلدان المتقدمة الحق في الحصول على مساعدات من البرنامج التقني، ولكن على أساس استرداد التكاليف بالكامل.	23-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			يُعاد النظر في عام 2009 في دورة مشروعات برنامج التعاون التقني والخطوط التوجيهية للموافقة عليها، مع التأكيد مجدداً على إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض والبلدان الجزرية الصغيرة وغير الساحلية الصغيرة، من أجل زيادة توضيح الخطوط التوجيهية الموجودة التي وافق عليها المجلس وتحديد ما يلي:	24-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(أ) معايير الموافقة بما يشمل التواء احتياجات البلدان والأهداف الإستراتيجية والنتائج التنظيمية المعتمدة في المنظمة؛	25-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ب) تحديد الحد الأدنى اللازم من المعلومات من البلدان للنظر في طلباتها؛	26-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ج) توضيح دورة المشروعات مع تحديد الخطوات - تحديد المسؤوليات عن الموافقات في كل مرحلة من مراحل العملية، وتبسيط عدد الخطوات، ومع إعطاء تفويضات للمكاتب الميدانية على أدنى مستوى ممكن؛	27-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(د) تحديد الفترات الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية بشكل واضح، حتى يمكن مساءلة المديرين؛	28-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			ولن توضع معايير شاملة لنسبة التمويل من برنامج التعاون التقني التي ستخصص للمشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية، حيث يتفاوت ذلك تبعاً لكل إقليم.	29-3
				9- اللامركزية – Daud Khan	
				اللامركزية	
	جاري العمل	2013/12/31	2009/9/30	ستساند لجنة البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية	76-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تنظيم اجتماعات للإدارة العليا لتمكين المديرين العاملين بالمساعدين/الممثلين الإقليميين من المشاركة بواسطة اتصال فيديوي	77-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			نقل المسؤولية التراتبية الأولى لرفع التقارير بالنسبة إلى المسؤولين الفنيين الميدانيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)، أو عند الاقتضاء، بالنسبة للموظفين الإقليميين الفرعيين إلى المنسقين الإقليميين	78-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إشراك المديرين العاملين بالمساعدين/الممثلين الإقليميين بالكامل في إعداد البرامج والميزانية (انظر أيضاً 3-14)	79-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			نقل المسؤولية عن الميزانية والبرامج من المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)	80-3
تم العمل في عام 2010	تم العمل	2010/3/31	12009/1/	نقل المسؤولية التراتبية الأولى عن مختلف الجوانب التقنية والمتخصصة وتلك المتصلة بالإشراف التقني على ممثلي المنظمة إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون) حيثما يكون ذلك مناسباً، على أن يصبح رفع التقارير إلى المدير العام المساعد من خلال المنسق على المستوى الإقليمي الفرعي. وسوف تقوم وحدة في المكتب المسؤول عن العمليات بالتنسيق العام وإجراء الاتصالات بين الأقاليم، وغير ذلك.	81-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبداء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2010	تم العمل	2013/12/31	31/2009/10/	إعادة النظر في جميع السلطات التي جرى تفويضها إلى المكاتب الميدانية وإجراءات الرقابة (انظر أيضاً ما سبق)	82-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			وقف المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق المكاتب الإقليمية الفرعية لتمكينها من العمل بكامل طاقتها كوحدات للدعم التقني لبلدان الإقليم الفرعي	83-3
لا يوجد توافق في الآراء بين الأعضاء	تأخير طويل	2013/12/31	2009/1/1	التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة بإنشاء مكاتب جديدة لترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية في ضوء نتائج الاستعراض وبالاستناد إلى المعايير المتفق عليها، ومع مراعاة المواقع الموجودة حالياً والمواقع الممكنة، فضلاً عن الكفاءة والوفورات المرتقبة في التكاليف وتحليل الكلفة والربح. ومن شأن تنفيذ نتائج الاستعراض أن يكفل كحد أدنى القضاء على العجز الهيكلي في الممثلات القطرية (ممثليات المنظمة) من خلال طرق بديلة من الوجود القطري، ومزيد من التخفيضات لتحرير الموارد واستخدامها من أجل تحسين سير عمل المكاتب الميدانية. وفي ما يلي المعايير التي ينبغي تطبيقها: (أ) حجم برنامج المنظمة (معدل إرشادي لتكاليف المكاتب قياساً بحجم البرنامج 1:3)؛ (ب) الالتزام بأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي أعدت المنظمة جزءاً منها؛ (ج) حجم ومستويات الفقر للسكان الذين يعتمدون على الزراعة؛ (د) إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً؛ (هـ) قدرة الزراعة الكامنة على تحقيق النمو الاقتصادي؛ (و) سهولة تقديم الخدمات من بلد إلى آخر؛ (ز) إمكانية اللجوء إلى ممثليات مشتركة بالكامل مع منظومة الأمم المتحدة، ولاسيما الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما، وغيرها من المنظمات الإقليمية حسب المقتضى؛ (ح) رغبة الحكومات في تغطية تكاليف وجود المنظمة.	84-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تعديل الوظائف اللازمة في المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية في ضوء الاحتياجات وفق سلم الأولويات، ومراجعتها بالنظر إلى مكاتب منظومة الأمم المتحدة.	85-3
تم العمل في 2010 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2010/3/31	2009/4/16	توضيح نطاق تغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى	86-3
تم العمل في 2010	تم العمل	2013/12/31	2009/1/1	إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (انظر أيضاً 3-66)	87-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				10- هيكل المقر الرئيسي – Tony Alonzi	
				هيكل المقر الرئيسي	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(أ) إنشاء المكاتب التالية: (1) الإستراتيجية، والتخطيط وإدارة الموارد؛	91-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(2) التقييم؛	92-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(3) الوحدة المسؤولة عن المبادئ الأخلاقية في مكتب الشؤون القانونية	93-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(ب) دراسة الوظائف التنظيمية والهيكل الأنسب للاتصالات والشراكات والشؤون المشتركة بين الوكالات في المنظمة؛	94-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(هـ) البدء بتقليص الطبقات الوظيفية من مستوى مدير (سوف تُلغى 27 وظيفة بحلول فترة السنتين 2010-2011)	96-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إقرار المستويات العليا من هيكل إدارات المقر الرئيسي وفريق الإدارة التنفيذية من حيث المبدأ بقصد تنفيذ ذلك في 2010، رهنا بأية تعديلات يسفر عنها التحليل الوظيفي أدناه	97-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إنجاز التحليل الوظيفي لعمل إدارات المقر الرئيسي واستكمال خطط إعادة تنظيمها وصلاحياتها المفصلة <ul style="list-style-type: none"> • الإدارة الفنية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل • الوظائف التشغيلية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل والاستعراض المفصل • خدمات الدعم، والشؤون الإدارية، والموارد البشرية في ضوء الاستعراض المفصل 	98-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			موافقة المؤتمر على الهيكل المعدل للمقر الرئيسي في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011	99-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تعيين أعضاء فريق الإدارة التنفيذية العليا، بما في ذلك نائبين للمدير العام	100-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل	2010/12/12	2009/10/1	تنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي	101-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل	2010/3/31	2009/7/1	إعادة تنظيم مسؤوليات الإدارة العليا، بما في ذلك مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية والوظائف الأساسية	102-3
	تأخير طويل	2012/11/30	2010/7/1	استعراض إعادة التنظيم بغرض إجراء المزيد من التحسينات	103-3
				دور مكتب المدير العام	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	إعادة تحديد دور مكتب المدير العام بالنسبة للأنشطة الإدارية. لم ينفذ عن الإدارة وعمد التركيز على الخدمات المؤسسية إلا أنه ظل قيد النظر وأوصيت الإدارة بشدة به	3-7
				11- اللجان الداخلية	
				اللجان الداخلية	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	استعراض أدوار اللجان الداخلية وخفض عددها. تم إنجاز ذلك كجزء من أنشطة مسارات العمل. تعزز هذه التوصية المرحلة 2.	5-7
				12- الشراكات- مريم أحمد	
				الشراكات	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2009/9/1	وضع الصياغة النهائية للمبادئ التوجيهية في المنظمة ونشرها على شكل وثيقة محدثة باستمرار، بما في ذلك اعتبار أن الشراكات:	104-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2009/9/1	(أ) ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لزيادة الكفاءة في دعم الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية، بموازاة السعي إلى تحقيق أهداف وأولويات الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وتعتمد مدى الرغبة في إقامة شراكة ما على القيمة المضافة وعلى المنافع المتبادلة المترتبة على تحقيق الأهداف المشتركة المعبر عنها على شكل نتائج، وذلك بالمقارنة مع التكاليف والعوائق التي تعترض كفاءة الشركاء؛	105-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2009/9/1	(ب) تستند إلى الميزات المقارنة للشركاء وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة يُجمع عليها الشركاء؛	106-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2009/9/1	(ج) تنشأ عادة عن التعاون الجاري.	107-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2009/9/1	تختلف طبيعة دور المنظمة باختلاف الشراكات التي تشارك فيها إذ قد تؤدي المنظمة دوراً قيادياً أو أنها قد تعمل كميسر في بعض الشراكات، فيما تشارك في بعضها الآخر. ويتعين على المنظمة أن تحافظ في كل الأوقات على دورها الحيادي وغير المتحيز وأن تعمل بصورة شفافة، مع تجنب عقد شراكات في حال وجود تضارب في المصالح.	108-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	النص القديم إعمال وتنفيذ استراتيجية متجددة للشراكات مع المجتمع المدني واستراتيجية المنظمة للشراكات مع القطاع الخاص بما في ذلك بناء قدرات الموظفين المستهدفين والقيام بتقدير الشراكات وحصرها، بما في ذلك احتمال زيادة الشراكة على المجتمع المدني والقطاع الخاص. والبدء في شراكات جديدة أو متجددة بمتابعة إمكانات الأنشطة المشتركة الجديدة وترتيبات التعاون مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. النص الجديد: تعميم وتفعيل وتنفيذ استراتيجية متجددة للشراكات مع المجتمع المدني واستراتيجية المنظمة للشراكات مع القطاع الخاص بما في ذلك بناء قدرات الموظفين المستهدفين والقيام بتقدير الشراكات وحصرها، بما في ذلك احتمال زيادة الشراكة على المجتمع المدني والقطاع الخاص. والبدء في شراكات جديدة أو متجددة بمتابعة إمكانات الأنشطة المشتركة الجديدة وترتيبات التعاون مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.	109-3
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	النص القديم: إعداد جدول أعمال مختصر للمبادرة (شهرًا شهرًا) تحقق نتائج ومخرجات وإعداد خطة عمل متوسطة الأجل تمسها مع الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات) بما في ذلك وضع وتنفيذ برنامج للتدريب. وتفعيل وتنفيذ استراتيجيات الشراكات المؤسسية وزيادة تعزيز الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها. النص الجديد: تفعيل وتنفيذ استراتيجيات الشراكة المؤسسية تمسها مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وزيادة تعزيز التعاون مع منظومة الأمم المتحدة بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها. وضع وتنفيذ أنشطة للتدريب لجميع الشراكات المؤسسية. إعداد ونشر مواد للاتصالات.	110-3
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، من أجل قيام تآزر يؤدي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من جراء زيادة الكفاءة وزيادة فعالية الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها، خاصة في المجالات التالية:	111-3
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	(أ) مجالات العمل المشترك في البرنامج التقني والتداخل بين الأعمال المعيارية والإنمائية؛	112-3
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	(ب) الإدارة والخدمات المشتركة (مع مراعاة نتائج الاستعراض المفصل)؛	113-3
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	(ج) وظائف الإشراف المشتركة، بما في ذلك التقييم؛	114-3
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	سوف تُعقد اجتماعات مشتركة بين إدارة المنظمات الثلاث بمشاركة الأعضاء لاستعراض مدى التقدم	115-3
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	يقوم المجلس سنوياً باستعراض التقدم المحرز والمقترحات استناداً إلى توصيات ونتائج أعمال لجنتي البرنامج والمالية	116-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2013/12/31	2010/9/1	إنشاء آلية رصد لضمان معرفة ردود الفعل وتحسين التعاون ضمن الشراكات وكذلك إستراتيجية المنظمة	117-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تحديد الجهات المسؤولة عن الشراكات	118-3
				العمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية	
تم العمل في 2010	تم العمل	غير معروف	غير معروف	الشعبة المشتركة بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	4-6
تم العمل في 2010	تم العمل	غير معروف	غير معروف	التآزر والشراكات	5-6
				13- المشتريات - Theresa Panuccio	
				المشتريات	
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	تفويض السلطات بالنسبة للمشتريات وبالنسبة إلى رسائل الاتفاق لمدراء الشُعَب وفي المكاتب الميدانية؛	38-3
تم العمل في 2010	تم العمل	2011/6/1	2010/1/1	الحصول على المشتريات محليا في حالات الطوارئ؛	40-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إتاحة حسابات نقدية مؤقتة للعمليات الميدانية؛	41-3
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	نموذج جديد للمشتريات لإدارة المراحل الأولية لإجراءات الشراء	6-7
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/6/1	2009/6/1	تطوير إدارة البائعين المسجلين نحو إدارة الموردين النشطين (مبادئ الشراكة)	7-7
	جاري العمل	2012/12/31	2010/3/1	تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين في إدارة التوريد المحلي	8-7

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/2/2	2009/9/1	نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة	9-7
				مبادرة التوريد المشتركة - الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها	
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2009/9/1	نموذج تشغيلي لتنفيذ الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى فيما يتعلق بالتوريد.	14-7
				14- السفريات - Preethi Braganza	
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	أنشطة أخرى لمبادرة المشتريات المشتركة - السفريات عنوان جديد: المبادرات المشتركة الأخرى للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها	15-7
تم العمل في عام 2009	تم العمل			استعراض عملية الموافقة على السفريات	21-7
				15- الطباعة والنشر بجميع لغات المنظمة - Sergio Ferraro	
				الطباعة والنشر بجميع لغات المنظمة	
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/12/31	2010/1/1	تماشياً مع نتائج الاستعراض المفصل، سيجري إدخال تحسينات لضمان جودة الترجمة والانتهاج منها في الوقت المناسب، مع إمكانية تخفيض التكاليف.	58-3
تم العمل في 2011 عملية جارية	تم العمل	2011/6/33	2010/1/1	اقترح بإنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع بما في ذلك الطباعة الخارجية والطباعة الداخلية والتوزيع. تغيير إجراءات الطباعة والتوزيع.	17-7

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
إدخال التحسينات المستمرة التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013					
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/11/30	2010/3/1	تغيير نموذج دائرة الترجمة. تعزيز إدارة المصطلحات وقوائم الخبراء	18-7
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/11/30	2010/3/1	تغيير نموذج دائرة الترجمة. تمويل دائرة الترجمة من البرنامج العادي	19-7
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/11/30	2010/3/1	استعراض نموذج دائرة الترجمة	20-7
				السجلات	
				16- إصلاح السجلات - Theresa Panuccio	
	جاري العمل	2012/12/31	2009/10/1	وضع خطة لإدارة السجلات، والنظر في التحول إلى النظم الإلكترونية والاستعانة بمصادر خارجية	16-7
				17- نموذج الخدمة الإدارية - Andrea Crosby	
				نموذج الخدمات الإدارية	
	جاري العمل	2012/12/31	2010/9/15	ربط أهداف ووظائف الدعم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الأهداف الرئيسية للكفاءة واتفاقات مستوى الخدمات (نموذج الالتزام). تحويل ذلك إلى أحد محركات القيمة لتنشيط الإصلاح	10-7
تم العمل في 2010	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	إنشاء وحدة لتحسين الأعمال، بما في ذلك ترشيد وتحسين العمليات، وتدقيق دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة (انظر أعلاه)، ومبادرات أخرى لتحسين الأعمال.	23-7
عملية جارية إدخال التحسينات					

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			مراجعة النصوص الأساسية لتنصّ على أنه تماشياً مع المبدأ المتفق عليه بتفويض السلطات إلى أدنى مستويات مناسبة، فإن للمدير العام أن يفوض السلطة والمسؤولية النهائية في مجالات عمل معينة والإجراءات لموظفين معينين، وأن يكون هذا التفويض منصوصاً عليه في دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة ومنشوراً في توصيف عملهم.	43-3
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	تنفيذ عملية تدقيق واسعة لدليل المنظمة واستعراض ونشر إطار مبسط، بحيث يمكن للموظفين في جميع المواقع فهم قواعد المنظمة ولوائحها والامتثال لها.	22-7
				متابعة الاستعراض المفصل	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إجراء الاستعراض المفصل	44-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية	45-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إعداد خطة عمل للمتابعة	46-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			استعراض خطة العمل للمتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية	47-3
	اقتراح بالحذف			تنفيذ خطة العمل	48-3
				18- المعايير الدولية المحاسبية للقطاع العام – (وأصلاً في نظام المعاملات المالية) – Livia Furlani	
				المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	
	جاري العمل	2013/12/31	12007/1/	وضع وتوزيع نسخة ميدانية من اوراقل مكيفة لتناسب احتياجات المكاتب القطرية. ملاحظة: سوف تشتمل بعض الإجراءات السابقة قبل الوقت الذي تعقد فيه الدورة الخاصة للمؤتمر. وفيما يلي بعض البنود التي ستكبد تكاليف فيما بعد المؤتمر (مثل الاستعراض المفصل وإدارة الأداء)	42-3
	جاري العمل	2013/12/31	2009/5/1	تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبة الشؤون المالية والمنظمة ككل	24-7

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				19- تحسين موصلية الاتصالات البعيدة مع المكاتب الميدانية – Yasuko Hanaoka	
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2013/12/31	2009/7/1	تحديث البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية.	90-3
				20- الإصدار 12 لأوراكل	
	جاري العمل	2012/11/30	2010/10/1	تعزيز العمل المتعلقة بنظام تخطيط الموارد في أوراكل لتلبية احتياجات خطة العمل الفورية	25-7
				21- إجراءات أخرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات – Yasuko Hanaoka	
	جاري العمل	2013/12/31	2010/2/1	تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ومن الواجب أن تمثل جميع الوظائف للعمليات الرسمية، مثل إجراءات طلب المشروعات/التغييرات، وعمليات التجهيز وإدارة المشروعات	0-7
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2011/12/31	2009/11/23	ينبغي توحيد مسؤوليات تكنولوجيا المعلومات ومهامها ضمن مكتب واحد لكبير موظفي المعلومات	4-7

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	النظر في خفض عدد الطابعات متعددة الوظائف	11-7
تم العمل في 2011 عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2011/12/31	2009/11/23	زيادة نطاق خدمات الدعم وتطوير البرمجيات المقدمة من خلال المركز الخارجي لشعبة تكنولوجيا المعلومات في بانكوك	12-7
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2012/12/31	2011/1/1	ينبغي أن يضطلع مكتب كبير موظفي المعلومات بتمويل وتنفيذ برنامج مناسب للإطلاع والتدريب والصيانة للموظفين الميدانيين لدائرة تكنولوجيا المعلومات/موظفي دعم تكنولوجيا المعلومات، ومن الواجب أن يشتمل ذلك على القيام بزيارات دورية للمقرر الرئيسي ليتمكن الموظفون الميدانيون في شعبة كبير موظفي المعلومات من إقامة وصون علاقات مع الزملاء لاستكمال النظم الرسمية لتدفق المعلومات وحل المشكلات.	13-7
	جاري العمل	2013/12/31	2009/11/23	تصميم نظام معلومات الإدارة	26-7

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				إطار إدارة المخاطر في المنظمة	
				22- إدارة المخاطر في المنظمة – Anthony Barrow	
	تم العمل			موافقة لجنة المالية على الاختصاصات في ما يتعلق بالدراسة الشاملة لإدارة المخاطر في المنظمة من أجل التصدي لمختلف أشكال المخاطر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المخاطر المالية	49-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل	2010/9/30	2010/4/1	تطوير هيكل مشروع لتنفيذ عملية إدارة المخاطر في المنظمة المقادة داخلياً، مثل تنظيم فريق للمشروع وتحديد اختصاصاته، والحصول على ما تدعو إليه الحاجة من تدريب وتوجيه خارجي، وإعداد خطة للعمل، وما إلى ذلك.	50-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2010/12/31	2010/4/1	تصميم نموذج مناسب لإدارة المخاطر في المنظمة لتطوير إطار مخصص لإدارة المخاطر فيها، وذلك بدعم من الخبراء الاستشاريين الخارجيين لإدارة المخاطر. ومن الواجب أن يتضمن إطار إدارة المخاطر مكونات أساسية تُعنى بالأهداف، والإستراتيجية، والتنظيم، وعمليات المخاطر، والرصد والتقارير.	51-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/6/30	2010/7/1	إطلاق مشروع تجريبي لاختبار إطار إدارة المخاطر في المنظمة قبل التنفيذ واسع النطاق	52-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/9/30	2011/1/1	القيام، بناء على نتائج المشروع التجريبي، بإعداد خطة شاملة للتنفيذ الكامل لإدارة المخاطر في مختلف أرجاء المنظمة.	53-3
عملية جارية لإدخال التحسينات المستمرة	تم العمل	2013/12/31	2011/7/1	التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر في المنظمة (مؤسسة إدارة المخاطر في المنظمة)	54-3
	جاري العمل			23- تغيير الثقافة المؤسسية – حافظ غانم	
				تغيير الثقافة المؤسسية	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تحديد الاختصاصات وتعيين الميسر الخارجي وفريق التغيير	30-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إعداد رؤية داخلية	31-3
	جاري العمل	2013/12/31	2009/11/23	تنفيذ الرؤية	32-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				24- تقييم الأداء – Serge Nakouzi	
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2009/11/23	اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استنادا إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم	70-3
				25- إطار القدرات – Serge Nakouzi	
				إطار القدرات	
	تأخير طويل	2012/12/31	2010/5/1	النص القديم: إعادة النظر في مؤهلات القدرات بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة والدعم للسياسات النص الجديد: تنقيح ملامح القدرات لجميع مجموعات الأعمال بما في ذلك المنسقين دون الإقليميين والممثلين القطريين بما يشمل المدخلات في الإدارة ودعم السياسات.	66-3
	تأخير طويل	2012/12/30	2009/7/1	إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (انظر أيضا 3-66)	.873
				دور الموارد البشرية	
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار كفاءة موظفي الموارد البشرية وإطار المساءلة	27-7

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				Tony Alonzi – التنقل – 26	
	تأخير طويل	2012/6/30	2009/11/23	وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة	61-3
				27- إجراءات أخرى تتعلق بالموارد البشرية – Tony Alonzi	
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/12/31	2009/1/1	موجز الإجراءات المبكرة من جانب الإدارة، بما فيها ما يلي: تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛	.373
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/4/1	الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية	59-3
تم العمل في 2011 Recurring التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2009/11/23	اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك التدريب على الإدارة	60-3
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2009/11/23	وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب	62-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/12/31	2010/1/1	اعتماد اللامركزية والتفويض على صعيد اتخاذ القرارات ضمن سياسات واشتراطات واضحة، بما في ذلك مزيد من تفويض السلطات من مكتب المدير العام ومن الإدارة العليا	63-3
تم العمل في 2011 التكاليف متضمنة في برنامج الخطة للفترة 2012- 2013	تم العمل	2011/12/31	2010/1/1	الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع	64-3
تم العمل في 2010	تم العمل	2010/4/30	2010/1/1	وضع إجراءات تكفل الشفافية التامة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كافة ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها	65-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			توحي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الخبراء الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين	67-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			ترشيد الاستعانة بالتقاعدين في المنظمة، الذين لن يكون بالإمكان الاستعانة بهم مجدداً لمدة ستة أشهر على الأقل بعد إحالتهم على التقاعد	68-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			لن يُستخدم الخبراء الاستشاريون، بما في ذلك موظفو المنظمة المتقاعدون لشغل الوظائف الشاغرة لفترات زمنية طويلة، كإجراء لخفض التكاليف	69-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			إنشاء صندوق لإعادة توزيع الموظفين يمول أساساً من موارد من خارج الميزانية، وفي مرحلة لاحقة من جزء من تكاليف الموظفين	73-3
تم العمل في عام 2009	تم العمل			تعزيز الإشراف على صعيد الحوكمة بالنسبة إلى مختلفة جوانب سياسات الموارد البشرية من خلال لجنة المالية، بما في ذلك الاستعانة بالخبراء الاستشاريين	74-3
	اقترح بالحذف	2010/12/31	2009/11/23	اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2	71-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/4/30	2009/11/23	رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: (1) تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها، (2) ودعم فعلي من الإدارة للموظفين، بدلا من تجهيز المعاملات فقط	72-3

إيضاحات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية وأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة (أ) وضع اقتراحات لإدخال تغييرات في النظام الموحد (ب) عرض الاقتراحات على الأمم المتحدة	75-3
تم العمل في 2011	تم العمل	2011/12/31	2009/6/1	تعزيز تدريب الموظفين (انظر أيضا 3-60)	.893
				28- وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية – David Benfield	
				الترتيبات الإدارية في المنظمة الخاصة بالتقييم الخارجي المستقل	
تم العمل في عام 2009	تم العمل			اعتماد ترتيبات إدارية داخلية تشمل ما يلي:	7-4
تم العمل في عام 2009	تم العمل			(1) مجموعة لدعم الإصلاح؛	8-4
تم العمل في عام 2009	جاري العمل	2013/12/13	2010/1/1	(2) مجموعات عمل متخصصة، بما في ذلك مجموعة للاستعراض المفصل للأصول والفروع وأخرى لفريق التغيير وتكون مؤلفة من أعضاء من جميع الإدارات والمستويات في المنظمة (الميدانية والمركزية).	9-4
تم العمل في عام 2009	تم العمل			انتقاء المبادرات الجارية وتحديد أولوياتها	28-7
				29- وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية – Lorraine Williams	
				الاتصالات الخاصة بخطة العمل الفورية	
	جاري العمل	2013/12/31	2011/1/1	اتصالات الموظفين بشأن الخطة	9-4(أ)
	جاري العمل	2013/12/31	2011/1/1	اتصالات الأعضاء بشأن الخطة	9-4(ب)

الملحق 2

نشرة المدير العام

التاريخ: 19 يناير/كانون الثاني 2012

رقم: 08/2012

توجّه خطة العمل الفورية وترتيبات الحوكمة الداخلية

على نحو ما أشرت إليه للأعضاء وللموظفين، فأني ملتزم تماماً بتسريع عملية تجديد منظمة "الفاو" وإيصالها إلى خواتمها السعيدة. ويسرني أن أعلن بهذا الصدد تعيين الدكتور Mohammad Saeid Noori-Naeini ممثلاً شخصياً لي في عملية تجديد منظمة "الفاو". فالدكتور Noori بما يتمتع به من خبرة كرئيس مستقلّ لمجلس منظمة "الفاو" خلال عملية التقييم الخارجي المستقلّ وكرئيس للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقلّ، واكب عملية التجديد منذ نشأتها وهو في موقع فريد يخوّله المعاونة على إيصال عملية التجديد إلى خواتمها السعيدة.

وينبغي تحويل تركيز تنفيذ خطة العمل الفورية من تنفيذ إجراءات هذه الخطة إلى تحقيق المنافع. فهذا ما تتوخاه الدول الأعضاء في منظمة "الفاو" من المنظمة وهذا تماماً ما أعتزم تحقيقه لكي تتخطى المنظمة عملية التجديد وتتحول إلى منظمة تسعى دوماً إلى إيجاد طرق عمل أفضل وإلى تطبيقها بحيث تعزز موقعها لإيجاد حلول للمشاكل الحقيقية التي يعاني منها مليار جائع.

ومن هذا المنطلق، أطلقت مبادرة "تحقيق المنافع" التي ستحقق المنظمة من خلالها المنافع المرتقبة من خطة العمل الفورية. وستحدد هذه المبادرة المنافع التي ينبغي تحقيقها وستضع إطاراً زمنياً لها، كما ستحدد المديرين الذين سيحاسبون على تحقيقها. ولقد قررت تكليف وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية تنسيق عملية تنفيذ هذه المبادرة بنجاح والإشراف عليها ومراقبتها.

وكان من المقرر في مرحلة أولى تنفيذ خطة العمل الفورية في إطار برنامج ثلاثي غير أنه تمّ تجديد هذه الفترة في سنة 2009 إلى برنامج خماسي. وكنت قد أشرت في كلمتي أمام الموظفين والأعضاء إلى أنّ عملية إصلاح منظمة "الفاو" لا يمكن أن تستمرّ إلى الأبد وإني أعتزم اتخاذ تدابير كفيلة بتسريع عجلة تنفيذ خطة العمل الفورية في سنة 2012. ولقد فوّضت وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية سلطة العمل على تسريع تنفيذ خطة العمل الفورية في سنة 2012.

وينبغي أيضاً لعملية تنفيذ خطة العمل الفورية أن تكتسي قدراً أكبر من الفعالية وأن تبتعد عن البيروقراطية ولقد قررت تبسيط ترتيبات الحوكمة والإدارة الداخلية. ويسرني أن أعلن أنّ الدكتور Noori سوف يرأس مجلساً مصغراً

لبرنامج خطة العمل الفورية يضمّ كلاً من مدير الديوان بالنيابة ونائب المدير العام (العمليات) ونائب المدير العام (المعرفة) ومدير وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية. وسيتولى نائباً المدير العام الإشراف على أنشطة خطة العمل الفورية وتنسيقها وسيُسلان عن النتائج المحققة كلّ ضمن نطاق مسؤولياته. وسيعقد مجلس برنامج خطة العمل الفورية اجتماعات دورية له لإعطاء توجيهات عامة بشأن السياسات والشؤون الإستراتيجية من أجل الإسراع في تنفيذ خطة العمل الفورية وإيصالها إلى خواتمها السعيدة وتنفيذ مبادرة "تحقيق المنافع".

تحلّ هذه النشرة الصادرة عن المدير العام محلّ النشرة DGB 2010/42 الصادرة بتاريخ 8 نوفمبر/تشرين الثاني

.2010

جوزيه غرازيانو دا سيلفا

الملحق 3

تقييم برنامج خطة العمل الفورية – طريق إلى الأمام

التقرير النهائي

MANNET
Piers Campbell
John Hailey
Veronica Hope Hailey
Judith Hushagen

16 يناير/كانون الثاني 2012

موجز

مقدمة

يتولى هذا التقرير، الذي صدر به تكليف من مكتب المفتش العام، تقييم عملية إصلاح المنظمة منذ عام 2007. كما يقدم توصيات بشأن الطريقة التي يمكن بها للمنظمة أن تحقق المستوى الأمثل من الفوائد الناشئة عن خطة العمل الفورية لإحراز تقدم في عملية التعزيز المؤسسي المستمرة.

وتتألف عملية الإصلاح من طائفة عريضة من المبادرات الرامية إلى التعزيز المؤسسي صممت لبناء قدرات المنظمة ووافقت عليها الدول الأعضاء في المنظمة ومولتها. وقد وضعت أسس هامة. وعلى ذلك فإن خطة العمل الفورية قد حققت مهمتها إلى حد كبير بوصفها خطة عمل فورية. غير أن التركيز في معظم الإجراءات إن لم يكن كلها كان على المستوى السطحي وإغفال عناصر مهمة في التطوير التنظيمي. وثمة حاجة إلى ضمان الفوائد المتحققة من التحول التنظيمي والتجديد اللذين ينشدهما الأعضاء.

عرض عام لعملية الإصلاح

أعد التقييم الخارجي المستقل في سبتمبر/أيلول 2007 مجموعة شاملة من التوصيات لتجديد المنظمة من خلال "استراتيجية تحويلية للإصلاح المقترن بالنمو".

وبغية استعراض توصيات التقييم الخارجي المستقل، أنشئت لجنة خاصة للمؤتمر للعمل بصورة وثيقة مع الإدارة لوضع خطة العمل الفورية. وقد ولدت خطة العمل الفورية هذه قدرا كبيرا من الطاقة بين المديرين والموظفين، وحققت عددا كبيرا من الإجراءات، يمثل بعضها تغييرا تنظيميا هائلا في حين كان البعض الآخر عبارة عن إجراءات صغيرة نسبيا يمكن للمديرين المسؤولين الاضطلاع بها بصورة سريعة نسبيا. وبحلول أكتوبر/تشرين الأول 2011، أبلغ عن استكمال 143 إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية بحلول نهاية عام 2010، وانتهى العمل من 46 إجراء آخر في نهاية أكتوبر/تشرين الأول 2011، ومن المقرر الانتهاء من 33 إجراء آخر قبل نهاية ديسمبر/كانون الأول 2011.

تقييم برنامج الإصلاح في إطار خطة العمل الفورية

يستند التقييم إلى سبعة مبادئ للتغيير التنظيمي والتجديد في المنظمة.

الرؤية والغرض

تشكلت إدارة فعالة للتغيير، وتحركت بفعل رؤية مقنعة ووضوح للغرض الذى يتعلق فى المقام الأول بالنواتج والآثار البرامجية المنشودة وثانياً بالمنظمة التي يرغب الأعضاء والإدارة في استحداثها. وبذل جهد كبير من جانب الأعضاء خلال الفترة 2008-2009 لإعادة التفكير في الأولويات الاستراتيجية للمنظمة ومعالجة الخيارات والمعضلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة. وأدى ذلك إلى وضع إطار استراتيجي جديد للفترة 2010-2019 غير أن المنظمة لم تستفد بالكامل، للأسف، من هذه الفرصة لتحقيق خيارات استراتيجية جوهرية. وقد بدأت مؤخراً عملية استعراض للإطار الاستراتيجي، وقد يكون لذلك في نهاية المطاف تأثير واسع النطاق على البرامج وعلى التصميم التنظيمي لكل من المقر الرئيسي والشبكة الميدانية. وعلاوة على ذلك، اضطلع ببعض الأعمال الأولية لتحديد عنصر آخر في الرؤية ألا وهو المنظمة التي يريد الأعضاء والإدارة إنشائها.

عملية التغيير

استندت خطة العمل الفورية إلى تقييم شامل لبيئة المنظمة. وفي حين أن النطاق كان طموحاً، فإنها لم تتخذ نهجاً شمولياً إزاء التغيير التنظيمي. فقد كان هناك العديد من المشروعات والإجراءات المتفرقة، وكان النهج يفتقر إلى التجانس. وتناول الكثير من المشروعات قضايا سطحية على النقيض من القضايا المنهجية الأعمق. وكان السعي إلى استكمال عدد كبير من الإجراءات بطريقة آلية نسبياً يعني عدم القيام بمحاولات كثيرة لتقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير، وقبولها له، ولتحديد أولويات إجراءات خطة العمل الفورية المختلفة وتسلسلها أو لفحص قدرة المنظمة على استيعاب التغيير.

الشبكة الميدانية

يعتبر الحضور الميداني الكبير عنصراً ضرورياً لتحقيق التحويل المتوخى للمنظمة. غير أن عدداً من المؤشرات يشير إلى أن هناك ما يدعو إلى الانشغال الجاد بشأن الشبكة الميدانية، وقد تمثل الشبكة واحداً من أكبر المخاطر التي تواجه المنظمة. وعلى الرغم مما اتخذ من العديد من القرارات السياسية الرئيسية بشأن الحضور الميداني، ويجري تنفيذها في الوقت الحاضر، ما زال هناك الكثير من القضايا التي لم يعثر على حل لها. ومن بين هذه تلك المتعلقة بالتصميم التنظيمي، وتباين الأدوار وتخصيص الموارد وقدرة الإدارة، وقدرة الدعم والضوابط والمساءلة.

الأسس المؤسسية

وقد تركزت خطة العمل الفورية على بناء القدرات في الأسس المؤسسية، وقد تحقق الكثير في هذا المجال. وقد انتهى العمل من معظم إجراءات خطة العمل الفورية أو كان من المقرر الانتهاء منه قبل نهاية عام 2011. غير أن هناك

أربعة إجراءات رئيسية ما زال يجري تصميمها: إدارة النتائج، وإدارة مخاطر المنظمة، وإدارة الموارد البشرية والنظام العالمي لإدارة الموارد الذي كان معروفا في السابق باسم الإصدار 12 لأوراكل والمعايير الدولية المحاسبية للقطاع العام.

محركات التغيير

تركز محركات التغيير عادة على القضايا التنظيمية المنهجية والعمل على معالجة العوامل التي يمكن أن تحدد عملية التغيير. ولقد كان عمل فريق تغيير الثقافة مبهرًا. فقد دفع بعدد من المفاهيم والمبادرات كان ينبغي أن يحظى بقدر أكبر كثيرا من الإبراز في خطة العمل الفورية وهي القيادة، والخبرات المهنية الرفيعة، والأداء والمساءلة عن النتائج. ومن شواغلنا الرئيسية أن تغيير الثقافة قد نفذ كمشروع منفصل، ويبدو إلى حد كبير أنه عمل بصورة مستقلة، ولم يشترك المديرون أو دفعوا إلى المشاركة كعوامل رئيسية للتغيير.

إدارة الإصلاح

وظفت الإدارة العليا في المنظمة استثمارات كبيرة في عملية خطة العمل الفورية. وقد كان لهذه الخطة دائما شكلا من أشكال المحركات المخصصة، وكان لديها فرص للحصول على موارد مالية كبيرة. غير أن المشروعات لم تخطط بمخرجات ونواتج قوية أو بمصفوفات جيدة لمؤشرات الأداء. ويعتبر مستوى إبلاغ الأعضاء عن خطة العمل الفورية فريدا من حيث حجمه ووتيرته. فخلال العامين الماضيين ساد اهتمام إيجابي بفوائد الخطة في عملية الإبلاغ وإن كان ذلك يمثل تحديا من حيث جوانب ضعف التخطيط المشار إليها أعلاه.

إشراك الأعضاء في حوكمة الإصلاح

كانت خطة العمل الفورية نتاج مشاركة غير مسبوقه من جانب الأعضاء وكان لديهم شعور بالملكية في هذه الخطة وعملياتها. غير أنه كان لمشاركة الأعضاء المتحمسة بعض الإنعكاسات غير المقصودة. فالانتقال إلى المجال الذي تمثله الإدارة عادة قد يكون قد قوض دون قصد من قيادة الإدارة لخطة العمل الفورية.

التقييم الشامل لخطة العمل الفورية

من الواضح أن خطة العمل الفورية قد أثارت توقعات بالغة بين الأعضاء والمديرين والموظفين. ونعتقد أن هذه التوقعات كانت ومازالت غير واقعية. فلا توجد وسيلة للخطة، بالطريقة التي صممت بها، لكي تحقق التحويل والتجديد اللذين كان الأعضاء يسعون إلى تحقيقها لدى اعتماد توصيات التقييم الخارجي المستقل. فإجراءات الخطة تكتسي أهمية بوصفها بناء لنظم "اللاحق" إلا أن الخطة تفتقر إلى عدد من العناصر الرئيسية التي كان ينبغي أن تسفر عن تغيير وتحويل كبيرين

ومع ذلك، فإننا لا نشعر بالتشاؤم إزاء توقعات تحقيق الطموحات الكامنة في التقييم الخارجي المستقل وخطة العمل الفورية. فالتغيير التحويلي لا يتحقق إلا من خلال اهتمام متكامل ومستدام يتواصل على امتداد عدة فترات مالية. وقد بدأ العديد من المنظمات بالتركيز على النظم والعمليات ثم العمل، في المرحلة الثانية من الإصلاح على تحقيق التغيير الأكثر جوهرية ومنهجية في الأولويات الاستراتيجية والتصميم التنظيمي وثقافة المنظمة.

تعظيم الفوائد خلال التحرك إلى الأمام

إننا نعتقد أن من الضروري أن تتواصل عملية التغيير ولكن مع تحول كبير في التركيز. وينبغي أن تنتقل مبادرة الإصلاح في خطة العمل الفورية من أن تكون برنامجاً ثابتاً نسبياً للإصلاح إلى عملية للتعزيز المؤسسي تصبح فيها التحسينات المثمرة طبيعية وعادية وطريق للعمل.

الرؤية والغرض

قد يكون للاستعراض الذي بدأ مؤخراً للإطار الاستراتيجي آثار بعيدة المدى في نهاية المطاف على البرامج وعلى التصميم التنظيمي لكل من المقر الرئيسي والشبكة الميدانية. وسوف يستكمل ذلك بعمل بشأن الرؤية الداخلية حيث يكون التركيز على التصميم التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بأدوار كل من المقر الرئيسي والميدان، وملاحق قوة العمل، وتخصيص الموارد وأدوار الإدارة.

تصميم عملية التعزيز المؤسسي

ينبغي، للتقدم، إلى الأمام، أن تصمم عملية التعزيز المؤسسي حول ثلاث مجموعات من المبادرات: الشبكة الميدانية والأسس المؤسسية، ومحركات التغيير.

تعزيز الشبكة الميدانية

ينبغي إجراء تقييم تنظيمي سريع للشبكة الميدانية والبرامج مع مراعاة نتائج عمليات المراجعة والتقييم. وسوف يحدد التقييم العقبات المنهجية التي يمكن أن تحول دون المنظمة وإقامة حضور ميداني قوي وتوفير الأساس لتحقيق التغيير في مجموعة بالغة التعقيد من النظم المترابطة.

الأسس المؤسسية

ثمة أربعة مشروعات رئيسية لخطة العمل الفورية مازال يجري وضعها. وجميع هذه المشروعات تشكل شروطا مسبقة لأن تصبح منظمة حديثة وفعالة، ولا يمكن تحسين برامج المنظمة بدرجة كبيرة دون هذه المشروعات. ويتعين استكمال هذه النظم الأمر الذي سيتطلب استثمارات مستمرة فضلا عن تركيز دون هداية على تصميم النظم وإدارتها وتنفيذها بطريقة مختلفة بصورة جوهرية.

وينبغي أن تسند المنظمة أولوية لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي سيتطلب إجراء تعزيزات كبيرة. كذلك فإن الإدارة لتحقيق النتائج تمثل نظاما بالغ الأهمية، وسوف يتشكل تنفيذه من خلال الاستعراض الذي أجراه مكتب المفتش العام مؤخرا لضمان دمج النهج المعتمد على النتائج في النظم الاستراتيجية الخاصة بالتخطيط ووضع الميزانية والرصد في المنظمة. كذلك فإن النظام العالمي لإدارة الموارد عنصر حيوي وينبغي دمج إدارة مخاطر المنظمة في النظم الأخرى. وينبغي دمج إدارة مخاطر المنظمة في النظم الأخرى. ويتعين إجراء تقييم متعمق لوظيفة الإدارة التنفيذية وسيفيد الاستعراض موارد الموظفين فائدة بالغة.

محركات التغيير

هناك ست محركات للتغيير ينبغي أن تحفز عملية التعزيز المؤسسي.

أول هذه المحركات وهو التنقل ضروري لمنظمة لديها حضور ميداني كبير. ونذكر أن هناك سلسلة جديدة قيد الإعداد إلا أننا نخشى من أن لا يكون لها أي تأثير هام ما لم يحركها المدير العام، ويدفع بالمزيد من "الأسنان" إلى التنفيذ والمحرك الثاني هو الأداء والمساءلة، وثمة حاجة إلى تصميم وقدرة للتعامل مع حالات عدم الأداء الصريحة، ولن يكون لنظام تقييم وإدارة الأداء تأثير كبير في حد ذاته. وفيما يتعلق بالمحرك الثالث وهو القيادة والإدارة، ينبغي إجراء تغيير جذري في التوقعات بشأن أدوار المديرين في قيادة التغيير وإدارة موظفيهم. وينبغي أن تصاحب عملية التحول في العقلية عمليات تدريب ووسائل دعم ومساءلة.

وفي حين أن التفكير الاستراتيجي الجاري سوف يلمس المحرك الرابع وهو تحديد البرامج، فإنه يحتاج إلى دفعة قوية بدرجة أكبر حيث يبدو أنه قد أغفل في خطة العمل الفورية. وينبغي أن يركز المحرك الخامس، وهو تبسيط العملية على الطرف الأمامي أي على زيادة فعالية حياة العمل في المكاتب الميدانية من خلال القضاء على البيروقراطية غير الضرورية. وعلاوة على ذلك، تمثل تحسينات العملية مصدرا هاما للوفورات في الوظائف المعاونة. وقد ظهرت المحرك السادس وهو عمل الفريق المشترك بين الوظائف والتخصصات في التقييم الخارجي المستقل، وهو يمثل إحدى الركائز الرئيسية الثلاث لمشروع تغيير الثقافة. وقد أصبح ذلك، وإن كان مرغوبا في حد ذاته ضروريا في سياق المناقشات الجارية بشأن الإطار الاستراتيجي.

إدارة عملية التغيير

تحتاج عملية التعزيز المؤسسي إلى الدعم والمشاركة الكاملين من المدير العام. ويتعين على جميع المديرين العمل كنماذج رئيسية لقبية الموظفين من خلال إظهار التزامهم بوضوح بعملية التغيير. وينبغي تحويل وحدة إدارة البرنامج إلى فريق للتطوير المؤسسي. وينبغي أن يعمل هذا الفريق كمحرك للعملية ودعم أفرقة التغيير المحلية في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وينبغي أن يرأس الفريق مدير كبير يتمتع بسلطة - التدخل للمساعدة في إزالة العقبات وضمان الاندماج. وينبغي وضع خطة تنفيذ شاملة. ويتعين أن يكون تقييم وإدارة المخاطر عنصرا أساسيا من الخطة. وينبغي أن تخضع جميع المبادرات الحالية والمقبلة في مجال عملية التغيير لتخطيط دقيق معتمد على النتائج مع التركيز على المخرجات والنواتج وبمقاييس للأداء قابلة للتحقق على جميع المستويات.

إشراك الأعضاء في حوكمة الإصلاح

بغية تعزيز الثقة بين الأعضاء والإدارة العليا وضمان دعمه المتواصل لعملية التعزيز المؤسسي الجارية، نقترح أن يشجع المدير العام الأعضاء ويعمل معهم من أجل:

- وضع نظم محسنة لمساعدة الأعضاء على اتخاذ القرارات بشأن الأولويات الاستراتيجية للبرامج والإدارة.
- التفرقة بوضوح بين أدوار الأعضاء والمدير العام فيما يتعلق بإدارة المنظمة بغرض تعزيز حوكمة المنظمة وتوضيح مسؤوليات المدير العام فيما يتعلق بالإدارة.
- تحسين نوعية الإبلاغ عن عملية التعزيز المؤسسي للأعضاء مع التركيز على النواتج الرئيسية وما يتصل بها من مصفوفات الأداء مما يقلل بصورة طبيعية من حجم الإبلاغ.

وتعني هذه التوصيات إنه ما زال يتعين عمل الكثير لتعزيز حوكمة المنظمة بروح توصيات التقييم الخارجي المستقل والارتكاز على الأسس التي وضعتها إجراءات خطة العمل الفورية بشأن الحوكمة.

الخلاصة

أدت عملية الإصلاح إلى طائفة عريضة من المبادرات التي صممت لبناء قدرة المنظمة. وقد وضعت بعض الأسس الهامة. غير أن التركيز في معظمها، إن يكن كلها، على المستوى السطحي، ولا يمكن أن يحقق ذلك بمفرده التحول التنظيمي والتجديد اللذين ينشدهما الأعضاء لقد اضطلعت خطة العمل الفورية بمهمتها بوصفها خطة عمل فورية، وينبغي استكمال الإجراءات التي لم تنته بعد وتعميمها بأسرع وقت ممكن. وينبغي إدارة نهج التعزيز المؤسسي طويل الأجل بعناية لتحقيق تغيير أكثر جوهرية ومنهجية. ومن المهم لدى وضع خطة التحول التفكير في تسلسل ودمج الجهود المختلفة فضلا عن القابلية الحقيقية للتغيير.

وسوف يساعد الطريق إلى التقدم المقترح في هذا التقرير في تحقيق التغيير التحويلي. وينبغي أن تقيم المنظمة شبكة ميدانية قوية، وأن تواصل تعزيز الأسس المؤسسية الأساسية وخاصة في إدارة الموارد البشرية، وأن تواصل تحقيق التغيير المنهجي والثقافي.