



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

A

المؤتمر

الدورة الثامنة والثلاثون

روما، 15-22 يونيو/حزيران 2013

تقرير الإدارة الختامي عن تنفيذ خطة العمل الفورية وعملية إصلاح المنظمة

موجز

تقدم الإدارة بهذا التقرير ملخصاً لإصلاح المنظمة خلال الفترة من عام 2005 حتى عام 2012، يشمل تاريخه، والتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية، وأثر الإصلاح، وتعميم الأعمال الجارية في عام 2013 في سياق إصلاح مستمر ومتكامل. وبالنظر إلى مجال الوثيقة الواسع فقد أعد الموجز (الفقرات 1-69) كجزء لا يتجزأ من التقرير.

الإجراء المقترح اتخاذه من لجنتي البرنامج والمالية، والمجلس، والمؤتمر

لجنة المالية مطلوب منها أن تستعرض المعلومات ذات الطابع المالي المبلغ عنها في القسم الأول تحت عنوان "مالية خطة العمل الفورية" (الفقرات 105 حتى 119) وفي القسم الثالث تحت عنوان "تمويل خطة العمل الفورية في عام 2013" (الفقرات 256 حتى 261) والملاحق ذات الصلة.

الاجتماع المشترك للجنتي البرنامج والمالية مطلوب منه أن يستعرض التقرير ويقدم إلى المجلس أية توجيهات يراها لازمة.

المجلس مطلوب منه أن يأخذ علماً بالمعلومات المقدمة في التقرير وباستعراض لجنتي المالية والبرنامج وأن يقدم إلى الدورة الثامنة والثلاثين للمؤتمر ما يراه مناسباً من توجيهات.

المؤتمر مطلوب منه أن يقر تقرير الإدارة الختامي عن تنفيذ خطة العمل الفورية وعملية إصلاح المنظمة.

يرجى توجيه الاستفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

David Benfield

مدير وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية

هاتف: +39 06570 54508



بيان المحتويات

الصفحات

4	موجز
19	المقدمة
19	أولاً - إصلاح المنظمة
20	المنظور التاريخي
26	النتائج الكمية
29	مالية خطة العمل الفورية
32	النفقات في عام 2012
33	مجالات الإنفاق الرئيسية
36	ثانياً - أثر الإصلاح
36	إطار الفوائد
39	تصنيف فئات الفوائد
40	التخطيط
43	الإنجاز
57	التقييم
61	الحوكمة
64	ثالثاً - ما بعد الإصلاح
64	ترتيبات ما بعد تنفيذ خطة العمل الفورية
64	إجراءات خطة العمل الفورية التي لم تُستكمل حتى نهاية عام 2012
73	فوائد خطة العمل الفورية التي لم تتحقق تماماً حتى نهاية عام 2012
75	رصد التقدم بعد مؤتمر 2012
76	تمويل خطة العمل الفورية في عام 2013

الملاحق

80	الملحق الأول: المساهمات في حساب أمانة خطة العمل الفورية
81	الملحق الثاني: النفقات المفصلة لخطة العمل الفورية في عام 2012
84	الملحق الثالث: تكاليف ووفورات برنامج خطة العمل الفورية في عام 2013
87	الملحق الرابع: الميزانية المفصلة لخطة العمل الفورية للفترة 2009-2013 والنفقات للفترة 2009-2012
92	الملحق الخامس: وفورات البرنامج العادي في خطة العمل الفورية
94	الملحق السادس: النهج المنقح لتغيير الثقافة

98

الملحق السابع : حالة إجراءات خطة العمل الفورية

120

قائمة المختصرات

الملحق الثامن : الموجود على الويب : معلومات عن فوائد خطة العمل الفورية حسب تسلسلها/شكلها

الأصلي في خطة العمل الفورية

الملحق التاسع : الموجود على الويب : حالة إجراءات خطة العمل الفورية حسب تسلسلها/شكلها

الأصلي في خطة العمل الفورية

موجز

1- بدأ تنفيذ خطة العمل الفورية (IPA) في عام 2009 وانتهى في ديسمبر/كانون الأول 2012. ويقدم هذا التقرير تلخيصاً لإصلاح المنظمة يتناول تاريخه، والتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية، وأثر الإصلاح، وتعميم الأعمال الجارية في سياق إصلاح مستمر ومتكامل.

تاريخ موجز

2- بدأ الإصلاح في نوفمبر/تشرين الثاني 2005 عندما أطلق مجلس المنظمة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، الذي ربما كان "... أكبر وأكثر تقييم طموحاً جرت محاولته على الإطلاق لمنظمة حكومية دولية عالمية"¹. وكانت اختصاصات التقييم توعد إليه بأن "... يرسم خريطة للمضي قدماً، لمواجهة تحديات المستقبل بصورة أفضل في ظل بيئة عالمية متغيرة، بما في ذلك الاحتياجات الناشئة للبلدان الأعضاء، ووضع مكانة للمنظمة تستند إلى نقاط قوتها ومزاياها النسبية... وينبغي أن يساعد (التقييم) في تعزيز الإحساس بالوحدة والهدف بين أعضاء المنظمة، وأن يجعل المنظمة ملائمة للقرن الحادي والعشرين ولواجهة التحديات القادمة."²

3- وكان تقرير التقييم الخارجي المستقل يضم 109 توصيات تتضمن 330 مكوناً فرعياً يجب اتخاذ إجراءات بشأنها. وقد خلص إلى أنه ليس هناك شك في أن العالم بحاجة إلى المنظمة، ولكن المنظمة بحاجة إلى تغيير كبير وبإحساس بالإلحاحية، لكي تصبح ملائمة للقرن الحادي والعشرين والتحديات القادمة. وجاء في التقرير أن المنظمة بحاجة إلى إطار استراتيجي جديد، وإلى الاستثمار في الحوكمة، وفي تغيير الثقافة المؤسسية، وإصلاح النظم الإدارية والتنظيمية، وإعادة الهيكلة لكي تحقق الفعالية والكفاءة سواء في المقر الرئيسي أو في الميدان.

4- ورحب مؤتمر المنظمة في عام 2007³ بتقرير التقييم الخارجي المستقل وأنشأ لجنة تابعة للمؤتمر لمتابعة التقييم الخارجي المستقل لكي تضع خطة عمل فورية (IPA) تعالج نقاط الضعف التي حددها التقييم. وأثناء عام 2008، مارست اللجنة التابعة للمؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل عملها في ظل مواعيد صارمة، بدعم من الإدارة والموظفين على جميع المستويات في المنظمة كي تنتهي من وضع خطة العمل الفورية. وبعد أقل من 11 شهراً على اعتماد تقرير التقييم الخارجي المستقل، صدر تقرير خطة العمل الفورية محتويًا على 238 إجراءً، وهو ما وافقت عليه الدورة الخاصة للمؤتمر في عام 2008⁴.

¹ الفقرة 1 من تقرير التقييم الخارجي المستقل، الوثيقة C2007/7A.1

² تقرير جماعة العمل بين الدورتين عن التقييم الخارجي المستقل للمنظمة (IEE) إلى المجلس الوثيقة، CL 129/10

³ الوثيقة C2007/5

⁴ قرار المؤتمر 2008/1

5- وقد جاء في تقرير التقييم الخارجي المستقل⁵ أن المنظمة مثقلة ببيروقراطية مكلفة تحتاج إلى خدمات مالية وإدارية باهظة التكلفة، لا سيما ما يتعلق منها بالتكاليف "الخفية" غير المباشرة التي يتحملها المستخدمون. وأوصى⁶ بإجراء استعراض شامل ومفصل لجميع جوانب إدارة وتنظيم الموارد البشرية والمالية في المنظمة. وتم الاتفاق مع وكالة خارجية⁷ للقيام بهذا الاستعراض وصدر التقرير الختامي في أبريل/نيسان 2009 وقد أدرجت توصيات الاستعراض المفصل ومعها إجراءات أخرى سابقة ومتنوعة⁸ في خطة العمل الفورية في عام 2009 لتخرج في النهاية خطة عمل فورية متكاملة تحتوي على 274 إجراءً.

تنفيذ خطة العمل الفورية

6- بدأ تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009، واعتمدت الإدارة أثناء عام 2009 نهج "التدابير التي تحقق أثراً سريعاً" لمعالجة أسهل الإجراءات وأقلها تعقيداً، وبحلول ديسمبر/كانون الأول 2009 كان قد تم بنجاح تنفيذ 118 إجراءً من إجراءات الخطة. بيد أن الإدارة أوضحت للأعضاء أنه بالرغم من إنجاز ما يقرب من 50 في المائة من عدد إجراءات خطة العمل الفورية الأصلية البالغ 238 إجراءً، فإن هذا يمثل إنجازاً زهياً 20 في المائة من برنامج إصلاح المنظمة، لأن ما تبقى من برنامج خطة العمل الفورية يتضمن الكثير من المشروعات الكبيرة والمعقدة التي تستغرق وقتاً طويلاً وتمثل تحدياً في تنفيذها.

7- والحقيقة أنه في الفترة المالية 2010-2011 اكتسبت عملية التنفيذ سرعتها الكاملة في برنامج خطة العمل الفورية بأكمله، بحيث تحقق قدر كبير من التقدم في المشروعات الكبيرة والأكثر تعقيداً. وبحلول نهاية عام 2011، كان هناك 218 إجراءً من إجراءات خطة العمل الفورية قد نُفذت بالفعل ولم يتبق سوى 56 إجراءً ينبغي الانتهاء منها أثناء الفترة 2012-2013.

8- وفي أوائل عام 2012، أعرب المدير العام المنتخب حديثاً عن التزامه التام بإنجاح تنفيذ عملية تجديد المنظمة، ولكنه أعلن أن المنظمة لا يمكن أن تستمر في عملية الإصلاح إلى الأبد. فمن اللازم أن تصل عملية التجديد إلى نهاية مرضية في أقرب وقت ممكن، بالانتهاء من إجراءات خطة العمل الفورية في غضون عام 2012 وتعميمها في عمل المنظمة. وأعطى توجهاً جديداً لعملية تجديد المنظمة، يركز على ضرورة الإسراع بعملية الإصلاح، بالتركيز على الفوائد بدلاً من معدلات الانتهاء من الإجراءات، وبتعميم إجراءات خطة العمل الفورية في عمل المنظمة.

⁵ الفقرة 1221 من تقرير التقييم الخارجي المستقل.

⁶ التوصية 8-1.

⁷ مؤسسة Ernst & Young

⁸ ثلاثة إجراءات مبكرة من المدير العام، واثنان بشأن الاتصالات المتعلقة بخطة العمل الفورية، وواحد بشأن تعيين أمين مظالم، وواحد بشأن عدد اجتماعات اللجنة التابعة للمؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في كل سنة.

9- وشهد شهر ديسمبر/كانون الأول 2012 الانتهاء من تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية باستكمال 252 إجراءً من إجراءات الخطة. ومن بين الإجراءات المتبقية وعددها 22 كان هناك سبعة إجراءات فقط تحتوي على أنشطة فنية ينبغي تنفيذها، وسبعة إجراءات أخرى تنطوي على تأخرات طفيفة ولكنها تُستكمل بحلول موعد انعقاد المؤتمر عام 2013، وثلاثة إجراءات طلب الأعضاء "ركنها" في عام 2012، وثلاثة إجراءات تقع مسؤولية استكمالها على عاتق الأعضاء، واثنان لا يمكن استكمالهما نظراً لطبيعتهما (وهما استعراض عملية الإصلاح والإشراف عليهما) قبل استكمال جميع إجراءات خطة العمل الفورية.

التعميم

10- التعميم هو العملية التي تُدمج من خلالها هذه الإجراءات الاثني والعشرين من خطة العمل الفورية والفوائد المرتبطة بها في العمل المعتاد الذي تمارسه المنظمة، بما يكفل عدم التقليل من المسؤولية أو المساءلة عن استكمال الأنشطة. ولهذا الغرض، أدمجت الموارد اللازمة التي سبق تعريفها بأنها "مصروفات متكررة لخطة العمل الفورية" في الميزانية الخاصة بالفترة المالية 2014-2015. وأصبحت الأنشطة ذات الصلة ونتائجها تشكل جزءاً من مخرجات المنظمة ونتائجها، وسيُقاس الأداء كجزء من نظام رصد الأداء العام للمنظمة.

11- ولا تنوي الإدارة تقديم مزيد من التقارير إلى الأعضاء بشأن برنامج خطة العمل الفورية ككل، ولكن الأعضاء سيحصلون على معلومات كاملة عن موعد الانتهاء من هذه الأنشطة المعلقة، ومن المسؤول عن التكفل باستكمالها، ومن المسؤول عن رصد سير العمل فيها، وكيف سيبلغ الأعضاء بأي تقدم في هذا الشأن. وسيقدم التقرير معلومات لكل الأعضاء عن كل نشاط، بحيث تُعمَّم الأنشطة المعلقة تعميماً كاملاً في العمل الجاري في المنظمة.

تمويل خطة العمل الفورية

12- بدأ تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009، أي في منتصف الفترة المالية، وكان من الضروري تمويل السنة الأولى بمساهمات طوعية. وأنشئ بالفعل حساب أمانة وطلب من الأعضاء المساهمة فيه. وتلقى الحساب 9.15 ملايين دولار أمريكي، وهو ما أوجد، مع مساهمات طوعية أخرى، ميزانية لتنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009 بلغت 12.37 مليون دولار أمريكي.

13- وتوافرت موارد في الفترتين الماليتين 2010-2011 و 2012-2013 من خلال مساهمات الأعضاء المقررة، التي بلغت 44.91 مليون دولار أمريكي في الفترة 2010-2011 و 49.69 مليون دولار أمريكي في الفترة 2012-2013. وبذلك يكون المجموع الكلي للتمويل الذي أتيح لتنفيذ برنامج خطة العمل الفورية هو 106.97 ملايين دولار أمريكي. وقد حقق برنامج خطة العمل الفورية وفورات بلغت في مجموعها 15.88 مليون دولار أمريكي، لتكون الميزانية الصافية التي أتيحت لتنفيذ برنامج خطة العمل الفورية في الفترة 2009-2013 هي 91.09 مليون دولار أمريكي.

14- وفي نهاية عام 2012، بلغ ما أنفق على برنامج خطة العمل الفورية 75.88 مليون دولار أمريكي. وبطرح المصروفات الإجمالية من الميزانية الإجمالية (مع مراعاة الأموال غير المنفقة حتى نهاية عام 2011 البالغة 3.45 ملايين دولار أمريكي التي لم ترحل ولكنها أسهمت في تحقيق وفورات كفاءة) يصبح هناك رصيد قدره 27.64 مليون دولار أمريكي⁹ أدرج بالكامل في خطة الإنفاق الخاصة بخطة العمل الفورية لعام 2013.

أثر الإصلاح

15- أقر التقييم الخارجي المستقل¹⁰ بضخامة عملية تنفيذ ما يوصي به، ولاحظ أن أغلب برامج تغيير المنظمة قد فشلت، ويجري التخلي عنها بهدوء ودون اكتراث. ومع ذلك ذكر التقرير أن ثمار التنفيذ الناجح ستتجلى في أن تصبح المنظمة ملائمة حقاً للقرن الحادي والعشرين، وستكون بذلك قد وضعت معياراً جديداً لتمييز المنظمات المتعددة الجنسيات.

16- وكانت خطة العمل الفورية تنقسم إلى أربعة أقسام وفرت هيكلًا ممتازاً لخطة عمل الإصلاح، ولكنه لم يكن هيكلًا جيداً لعمل الإدارة، لأن الإدارة كانت بحاجة إلى تخصيص المسؤولية عن كل إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية لكبار المديرين الذين كانوا مسؤولين عن كل مجال وظيفي. ولذا قسّمت إدارة المنظمة الخطة إلى 29 مشروعاً، يمثل كل مشروع منها أحد المجالات الوظيفية، بقيادة مدير كبير يكون مسؤولاً عن هذا المجال الوظيفي.

17- ومع ذلك، لا الهيكل الأصلي للخطة ولا المشروعات التسعة والعشرين توفر هيكلًا مناسباً للنظر في أثر هذه الخطة من حيث الفوائد التي تعود على المنظمة من عملية الإصلاح. ويرجع ذلك إلى أن أي إجراء من إجراءات الخطة يظهر في أحد أجزائها يكون له في أغلب الأحيان أثر مفيد في جزء آخر منها.

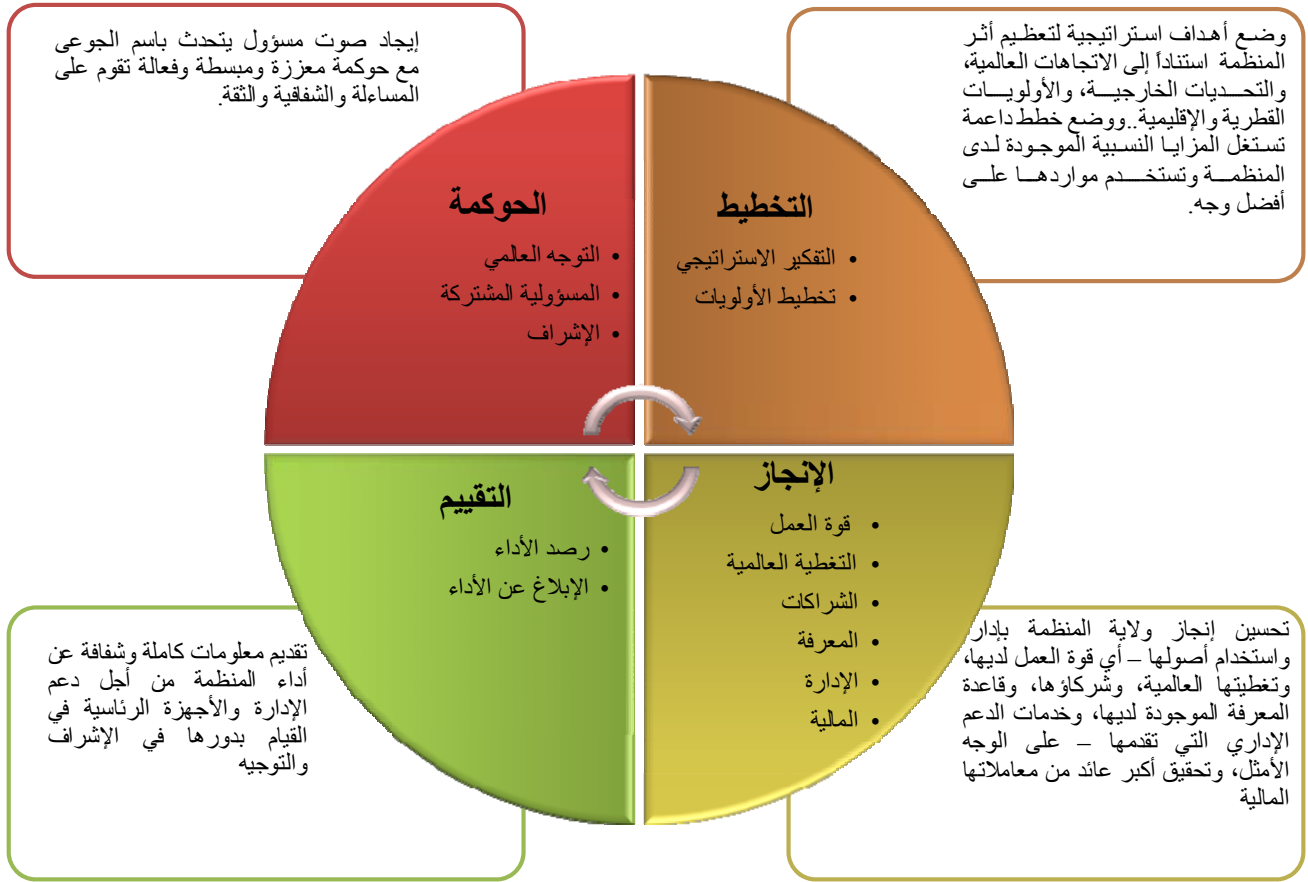
18- وكان المطلوب هو هيكل يصف سير العمل خلال المنظمة بحيث يمكن وصف الأثر المفيد لكل مرحلة من مراحل سير العمل. وهذا الهيكل هو إطار الفوائد الذي وُضع في عام 2012 (انظر الشكل أدناه) لوصف سير العمل خلال المنظمة.

⁹ مبلغ 106.97 ملايين دولار أمريكي مطروحاً منه مبلغ 75.88 مليون دولار أمريكي مطروحاً منه مبلغ 3.45 ملايين دولار أمريكي = 27.64 مليون

دولار أمريكي

¹⁰ الفقرة 119 و120 من تقرير التقييم الخارجي المستقل

إطار الفوائد



19- ويضم إطار الفوائد أربعة مجالات من النشاط تمثل دورة العمل في المنظمة:

(1) التخطيط – كيف تضع المنظمة أهدافها وخطط عملها؛

(2) الإنجاز – كيف تستخدم المنظمة أصولها ومواردها (الموظفين، والتغطية العالمية، والمعرفة، والشراكات، والإدارة، والأموال) لتقديم خدماتها؛

(3) التقييم – كيف ترصد المنظمة أداءها، وترفع تقارير بذلك إلى الإدارة والأعضاء؛

(4) الحوكمة – كيف يقدم أعضاء المنظمة الإشراف والتوجيه إلى المنظمة.

التخطيط – كيف تضع المنظمة أهدافها وخطط عملها

20- إن الهدف الرئيسي لإصلاح المنظمة هو تحويل المنظمة إلى منظمة تدير من أجل تحقيق نتائج. ويتطلب ذلك تفصيلاً واضحاً لأهداف الأعضاء وتصميم نتائج قابلة للقياس وذات أثر واضح وإنجاز تلك النتائج.

21- وبالنسبة للتفصيل الواضح لأهداف الأعضاء، كان مؤتمر المنظمة في عام 2009 قد وضع نهجاً مستنداً إلى النتائج للمنظمة يضم أهدافاً استراتيجية (نتائج إنمائية تسهم في تحقيق الأهداف العالمية) وأهدافاً وظيفية (تهيئة البيئة التمكينية لعمل المنظمة)، ووظائف أساسية (طرق العمل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق النتائج)، ونتائج تنظيمية (نتائج عمل المنظمة كما تقيسها المؤشرات والأهداف).

22- ومع ذلك، كان هناك إقرار بأن تغييرات بهذه الضخامة سوف تتطلب أكثر من فترة مالية واحدة حتى يمكن إدخالها وتشغيلها بصورة كاملة، وبأن استعراض الإطار الاستراتيجي للمنظمة هو جزء من نظام التخطيط والبرنامج والميزانية الذي وضعه المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين في نوفمبر/تشرين الثاني 2009¹¹.

23- وفي عام 2012 أطلق المدير العام عملية التفكير الاستراتيجي التي تناولت الاتجاهات العالمية التي يتوقع أن تشكل الظروف التي يُنتظر أن تحدث فيها التنمية الزراعية، والتحديات الرئيسية المستقرة من هذه الاتجاهات، والخواص الأساسية للمنظمة ووظائفها الأساسية ومزاياها النسبية فيما يتعلق بالتحديات الرئيسية. ووضعت نتيجة لذلك خمسة أهداف استراتيجية لعمل المنظمة في المستقبل، جرى استقراؤها من التحديات الرئيسية ومن تحليل للمزايا النسبية للمنظمة. وجرى القيام بهذه العملية بطريقة كلية وشاملة، شارك فيها الموظفون والإدارة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية، مع التشاور مع مجموعة كبيرة من الشركاء الخارجيين. وتعززت العملية كلها بحوار مستفيض مع أعضاء المنظمة عن طريق اجتماعات الأجهزة الرئاسية، بما في ذلك مدخلات من المؤتمرات الإقليمية ضماناً لانعكاس الأولويات الإقليمية انعكاساً تاماً.

24- ونتيجة لذلك أصبحت لدى المنظمة الآن عملية لوضع أهداف استراتيجية على أساس الاتجاهات والتحديات العالمية في مجال ولايتها، تعكس الأولويات الإقليمية وتراعي الكفاءات الفنية والمزايا النسبية. وبفضل هذه الأولويات المحددة والمركزة والأهداف والوظائف المحددة بوضوح، أصبح بإمكان المنظمة أن توجه عملها بصورة أكثر فعالية نحو تحقيق النتائج التي يريدها الأعضاء، مع وجود أثر واضح ويمكن قياسه لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات على المنظمات المستفيدة.

25- ومع وجود أهداف مقررة، يصبح من الضروري وضع خطط تعكس المساهمات الفعالة والقابلة للقياس التي تقدمها المنظمة لتحقيق هذه الأهداف في حدود الموارد المتاحة. ويتطلب ذلك إلقاء نظرة كلية على جميع مصادر التمويل، ومراعاة المساهمات المقررة والطوعية مراعاة تامة عند وضع خطط الفترات المالية في برنامج العمل والميزانية.

¹¹ قرار المؤتمر 2009/10

26- وأعيدت هيكلة دورة البرنامج والميزانية في عام 2010، وجرى تعديل اجتماعات الأجهزة الرئاسية لكي تتناسب مع الجدول الزمني الجديد لصنع القرار. واستُخدمت مجالات التركيز المؤثرة للإبلاغ عن المجالات ذات الأولوية للتمويل الطوعي. وفي الفترة 2014-2015، ستصبح الأهداف الاستراتيجية هي نفسها مجالات التركيز المؤثرة من أجل تعبئة الموارد.

27- وعملاً على ترجمة الإطار الاستراتيجي المعدل إلى مجموعة من النتائج ذات المغزى والقابلة للقياس التي يجب تحقيقها على كل من الصعيد القطري والإقليمي والعالمي، وضعت المنظمة ترتيبات مؤسسية لاستكمال عملية الانتقال من صياغة نتائج وفقاً لإطار منطقي جامد إلى نهج أكثر استراتيجية هو "الإدارة من أجل تحقيق نتائج" كعملية للتحسين المستمر.

الإنجاز - كيف تستخدم المنظمة أصولها ومواردها لتقديم خدماتها

28- إن التحسينات والفوائد في مجال الإنجاز تأتي نتيجة لاستخدام المنظمة لأصولها - أي القوة العاملة لديها، وتغطيتها العالمية، وشراكاتها، ومعرفتها، وإدارتها، وماليتها - استخداماً أفضل.

29- ولتحسين الإنجاز عن طريق التميز في خدمات الموظفين، من اللازم أن يعمل الموظفون في بيئة مواتية مسلحين بالمعرفة والخبرة اللازمتين لتحسين إنجازهم على ضوء ولاية المنظمة.

30- والتغيير الذي أتاحتته خطة العمل الفورية هو تغيير إلى منظمة توضع ميزانيتها وتدار ويجري تقييمها على أساس إسهامها للموس في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يتطلب بيئة عمل ممكنة تتسق تماماً مع الأهداف الاستراتيجية. وقد عمل فريق تغيير الثقافة مع موظفين من مختلف وحدات المنظمة من أجل وضع رؤية داخلية تصف البيئة الممكنة التي يود الموظفون أن يعملوا في ظلها، وتغيّر برنامج تغيير الثقافة لعام 2013 ليتكامل بصورة أفضل مع الإطار المستند إلى النتائج ويجعل تغيير الثقافة متسقاً مع أساليب العمل الجديدة المطلوبة لتحسين الإنجاز على ضوء الأهداف الاستراتيجية.

31- وقد تحقق الكثير من الإنجازات التي تحسّن معارف وخبرات الموظفين، بما في ذلك تخصيص مزيد من الموارد للتدريب، وتعيين موظفين فنيين مبتدئين، وإدخال نظام لتقييم أداء الموظفين جرى توسيعه ليشمل جميع الموظفين، ويربط عملهم بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومع ذلك، ستلزم تحسينات من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة، أي التكيف مع النظام الجديد للإدارة المصفوفية، والاعتراف بالعمل بروح الفريق فيما بين التخصصات فضلاً عن الأداء الفردي، وتحقيق التكامل بين المعلومات عن أداء الموظفين والقرارات الإدارية للاعتراف بالتميز في الأداء والمكافأة عليه ومتابعة الأداء القاصر.

32- ونتيجة للإجراءات السابق ذكرها، أصبح هناك فهم أفضل لدى الموظفين لإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة المساءلة الفردية عن النتائج بفضل نظام تقييم وإدارة الأداء. وحدث تحسُّن في متوسط أعمار الموظفين المعيّنين والتوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي نتيجة لتعيين موظفين فنيين من الشباب، وحدث أيضاً انخفاض في تراتب الوظائف نتيجة لإلغاء مناصب مديريين.

33- وقد تأخر وضع إطار الكفاءات الذي يوفر أساساً لتنمية قدرات الموظفين وتحسين تقييم أدائهم، وهو أحد الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في خطة العمل الفورية التي لم يكتمل تنفيذها في عام 2012. وإضافة إلى ذلك، بينما حقق عدد الموظفين الذين جرى تناوبهم الهدف المتمثل في مضاعفة العدد الذي كان موجوداً قبل خطة العمل الفورية، وتم وضع مسودة سياسة لتناوب الموظفين، فإن وضع اللمسات الأخيرة في هذه السياسة ما زال بانتظار المدير الجديد لمكتب الموارد البشرية، ومن المتوقع أن ينتهي هذا العمل في أوائل عام 2013.

34- وقد حدث تقدم كبير بوجه عام في مجال الموارد البشرية، مع ما يرتبط بذلك من فوائد، ولكن التقدم كان أبطأ مما كان مقرراً أصلاً وذلك بسبب التشاور المستفيض وإن كان ضرورياً مع الموظفين ورابطات الموظفين الذي تنطوي عليه طبيعة التغييرات التي تؤثر على موظفي المنظمة. ونتيجة لذلك، لم تتحقق حتى الآن بعض الفوائد، من بينها تحسُّن خبرة الموظفين نتيجة للتناوب بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وحدث انخفاض في الوقت الذي تستغرقه عملية تعيين الموظفين، وتحسُّن قرارات التعيين وإعادة النذب على أساس المهارات والكفاءات اللازمة لكل وظيفة كما تنعكس في التوصيفات الوظيفية القائمة على الكفاءات.

35- ومن حيث التغطية العالمية، أدخلت تغييرات رئيسية لتحسين قدرة المكاتب الميدانية للمنظمة على الإنجاز. وجرى توطيد الدور القيادي للمكاتب الإقليمية في الإشراف على المكاتب والبرامج الميدانية في الأقاليم، مما أسفر عن تحسُّن الأولويات الإقليمية وتمكين المكاتب الميدانية من الاستجابة على نحو أسرع وأكثر فعالية للأولويات الإقليمية.

36- وحدثت تحسينات كبيرة في مرافق الاتصالات عن بُعد ومرافق التداول بالفيديو، وأصبحت المنظمة تعمل الآن بطريقة أكثر تكاملاً عبر المناطق الجغرافية بمشاركة كاملة من الممثلين الإقليميين/المديرين العاميين المساعدين في عمليات صنع القرار المؤسسي في المنظمة. وقد أسفر ذلك، إلى جانب تعزيز دور المؤتمرات الإقليمية، عن تحسين التركيز وتحقيق توازن وتآزر أفضل بين الاهتمامات العالمية والإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية.

37- وجرى تعديل أقسام دليل التعليمات الإدارية التي تحكم عمليات الشراء في حالات الطوارئ و"خطابات الاتفاق" من أجل زيادة تمكين المكاتب الميدانية بزيادة تفويضات السلطة، وأدخل برنامج شامل للتدريب في المكاتب الميدانية من أجل تنمية القدرات في تلك المكاتب وضمان التنفيذ السليم للسياسات الجديدة. ونتيجة لذلك، أصبحت المكاتب القطرية قادرة على تنفيذ المشروعات بطريقة أسرع وبقدر أقل من التأخير في شراء السلع والخدمات.

38- وأسفرت عملية اللامركزية في إدارة برنامج التعاون التقني عن تحقيق النتائج المنشودة، بحيث حدث انخفاض في الوقت اللازم للموافقة على مشروعات برنامج التعاون التقني وتحسين اتساقها مع الأولويات الوطنية.

39- وعندما يُستكمل نشر نظام إداري مؤسسي واحد في المكاتب القطرية في منتصف عام 2013، سيكون بإمكان هذه المكاتب أن تحصل على معلومات تشغيلية ومالية أدق وأحسن توقيتاً وأكثر ملاءمة، مما يفضي إلى تحسُّن قدرة المنظمة على الإنجاز في الميدان.

40- وفيما يتعلق بالشراكات، وُضعت استراتيجيات ومبادئ توجيهية لتحسين التعاون مع منظومة الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والوكالات التي توجد مقرها في روما. وزاد التعاون بين وكالات الأمم المتحدة الثلاث التي توجد مقرها في روما في ظل الإطار ذي الركائز الأربع ومجالات الأولوية المحددة في الاستراتيجية المشتركة للتعاون "اتجاهات للتعاون فيما بين الوكالات التي توجد مقرها في روما".

41- وفي مجال التعاون الإداري، أنشأت الوكالات التي توجد مقرها في روما فريقاً مشتركاً للتوريدات، استطاع أن يحقق وفورات نقدية بتجميع القوة الشرائية للمنظمات الثلاث، وأدى إلى زيادة الشراكة فيما بين الوكالات التي توجد مقرها في روما، وأتاح فرصة لتقاسم الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة.

42- ودعت خطة العمل الفورية أيضاً المنظمة إلى الشروع في إقامة شراكات جديدة أو تجديد ما هو قائم منها، وقدمت الخطة دعماً للنهوض بقدرة المنظمة على التعاون مع جهات فاعلة من غير الدول على المستوى القطري. ووُضعت استراتيجيات قطرية مكّنت منظمات المنتجين من تقديم خدمات عادلة وشاملة وتتسم بالكفاءة في بلدان مختارة. وأصبح الدعم متاحاً أيضاً للتحالف ضد الجوع وسوء التغذية لكي يقدم هبات متوسطة الحجم بناء على الطلب إلى التحالفات الوطنية لمكافحة الجوع وسوء التغذية في البلدان النامية الواعدة، ومن أجل إقامة تحالفات إقليمية.

43- ونتيجة لذلك أصبحت المنظمة بصدد تحقيق ما تنشده من نتائج بصورة أكثر فعالية، من خلال شراكاتها مع الوكالات التي توجد مقرها في روما، وكيانات الأمم المتحدة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، على أساس المزايا النسبية للشركاء والأهداف المحددة للمنظمة التي تتقاسمها مع الشركاء. وإضافة إلى ذلك، حدث انخفاض في تكاليف الإدارة نتيجة لتحسُّن التعاون بين الوكالات التي توجد مقرها في روما.

44- وكان أهم إنجاز منفرد في مجال الإدارة هو وضع النظام العالمي لإدارة الموارد، الذي يضم خمسة عناصر:

(1) برنامج للتكنولوجيا يمكن من خلاله للمنظمة أن تمتثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

(2) الارتقاء إلى النظام الإداري المؤسسي الذي يمكن من خلاله إدخال عمليات مبسّطة (من قبيل حلول عمليات سير العمل الإلكترونية الخاصة بالموافقة محل العمليات الورقية)؛

(3) وقف العمل بِنُظم محاسبية منفصلة في المقر والمكاتب القطرية؛

(4) برنامج تكنولوجيا جديد ونظام حاسوبي جديد للمنظمة لتحسين العمليات المتعلقة بالسفر؛

(5) الارتقاء بنظام أوراكل في المنظمة إلى أحدث نسخة منه التي تدعمها مؤسسة أوراكل دعماً كاملاً.

45- ونتيجة لذلك، أصبح هناك الآن نظام إداري واحد في المنظمة يوفر معلومات مالية وتشغيلية متسقة ودقيقة. وستستطيع المنظمة بأسرها أن تستخدمه بحلول منتصف عام 2013، نظراً للتحديث الداعم الذي توفره البنية التحتية للمنظمة للاتصالات عن بُعد.

46- ولكن بعض توصيات خطة العمل الفورية لم تُنفذ وما زال العمل فيها رهن الاستكمال. ويشكل دليل التعليمات الإدارية للمنظمة إحدى الآليات الرئيسية التي تجعل العمليات والأنظمة الإدارية سهلة الفهم بالنسبة للموظفين. وقد أوضحت الإدارة للأعضاء¹² أنه نظراً لأن الكثير من أحكام دليل التعليمات الإدارية ذات طابع مشترك بين الوكالات وتتناول مسائل ذات طبيعة معقدة، فإن أي مبادرة تهدف إلى "إعادة كتابة" هذه الأحكام وتبسيطها ينبغي توخيها بأقصى قدر من الحصافة. ومع ذلك، بينما اعترف الأعضاء بالشواغل القانونية التي أعربت عنها الأمانة، فقد طلبوا تنفيذ عملية إصلاح دليل التعليمات الإدارية للمنظمة، وأخذ التجارب الأخرى، من قبيل تجربة الحكومة المكسيكية بشأن إدارة الخدمات العامة على نحو أكثر فعالية، في الحسبان عند إعادة النظر في دليل التعليمات الإدارية.

47- وإضافة إلى التحسينات النوعية، أدى تبسيط العمليات الإدارية إلى تحقيق وفورات كبيرة وبلغت وفورات البرنامج العادي في خطة العمل الفورية في الفترة 2009-2013 ما مجموعه 15.88 مليون دولار أمريكي. ومن بين المجالات التي تحققت فيها وفورات كبيرة في خطة العمل الفورية ما يلي:

(1) التوريدات - تحققت وفورات قيمتها 4.6 ملايين دولار أمريكي نتيجة أساساً لتخفيض تكاليف السلع والعقود في المقر الرئيسي بفضل عمليات التوريد المشتركة مع الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما؛

(2) التسجيل - بلغت الوفورات 3.5 ملايين دولار أمريكي نتيجة أساساً لزيادة عمليات الأتمتة وإلغاء الوظائف المرتبطة بها؛

(3) السفر - بلغت الوفورات 2.3 مليون دولار نتيجة أساساً لتحسينات في عمليات السفر وتخفيض تكاليف السفر والفنادق في إطار نهج وُضع مع الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما.

48- وإضافة إلى الوفورات التي تحققت في البرنامج العادي لخطة العمل الفورية، هناك مجالان آخران للمكاسب الناجمة عن زيادة الكفاءة تحققت بالفعل ولكنهما لم يُعرضا كوفورات:

¹² الفقرة 18 من الوثيقة CL 145/10

(1) إلغاء بعض الوظائف في هيكل المقر الرئيسي - وقد حقق ذلك وفورات كبيرة نتيجة لزيادة الكفاءة بحيث بلغ مجموع الوظائف الملغاة من الرتبة "مدير" في المقر الرئيسي 40 وظيفة. وبلغت الوفورات الناجمة عن زيادة الكفاءة التي تحققت نتيجة لهذا الإلغاء 37.9 مليون دولار أمريكي في الفترة 2009-2013. وتوصف هذه بأنها مكاسب ناجمة عن زيادة الكفاءة وليست وفورات لأن هذه المكاسب أعيدت برمجتها، بموافقة كاملة من الأعضاء، في العمل الفني للمنظمة؛

(2) إضفاء اللامركزية على برنامج التعاون التقني. وقد بلغت المكاسب الناجمة عن زيادة الكفاءة من إضفاء اللامركزية على ذلك البرنامج 0.9 مليون دولار أمريكي، جاءت نتيجة لإعادة توزيع وظائف المقر الرئيسي بين الأقاليم والمقر الرئيسي. وتوصف هذه بأنها مكاسب ناجمة عن زيادة الكفاءة وليست وفورات لأن هذه "الوفورات" أعيدت برمجتها في المشروعات الفنية لبرنامج التعاون التقني.

49- ولذا فإن الفوائد المالية الرئيسية هي وفورات في البرنامج العادي قيمتها 15.88 مليون دولار أمريكي ومكاسب ناجمة عن زيادة الكفاءة قيمتها 38.8 مليون دولار أمريكي مرتبطة بالإجراءات التي أعيدت برمجة المكاسب فيها.

التقييم - كيف ترصد المنظمة أداؤها، وترفع تقارير بذلك إلى الإدارة والأعضاء

50- لقد شمل الإنجاز الآليات التي تكفل المنظمة من خلالها أن أصولها ومواردها مركزة على الإنجاز على أساس النتائج التنظيمية وأنها موجهة إلى ذلك. وإذا تذكّرنا أن الهدف الرئيسي لإصلاح المنظمة هو تحويل المنظمة إلى وحدة تُدار من أجل تحقيق نتائج، يصبح التقييم هو عملية رصد أداء المنظمة والإبلاغ عنه.

51- وبالنسبة لرصد الأداء، فإن إدخال نظام تقييم وإدارة الأداء قد ربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية، وأصبح جميع المديرين يقومون بالرصد الدوري لخطة العمل من أجل تحديد المخاطر وتحسين عمليات إنجاز البرامج. وقدم تقييم نهاية الفترة المالية 2010-2011، الذي نُشر في تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2010-2011، تحليلاً شاملاً للإنجازات وحدد فرص تحسين أداء المنظمة.

52- وقد أدى التوسع الكبير في نظام المعلومات الإدارية المتكامل الخاص بالمنظمة إلى تحسين نوعية بيانات التشغيل في المنظمة وفرص الحصول عليها بفضل إتاحة تقارير متعددة على الإنترنت كانت تعد في السابق باستخدام عمالة مكثفة وطرق معرّضة للخطأ، وأصبحت تقارير أمناء ميزانيات المكاتب الميدانية متاحة للمكاتب اللامركزية، الأمر الذي يسرّ تحسين عمليات رصد الأنشطة الممولة من البرنامج العادي والأنشطة الممولة من خارج الميزانية.

53- وإضافة إلى ذلك، حدث تحسُّن في عرض معلومات الرصد، وزادت المنظمة من قدرتها على رصد النتائج ضمن الإطار المستند إلى النتائج. وأصبح لدى الموظفين فهم أفضل لإسهامهم الفردي في النتائج ومسألتهم عنها، وتيسّرت عملية صنع القرار في الميدان.

54- ومع ذلك، فإن الاستعراض الداخلي لنظام الإدارة المستندة إلى النتائج الذي أجري في أواخر عام 2011 كشف أنه في الوقت الذي تحققت فيه بعض الفوائد فإن الأمر ما زال يتطلب تعزيز إطار النتائج. وقد أوضح الاستعراض أن الكثير من النتائج التنظيمية ومؤشراتها في الخطة المتوسطة الأجل غير قابلة للقياس، وأوصى برفع مستوى المساءلة في وحدات المنظمة من مخرجات إلى نتائج، لدعم التغيير في ثقافة "الصوامع" التقليدية في المنظمة.

55- والإدارة المستندة إلى النتائج هي عملية تعلم، وكان الاستعراض الداخلي فرصة لتعلم بعض الدروس وإدخال تحسينات. وتُبدل الآن جهود لزيادة إمكانية قياس مؤشرات الأداء ضماناً لزيادة دقة الإبلاغ عن تحقيق النتائج، ولتعزيز الروابط بين الوسائل والغايات بضمان الجدوى المالية للنتائج المتوقعة، تماشياً مع توصيات الاستعراض الداخلي. وإدخال تغييرات بهذه الضخامة واعتمادها يتطلبان قدرًا كبيراً من الوقت، وتوفر الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 إطاراً جديداً لهذه الجهود.

56- وهناك إجراءان هامان في خطة العمل الفورية يسهمان في تحسين فعالية رصد الأداء (هما الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة) لم يكتملا بنهاية عام 2012، ولم تتحقق الفوائد الرئيسية في هذين المجالين. والمعلومات المالية الممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ستحسّن دعم عمليات الرصد المالي، وصنع القرار، والتخطيط، وستحسّن الرقابة المالية وإدارة أصول المنظمة، عند توافرها. وزيادة فعالية رصد أداء المنظمة على أساس التكامل التام بين ممارسات تقدير المخاطر مرهونة بالانتهاء من هذا النشاط في عام 2013.

57- وبالنسبة للإبلاغ عن الأداء، فإن وظيفة التقييم أنشئت كمكتب مستقل من حيث التشغيل، وزادت ميزانيتها تماشياً مع الأهداف، وامتد عمل مكتب المفتش العام ليشمل جميع مجالات المخاطر الرئيسية على مستوى المنظمة بناء على عملية محسّنة للتخطيط القائم على المخاطر.

58- ونتيجة لذلك، تعززت مصداقية مكتب التقييم وتغطيته واستقلاله وكذلك وظيفة التقييم في المنظمة وأصبح الإبلاغ عن أداء المنظمة أكثر دقة بفضل المراجعات الشاملة القائمة على المخاطر التي يجريها مكتب المفتش العام لمجالات التشغيل الرئيسية.

59- وأدخلت تحسينات أيضاً على شكل تقرير تنفيذ البرامج، وكان تقرير الفترة 2010-2011 هو الأول في ظل النظام الجديد للإبلاغ على أساس النتائج. ورحب مجلس المنظمة في ديسمبر/كانون الأول 2012 بتقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2010-2011 ودعا إلى جعل تقرير تنفيذ البرامج التالي أكثر اختصاراً وتركيزاً وأوصى بإدخال مزيد من التحسينات في التقارير المقبلة عن تنفيذ البرامج كجزء من عملية التحسين المستمر.

الحوكمة - كيف يقدم أعضاء المنظمة الإشراف والتوجيه إلى المنظمة

60- إن فوائده الإصلاحات في مجال الحوكمة هي مجال متروك لتقدير الأعضاء أكثر مما هي مجال تتناوله تقارير الإدارة، وهناك إجراء (2-74) بين إجراءات خطة العمل الفورية يذكر أن المؤتمر سيتولى تقدير أعمال إصلاح الحوكمة بإسهام مستقل يقدمه كمدخل. ومع ذلك، وكما هو الحال فيما يتعلق بالمجالات الأخرى لإطار الفوائد، فإن الإدارة تعلق على الإنجازات التي تحققت في ظل إصلاح الحوكمة، وتطرح ملاحظاتها على الفوائد الناجمة عن ذلك.

61- والإنجازات التي تحققت في إيجاد توجه عالمي تشمل التغييرات التي أدخلت على هيكل جداول أعمال المؤتمر، واللجان الفنية، والمؤتمرات الإقليمية ضمناً لأن تقوم هذه الأجهزة باستعراض منتظم للحالة العالمية لكي تعطي توجيهاتها بشأن المجالات التي تتطلب عملاً من جانب المنظمة. وقد حددت وظائف المؤتمرات الإقليمية وحددت خطوط الإبلاغ الخاصة بها، بحيث ترفع تقاريرها إلى المجلس¹³ بشأن المسائل المتعلقة بالبرنامج والميزانية، وإلى المؤتمر بشأن المسائل المتعلقة بالسياسات والمسائل التنظيمية. وقد زاد ذلك من المدخلات الإقليمية في برنامج العمل والميزانية، وضمن التماس وجهات النظر الإقليمية بشأن جميع المسائل الرئيسية المتعلقة بالسياسات. كذلك، حدث تحسّن في دور اللجان الفنية وخطوط الإبلاغ الخاصة بها لتيسير تقديمها مدخلات في أولويات المنظمة في المجلس وفي مسائل السياسة العالمية والمسائل التنظيمية في المؤتمر.

62- ونتيجة لذلك زاد اتساق السياسات فيما يتعلق بحالة الأغذية والزراعة في العالم لأن الأجهزة الرئاسية للمنظمة أصبحت تركز تركيزاً أكثر فعالية على الموضوعات التي لها أثر مباشر على الحوكمة العالمية في مجال الأغذية والزراعة، وأصبح جدول أعمال السياسات الذي تضعه الأجهزة الرئاسية من أجل المنظمة أكثر فعالية على صعيد عالمي. وإضافة إلى ذلك، فإن المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية أصبحت أكثر فعالية في دعمها للمنظمة في تحقيق النتائج التي تسعى إليها.

63- وبالنسبة لزيادة الثقة والاحترام المتبادل، وتحسين الشفافية والمساءلة، سواء بين الأعضاء أو بين الأعضاء والإدارة، فإن اجتماعات لجنة المالية، ولجنة البرنامج، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية أصبحت مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يحق لهم الكلام، وسهّل الدور التيسيري الاستباقي للرئيس المستقل للمجلس المشاورات فيما بين الأعضاء.

64- وبالنسبة للإشراف على الحوكمة، تشمل الإنجازات التي تحققت إيضاح وظائف أجهزة رئاسية شتى، وتغيير مواعيد اجتماعات الأجهزة الرئاسية بحيث تدعم بصورة أكثر فعالية تخطيط العمل، ووضع برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية الرئيسية، وإدخال تحسينات على تقارير لجنة المالية، ولجنة البرنامج، والمجلس، والمؤتمر ضمناً لوضوح الاستنتاجات والقرارات.

¹³ عن طريق لجنتي البرنامج والمالية.

65- ونتيجة لذلك، حدث تحسُّن في فعالية وكفاءة دورة برامج المنظمة من جراء تحسين مواعيد اجتماعات الأجهزة الرئاسية وزيادة كفاءة هذه الأجهزة الرئاسية في دعم المنظمة في تحقيق نتائجها المرجوة بفضل تحسُّن الوضوح فيما يتعلق بمجالات عملها ومسؤولياتها، والتخطيط الأفضل لبرامجها.

ملخص الفوائد

66- رغم أنه تم حتى الآن تحديد 300 فائدة فردية لخطة العمل الفورية¹⁴، فإن هناك عدداً صغيراً من الإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية وما يرتبط بها من فوائد تشكل جوهر عملية إصلاح المنظمة. ولا شك أن أثر هذه الإجراءات أكبر من مجموع أجزائها، وأنها إذا أخذت كحزمة واحدة ترسي أساساً مستداماً للإصلاح. وهي إجراءات يعزز كل منها الآخر ولها تأثير مضاعف من حيث أثرها.

(1) وضع إطار قائم على النتائج يشمل وضع أهداف استراتيجية بطريقة تشاركية وتعاونية، بناء على احتياجات العالم الفعلية، والأولويات الإقليمية، والمزايا النسبية للمنظمة؛

(2) "ترجمة" الإطار المستند إلى النتائج الذي يتطلب "ترجمة" هذه الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة تحققها المنظمة؛

(3) الاستخدام الهادف لموارد المنظمة صوب تحقيق هذه النتائج عن طريق الالتزام والمشاركة الكاملتين من جانب موظفيها، مع الاستفادة التامة من تغطيتها لمختلف أنحاء العالم وفي شراكة مع الجهات الفاعلة الأخرى؛

(4) رصد وتقييم أداء المنظمة في إنجاز هذه النتائج؛

(5) الإبلاغ الفعال عن مدى تحقيق هذه النتائج الملموسة.

67- وقد أُبلغ عن إنجازات وفوائد في جميع المجالات السابق ذكرها. بيد أن أي تغيير محوري ليس بالأمر السهل، وكانت الإدارة تدرك أن المنظمة تمر بعملية تعلم تحتاج إلى أكثر من فترة مالية واحدة للانتهاء منها تماماً. وبشكل خاص، فإن تغيير الإطار الجديد المستند إلى النتائج في جميع المنظمات يستغرق أكثر من فترة مالية واحدة كي يتحقق، كما أن التغييرات التي تؤثر على الموظفين تحتاج، بطبيعتها، إلى وقت أطول وإلى مشاورات أكثر كي تتم.

¹⁴ يرد وصفها في الملحق الثامن بالتقرير الموجود على الويب.

68- ومع ذلك، فإن كثرة من العناصر الأساسية في التوجه الجديد الذي تضمنته الخطة المتوسطة الأجل 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 قد تحققت بالفعل نتيجة للأعمال التي أُنجزت بموجب خطة العمل الفورية، والتي أرسى أساساً للتغيير التحولي في منظمة أصبحت ميزانيتها وإدارتها وتقييمها أموراً تستند إلى إسهامها الملموس في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

69- وقد أوضح التقييم الخارجي المستقل أن ثمار التنفيذ الناجح ستتجلى في أن تصبح المنظمة ملائمة حقاً للقرن الحادي والعشرين وأن تكون قد وضعت معياراً جديداً للتمييز في المنظمات المتعددة الجنسيات. ولا ترى الإدارة أن المنظمة قد وضعت معياراً جديداً للتمييز في المنظمات المتعددة الجنسيات، حتى الآن. بل ترى الإدارة أن إصلاح المنظمة قد حقق إنجازات قوية وواضحة وحقق فوائد تضع المنظمة في موقف قوي لتمضي قُدماً ببرنامج تغيير تحولي سيمثل، عند الانتهاء منه، تميّزاً بالنسبة للمنظمات المتعددة الجنسيات.

المقدمة

71- هذا التقرير يلخص برنامج إصلاح خطة العمل الفورية بأكمله من عام 2009 حتى عام 2012. وهو ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- (1) القسم الأول وهو يقدم إفادة عن برنامج إصلاح المنظمة بوجه عام، مشيراً إلى تاريخه والتقدم المحرز في وضع الإجراءات المرتبطة بالإصلاح وتمويلها واستكمالها؛
- (2) القسم الثاني وهو يقدم إفادة عن أثر الإصلاح بوجه عام، موضحاً الإنجازات والفوائد التي يتمكن الأعضاء من تقييم أثر برنامج الإصلاح؛
- (3) القسم الثالث وهو يقدم إفادة عن ما يتجاوز الإصلاح، واصفاً الكيفية التي سيجري بها تعميم إجراءات خطة العمل الفورية التي لم تُستكمل بحلول نهاية عام 2012 وفوائد الخطة التي لم تتحقق في عمل المنظمة ورفع تقارير عنها إلى الأعضاء.

أولاً - إصلاح المنظمة

72- يقدم هذا القسم إفادة عن تاريخ إصلاح المنظمة والتقدم المحرز في وضع الإجراءات المرتبطة بالإصلاح وتمويلها واستكمالها.

73- والهدف هو تقديم نبذة عن إصلاح المنظمة ككل، وتوفير أساس يمكن أن يقيّم الأعضاء استناداً إليه أثر إصلاح المنظمة عليها، على النحو الذي ترد إفادة عنه في القسم الثاني. وينقسم هذا القسم إلى ثلاثة أجزاء:

- (1) المنظور التاريخي - لتقديم تاريخ موجز لإصلاح المنظمة منذ بدئه في عام 2005 حتى نهاية عام 2012 عندما انتهى تنفيذ خطة العمل الفورية؛
- (2) النتائج الكمية - لتقديم معلومات عن استكمال إجراءات خطة العمل الفورية التي يتسنى للأعضاء أداء وظيفتهم الإشرافية؛
- (3) مالية خطة العمل الفورية - لتقديم معلومات مالية عن الفترة 2009-2013، تتضمن المعلومات المفصلة المتاحة على مستوى مشروعات خطة العمل الفورية وإجراءات الخطة.

المنظور التاريخي

74- يمكن تقسيم عملية إصلاح المنظمة إلى أربع مراحل رئيسية:

(1) **التقييم الخارجي المستقل** - بدءاً من قرار إجراء تقييم خارجي مستقل في عام 2004 حتى اعتماد تقرير التقييم من قِبَل مؤتمر المنظمة في نوفمبر/تشرين الثاني 2007¹⁵؛

(2) **وضع خطة العمل الفورية** - الفترة أثناء عام 2008 الممتدة من اعتماد تقرير التقييم الخارجي المستقل حتى صياغة "طريق المضي قدماً"، أي اعتماد خطة العمل الفورية في الدورة الخاصة للمؤتمر التي عُقدت في نوفمبر/تشرين الثاني 2008؛

(3) **تنفيذ خطة العمل الفورية** - الفترة الممتدة من عام 2009 حتى عام 2011 عندما قام الأعضاء وقامت الإدارة بتنفيذ برنامج خطة العمل الفورية (بما يشمل إدماج نتائج الاستعراض المفصل في أبريل/نيسان 2009 مما أسفر عن البرنامج المتكامل لخطة العمل الفورية)؛

(4) **الاتجاه الجديد** - الفترة أثناء عام 2012 التي جرى فيها تسريع تنفيذ خطة العمل الفورية بحيث اختتمت في ديسمبر/كانون الأول 2012.

التقييم الخارجي المستقل (2004-2007)

75- اتخذت دورة المجلس التي عقدت في نوفمبر/تشرين الثاني 2004 قرار إجراء تقييم مستقل للمنظمة. وكانت الأسباب التي دفعت الدول الأعضاء في المنظمة إلى إطلاق ذلك التقييم ترمي بوجه عام إلى "... تعزيز وتحسين المنظمة، أخذاً في الاعتبار أدائها في القيام بولايتها. وبذلك، تمثل عملية التقييم مساهمة المنظمة في الجهود التي يبذلها المجتمع الدولي بوجه عام لتعزيز منظومة الأمم المتحدة عن طريق إجراء الإصلاح المناسب .."¹⁶.

76- وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2005، أطلق مجلس المنظمة أول تقييم خارجي مستقل للمنظمة يجري على الإطلاق، الذي ربما كان "... أكبر عملية تقييم وأكثرها طموحاً في أي منظمة حكومية دولية عالمية"¹⁷. وأوضحت اختصاصات التقييم أن العمل ينبغي أن يتجاوز التقييمات التقليدية (التي تركز بصفة رئيسية على النتائج، والأداء، وما إلى ذلك) لأنه يركز أيضاً على تحديد طبيعة المنظمة ذاتها، وتحديدًا، كانت الصلاحيات التي أعطيت للتقييم قد أوعزت إليه بما يلي:

¹⁵ قرار المؤتمر C2007/5.

¹⁶ مقتطف من الوثيقة CL127REP، الفقرة 113.

¹⁷ الفقرة 1 من تقرير التقييم الخارجي المستقل، الوثيقة C2007/7A.1.

"... رسم خريطة للمضي قُدماً، ومواجهة تحديات المستقبل بصورة أفضل في ظل بيئة عالمية متغيرة، بما في ذلك الاحتياجات الناشئة للبلدان الأعضاء، ووضع المنظمة في مكانة تعتمد على نقاط قوتها ومزاياها النسبية... (وينبغي أن يساعد) (التقييم) في تعزيز الإحساس بالوحدة والهدف بين أعضاء المنظمة، وأن يجعل المنظمة ملائمة للقرن الحادي والعشرين ولمواجهة التحديات القادمة"¹⁸.

77- وكانت الاختصاصات تنطوي على أربعة مكونات مترابطة تمثل الإطار المفاهيمي للتحليل:

- (1) العمل الفني - الذي تضمّن عمل المنظمة المعياري والتشغيلي والفني؛
- (2) الإدارة، والتنظيم والشؤون الإدارية - وهو ما تضمّن جميع الجوانب المتعلقة بالتخطيط والبرمجة، والميزانية، والنظم الإدارية والمالية، والهيكل التنظيمي (بما في ذلك الهياكل الميدانية)، والإشراف، والتقييم، والثقافة المؤسسية، وإدارة الموارد البشرية واستخدامها، والمعرفة وإدارة المخاطر، والسياسات والممارسات المتعلقة بالمساءلة؛
- (3) الحوكمة - وهو ما تضمّن أدوار الأجهزة الرئاسية وكفاءتها وفعاليتها في: (1) توفير حوكمة عالمية للأغذية والزراعة؛ (2) توجيه عمل أمانة المنظمة؛
- (4) دور المنظمة في النظام المتعدد الأطراف - وهو ما انطوى على تساؤل بشأن الدور المناسب للمنظمة في البنية الإنمائية الدولية التي كانت مختلفة اختلافاً واسعاً عن عام 1945 عندما تأسست المنظمة، والمزايا النسبية المطلقة والدينامية للمنظمة، وقدرتها على الدخول في تحالفات والإسهام في إصلاح الأمم المتحدة والنظم الدولية الأوسع نطاقاً.

78- وقد بدأ عمل استشاريي التقييم الخارجي المستقل في أبريل/نيسان 2006 وجرت عملية كتابة مسودة التقرير الختامي في يونيو/حزيران ويوليو/تموز 2007. وكان تقرير التقييم الخارجي المستقل يضم 109 توصيات تنقسم إلى 330 مكوناً فرعياً يجب اتخاذ إجراءات بشأنها. واعتمد مؤتمر المنظمة الذي عُقد في نوفمبر/تشرين الثاني 2007 التقرير الختامي، الذي أعرب عن استنتاجه الرئيسي بثلاث كلمات: "الإصلاح مع النمو". وكما هو مذكور أيضاً في التقرير الختامي¹⁹، فإن المهمة التي واجهها التقييم الخارجي المستقل والأجوبة التي قدمها التقييم يمكن اختزالها في الأساسيات بمعنى أن التقييم الخارجي المستقل كان مكلفاً بالتوصل إلى أجوبة عن ثلاثة أسئلة أساسية:

(1) "هل العالم بحاجة إلى المنظمة؟" - وكانت إجابة التقييم الخارجي المستقل هي: نعم، وبدون شك؛

¹⁸ التقرير المقدم إلى المجلس من جماعة العمل بين الدورتين المعنية بالتقييم الخارجي المستقل للمنظمة، الوثيقة CL 129/10.

¹⁹ الوثيقة C2007/7A.1، تقرير التقييم الخارجي المستقل، الموجز، الفقرة 15

(2) "هل المنظمة بحاجة إلى تغيير لكي تكون ملائمة للقرن الحادي والعشرين لمواجهة التحديات القادمة؟"
- كانت إجابة التقييم الخارجي المستقل هي: نعم، بشكل كبير وبإحساس بالإلحاحية؛

(3) "ما الذي يلزم عمله؟" - وكانت إجابة التقييم الخارجي المستقل هي: الكثير... في أربعة مجالات -
(1) إطار استراتيجي جديد؛ (2) الاستثمار في الحوكمة؛ (3) تغيير ثقافة المؤسسة وإصلاح النظم الإدارية والتنظيمية؛ (4) إعادة الهيكلة من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة سواء في المقر الرئيسي أو في الميدان.

79- وقد رحب قرار المؤتمر C2007/5 بالتقرير الختامي للتقييم الخارجي المستقل وقرر إنشاء لجنة تابعة للمؤتمر لمتابعة التقييم الخارجي المستقل لها إطار زمني محدد تكون مكلفة بوضع خطة عمل فورية تعالج نقاط الضعف التي حددها التقييم الخارجي المستقل. وتقرر أن يجري النظر في خطة العمل الفورية في دورة خاصة لمؤتمر المنظمة تُعقد في نوفمبر/تشرين الثاني 2008.

وضع خطة العمل الفورية (2008)

80- في أعقاب مؤتمر عام 2007 مباشرة اجتمعت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل وقررت العملية التي يجب اتباعها من أجل تقديم خطة عمل فورية إلى الدورة الخاصة للمؤتمر في عام 2008. وأنشئت ثلاث جماعات عمل تابعة لها²⁰ إلى جانب مكتب ورؤساء. وتحدد أيضاً الرؤساء الفرعيين، والأعضاء، وأساليب العمل، والجداول الزمنية للاجتماعات، والإنجازات المطلوبة من كل جماعة عمل.

81- وتقرر أيضاً أن تشرف اللجنة على تنفيذ سلسلة مبكرة من الإجراءات السريعة الأثر وغيرها من الإجراءات التي يقرها المدير العام (إجراءات المدير العام المبكرة) كمتابعة فورية للتقييم الخارجي المستقل بشأن المجالات التي كانت مندرجة ضمن سلطة صنع القرار المخولة له.

82- وتقررت أيضاً ترتيبات التنسيق والدعم الذي يجب أن تقدمه الأمانة وأنشئت جماعة إصلاح مكونة من ممثلين كبار من إدارات المقر الرئيسي والمكاتب (بما في ذلك المكاتب الميدانية). وكان على تلك الجماعة أن تنسق وترصد تنفيذ الإجراءات المبكرة المتخذة من المدير العام والإجراءات السريعة الأثر وأن تعد أية معلومات تطلبها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل. وعُهد إلى المديرين العامين المساعدين المناسبين بالمسؤولية عن تنفيذ "الإجراءات السريعة الأثر" ودعم خطة العمل الفورية.

²⁰ رؤية المنظمة وأولوياتها البرنامجية (جماعة العمل الأولى التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل)؛ وإصلاح الحوكمة (جماعة العمل الثانية التابعة للجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل)؛ وإصلاح النظم، وتغيير الثقافة، وإعادة الهيكلة التنظيمية (جماعة العمل الثالثة التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل).

83- وبالتوازي مع الأنشطة المتعلقة بصياغة خطة العمل الفورية، بدأ العمل أيضاً بشأن مجال رئيسي محدد في تقرير التقييم الخارجي المستقل من أجل اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأنه - وهو قيام وكالة خارجية متخصصة في التحليل المؤسسي وإصلاح الثقافة باستعراض إدارة المنظمة، ومجالي عملها بشأن الموارد البشرية والمالية، وذلك بهدف تغيير ثقافة تجنّب المخاطرة السائدة في المنظمة وتوفير إدارة أكثر فعالية وكفاءة. وقد بدأ هذا الاستعراض "المفصل" في يونيو/حزيران 2008.

84- وأثناء عام 2008 عمل الأعضاء والإدارة والموظفون على جميع المستويات في المنظمة في ظل مواعيد صارمة للانتهاء من وضع خطة العمل الفورية، وتقديم مدخلات في الاستعراض المفصل، والتحضير للدورة الخاصة للمؤتمر. وبعد أقل من 11 شهراً من اعتماد تقرير التقييم الخارجي المستقل كان قد تم الاتفاق على 238 إجراءً في خطة العمل الفورية فيما بين الدول الأعضاء ومع الإدارة عن طريق عملية وساطة تعاونية بالغة الفعالية.

تنفيذ خطة العمل الفورية - (2009-2011)

85- في أبريل/نيسان 2009، أضيف 29 إجراءً²¹ نجمت عن الاستعراض المفصل إلى الإجراءات التي كان قد سبق اعتمادها وعددها 238 وإلى 7 إجراءات أخرى²² للتوصل إلى "خطة العمل الفورية المتكاملة" التي تضم 274 إجراءً. وكانت خطة العمل الفورية المتكاملة تتطلب ترتيبات للتنفيذ من شأنها أن تكفل إسناد مسؤوليات مناسبة عن الإدارة إلى كل مجموعة من إجراءات خطة العمل الفورية لكفالة تنفيذ هذه الإجراءات البالغ عددها 274 بسرعة تامة، ولكن بطريقة منظمة. وقسمت إدارة المنظمة خطة العمل الفورية إلى 29 "مشروعاً"²³، بحيث يمثل كل مشروع مجالاً وظيفياً ويقوده مدير أعلى يتولى المسؤولية عن ذلك المجال الوظيفي.

86- وكان تقديم إفادة عن التقدم المحرز مقابل 274 إجراءً مقسّمة إلى 29 مشروعاً هو مسألة معقدة، ولأغراض الإبلاغ، جرى تقسيم الإجراءات البالغ عددها 274 إلى 6 مجالات مواضيعية²⁴ وقُدمت إفادة عن التقدم المحرز حسب المشروع وحسب المجال المواضيعي. وقد قدمت الإدارة تقارير بصفة منتظمة أثناء مرحلة التنفيذ هذه إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل، وقدمت الإدارة ثلاثة تقارير مرحلية إلى تلك اللجنة في عام 2010 وثلاثة تقارير في عام 2011. وكانت تلك اللجنة جهازاً محدداً بإطار زمني، وقدم تقريرها الختامي إلى المؤتمر الذي عُقد في يونيو/حزيران 2011.

²¹ تتناول مسارات العمل الخمسة المتمثلة في إدارة المالية والميزانية، والموارد البشرية، والتوريدات، وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات الإدارية الأخرى.

²² 3 إجراءات مبكرة من المدير العام، وإجراءان بشأن الاتصالات، وإجراء واحد بشأن تعيين أمن مظالم، وإجراء واحد بشأن عدد اجتماعات لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في كل سنة. انظر القسم الكمي للاطلاع على مزيد من التفاصيل.

²³ كانت أصلاً 16، ثم أعيد لاحقاً تقسيمها إلى 29، لتحسين تركيز العمل

²⁴ الإدارة من أجل النتائج؛ العمل ككيان واحد؛ والإدارة الكفؤة؛ والموارد البشرية، وتغيير الثقافة، وإصلاح الحوكمة

87- وأثناء عام 2009 كانت خطة العمل الفورية تموّل من المساهمات الطوعية التي كانت تقدّم على مدار العام. وكانت الإدارة بحاجة إلى تحديد وتيرة التنفيذ حسب توافر الأموال واعتمدت نهج "التدابير التي تحقق أثراً سريعاً"، بحيث تناولت أولاً أسهل الإجراءات وأقلها تكلفة وأقلها تعقيداً. وأثناء الفترة المالية 2010-2011، قُدم تمويل عن طريق المساهمات المقررة واكتسب التنفيذ سرعة كاملة عبر برنامج خطة العمل الفورية بأكمله، بما في ذلك المشروعات الأكبر والأكثر تكلفة والأكثر تعقيداً.

88- وإضافة إلى إحراز تقدم في فرادى إجراءات خطة العمل الفورية، اتُخذت إجراءات لمعالجة التحديات على مستوى برنامج الخطة واضطلعت الإدارة بعملية تقييم للمخاطر الرئيسية للنظر في المخاطر المرتبطة ببرنامج التغيير الكبير هذا. وحفزت نتائج هذه العملية الإدارة على تعزيز الحوكمة الداخلية لخطة العمل الفورية وأنشئ مجلس لبرنامج الخطة. وعُززت وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية المسؤولة عن الرصد والتنسيق وأعدت سجلات مخاطر من أجل جميع مشروعات الخطة وحُدثت تدابير التخفيف من تلك المخاطر.

89- وقامت الإدارة أيضاً بتبسيط وتأطير برنامج خطة العمل الفورية بطريقة نوعية من حيث الفوائد الملموسة. وحُدثت الفوائد الرئيسية وكانت مرتبطة بالتنفيذ الناجح للإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية. وترد إفادة كاملة في القسم الثاني من هذا التقرير عن تطور هذا النهج الموجه نحو الفوائد.

90- والتواصل الفعال بين الموظفين مكوّن أساسي من مكونات إدارة التغيير في المنظمة، وقد أُطلق في يناير/كانون الثاني 2011 أول استقصاء لجميع الموظفين يجري في المنظمة. وكان الاستقصاء مفتوحاً أمام جميع من يعملون في خدمة المنظمة، بصرف النظر عن نوع عقودهم أو أماكن تواجدهم، وكان متاحاً لجميع لغات المنظمة. وكان معدل الاستجابة مرتفعاً إلى حد كبير (77 في المائة) بحيث قدم أكثر من 4 700 من العاملين في خدمة المنظمة مداخلاتهم. وجرى تحليل الردود وأُبلغ جميع العاملين في خدمة المنظمة وجميع أعضائها بنتائج التحليل. وأدخلت إجراءات مؤسسية لمعالجة القضايا التي أثارها العاملون في خدمة المنظمة وأتفق على عملية تشاورية ومفتوحة لوضع إجراءات على صعيد الإدارات أو على صعيد المكاتب الإقليمية لمعالجة القضايا المحلية.

التوجه الجديد - (2012)

91- أعرب المدير العام المنتخب حديثاً، في كلمته الموجهة إلى الدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس²⁵ وفي كلمته الموجهة إلى موظفي المنظمة²⁶، عن التزامه التام بإنجاح استكمال عملية تجديد المنظمة وأقر بأن ذلك يمثل إسهاماً هاماً صوب جعل المنظمة أكثر كفاءة. وأوضح أن المنظمة لا يمكن أن تستمر في عملية الإصلاح إلى الأبد وأن عملية التجديد ينبغي أن تصل إلى نهاية مرضية بأسرع ما يمكن، بالانتهاء من إجراءات خطة العمل الفورية في عام 2012 مع تعميمها في عمل المنظمة.

²⁵ كلمة المدير العام الموجهة إلى المجلس في 1 ديسمبر/كانون الأول 2011، الجلسة الصباحية

²⁶ كلمة المدير العام الموجهة إلى موظفي المنظمة يوم 10 يناير/كانون الثاني 2012

92- وفي يناير/كانون الثاني 2012 وفر المدير العام توجهاً جديداً لتجديد المنظمة، يستند إلى ثلاثة أنشطة رئيسية، مترابطة ويكمل كل منها الآخر. وكانت هذه الأنشطة تركز على الحاجة إلى تسريع عملية الإصلاح، والتركيز على الفوائد بدلاً من التركيز على معدلات الاستكمال مما يصل بعملية تجديد المنظمة إلى نتيجة ناجحة، وتعميم إجراءات خطة العمل الفورية في عمل المنظمة.

93- وكان الإطار الزمني الأصلي لتنفيذ إصلاح المنظمة هو 3 سنوات، من عام 2009 حتى عام 2011. وفي أعقاب مناقشات أجريت في عام 2009²⁷ بشأن انعكاسات وجود إطار زمني مدته ثلاث سنوات على ميزانية الفترة المالية 2010-2011، اتفق الأعضاء على تمديد فترة التنفيذ إلى خمس سنوات، من 2011 حتى 2013. وباستكمال أكثر من 80 في المائة من إجراءات برنامج التجديد في نهاية عام 2011، قرر المدير العام تعجيل تنفيذ الإجراءات المتبقية واستكمال أكبر عدد ممكن منها في غضون عام 2012. بيد أن الإدارة أقرت بأن عدداً من إجراءات التجديد لن يُستكمل بحلول نهاية عام 2012. وكان ذلك يرجع إلى أن عدداً ضئيلاً من الإجراءات الرئيسية لا يمكن تسريعه من أجل الانتهاء منه في عام 2012، وكانت المسؤولية عن استكمال بعض الإجراءات تقع على عاتق الأعضاء لا على عاتق الإدارة، ولم يكن من الممكن استكمال بعض الإجراءات نظراً لطبيعتها (الاستعراض والإشراف) قبل استكمال برنامج خطة العمل الفورية بأكمله.

94- وكان هدف المدير العام أيضاً من خلال التوجه الجديد هو الوصول بعملية التجديد إلى نتيجة ناجحة عن طريق تغيير تركيز المنظمة من تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية إلى تحقيق فوائد. واعتمد تركيز جديد على الفوائد في عام 2012 لتحديد الفوائد المتحققة والتي تتحقق من تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية، وتقديم إفادة عن تلك الفوائد. وقد حدد هذا التركيز عدداً ضئيلاً من الفوائد المستدامة الرئيسية للخطة التي تشكل جوهر إصلاح المنظمة، والتي يعزز كل منها الآخر، ولها تأثير مضاعف من حيث أثرها. وترد إفادة عن نتائج هذه المبادرة في هذا التقرير في القسم الثاني - أثر الإصلاح.

95- وإضافة إلى هذا التركيز على الفوائد، من اللازم أن تصبح أنشطة التجديد جزءاً لا يتجزأ من الكيفية التي تقوم بها المنظمة بعملها اليومي، مع تعميم مبادرات التجديد في الأنشطة العادية للمنظمة وخطط عملها، مما يوفر تركيزاً أكبر على النتائج في عملنا ويسهم في مجالات التركيز الرئيسية في عمل المنظمة. وترد تغطية ترتيبات هذا التعميم في هذا التقرير في القسم الثالث - ما بعد الإصلاح.

النتائج الكمية

96- إن الغرض من هذا القسم هو تلخيص المعلومات ذات الطابع الكمي التي يحتاج إليها الأعضاء من أجل أداء وظائفهم الإشرافية. ويبلغ مجموع عدد إجراءات خطة العمل الفورية التي تضم البرنامج المتكامل للخطة 274 إجراءً، ويرد في الجدول 1 أدناه مصدر هذه الإجراءات وتزايدها التاريخي.

الجدول 1: التزايد التاريخي لعدد إجراءات خطة العمل الفورية ومصدره:

الملاحظات	العدد	الوصف
تدور حول 4 مجالات ²⁸	238	مؤتمر عام 2008- الوثيقة C2008/4
الإجراءات من 0-7 حتى 7-28	29	الاستعراض المفصل
	3	"الإجراءات المبكرة" ²⁹ المتخذة من المدير العام
	270	الإجراءات الواردة في وثيقة مؤتمر عام 2009
قُدمت إفادة عنهما في التقرير الذي قُدم إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في أبريل/نيسان 2010 ³¹	2	إضافة إجراءين ³⁰
قُدمت إفادة عنهما إلى المجلس في عام 2011- ملحق الوثيقة CL143/10 على الويب	2	إضافة إجراءين ³²
	274	البرنامج المتكامل النهائي لخطة العمل الفورية

²⁸ أولويات وبرامج المنظمة: 8 إجراءات؛ وإصلاح الحوكمة: 101 إجراءً؛ وإصلاح النظم، والبرمجة ووضع الميزانية، وتغيير الثقافة، وإعادة هيكلة المنظمة: 118 إجراءً؛ وتنفيذ خطة العمل الفورية: 11 إجراءً

²⁹ الإجراءات 2-6 (5 في المائة من الميزانية لنواب المدير العام للقيام بالعمل المشترك بين التخصصات)؛ و6-4 (الشعبة المشتركة بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية)، و6-5 (التأزر والشراكات)

³⁰ 36-3 أ، تعيين أمين المظالم و4-6 أ، عقد ما لا يتجاوز ثلاثة اجتماعات للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في كل سنة في

الفترة المالية 2010-2011

³¹ <http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20III.pdf>

³² 9-4 أ و4-9 ب) بشأن الاتصالات مع الموظفين والأعضاء، على التوالي

حالة التنفيذ وتواريخ الاستكمالات

97- قُدمت إفادة عن التقدم المحرز في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية عن طريق التقارير السنوية التي قُدمت سنوياً إلى الدول الأعضاء³³. وقد أوضحت هذه التقارير التقدم المحرز في التنفيذ من خلال تبيان حالة تنفيذ الإجراءات التي جرى استعراضها وتحديثها دورياً³⁴ حسب المطلوب لتحسين تحديدها ومعناها وبإضافة كلمات محدّدة قدمت معلومات إضافية عن كل حالة مبلغ عنها³⁵. وجرى أيضاً تغيير حالة تنفيذ الإجراءات بإضافة حالة "الإجراءات التي رُكّنت" في أعقاب مناقشة جرت في دورات الأجهزة الرئاسية التي عقدت في خريف عام 2012³⁶ والحلقة الدراسية غير الرسمية التي عُقدت مع الأعضاء في 22 نوفمبر/تشرين الثاني 2012.

98- وحتى ديسمبر/كانون الأول 2012، كان قد تم استكمال 252 إجراءً من إجراءات خطة العمل الفورية، وما زال هناك 19 إجراءً مفتوحاً وثلاثة إجراءات مركونة، ويرد في الجدول 2 تفصيل هذا الموجز.

الجدول 2- موجز حالة خطة العمل الفورية حتى نهاية عام 2012

الوصف	عدد إجراءات خطة العمل الفورية	الحالة
	252 ³⁷	الإجراءات التي استُكملت
استكملت في عام 2009	118	
استكملت في عام 2010	24	
استكملت في عام 2011	76	
استكملت في عام 2012	34	
	19	الإجراءات المفتوحة

³³ يشار إلى الوثيقة C2011/7، الملحق الموجود على الويب، وإلى الوثيقة CL144/10

³⁴ آخر تحديث رئيسي كما أُبلغ عنه في الوثيقة CL 143/10، الملحق الموحد على الويب في أعقاب الاستعراض الذي أجره مكتب المساءلة الحكومية التابع للولايات المتحدة

³⁵ هذه تكملها سنة الاستكمال (2009، و2010، و2011، و2012) والمعلومات إذا كان الإجراء يخضع لـ "عملية تحسين مستمر جارية"

³⁶ الوثيقة CL145/10 Sup.1

³⁷ قد تختلف أعداد الإجراءات المستكملة المبلغ عنها كل سنة اختلافاً طفيفاً إلى حد كبير في التقارير المختلفة لأن الإدارة، كما أُبلغت دورة المجلس التي عقدت في ديسمبر/كانون الأول 2012 (الفقرات 21-27 من الوثيقة CL145/10 والوثيقة CL145/10 Sup.1) قررت "إعادة فتح" عدد صغير من الإجراءات التي أُبلغ سابقاً أنها استُكملت

الوصف	عدد إجراءات خطة العمل الفورية	الحالة
إجراءات تنطوي على قدر كبير من النشاط، وتُستكمل بحلول نهاية عام 2013	387	
إجراءات تُستكمل قبل مؤتمر المنظمة الثامن والثلاثين أو معه	397	
إجراءات تقع مسؤوليتها على عاتق الأعضاء	403	
إجراءات لا يمكن نظراً لطبيعتها استكمالها إلا بعد استكمال تنفيذ خطة العمل الفورية	412	
		3
إجراءات مركونة، وتُستكمل في غضون عام 2013	423	
		274
		المجموع

99- ويقدم القسم الثالث (ما بعد الإصلاح) من هذا التقرير تفاصيل عن الوقت الذي من المتوقع فيه انتهاء الإجراءات المفتوحة البالغ عددها 19 والإجراءات المركونة البالغ عددها 3 وعن الكيفية التي سيجري بها تعميم تلك الإجراءات في عمل المنظمة. وهو يحيط الأعضاء علماً أيضاً بالكيفية التي ستُبلغ بها الإدارة عن التقدم المحرز في هذه الإجراءات بعد المؤتمر الذي يُعقد في يونيو/حزيران 2013.

³⁸ الإجراءات 7-24 تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. والإجراءات 7-2 تصميم النموذج الجديد للتخطيط ووضع الميزانية. والإجراءات 3-54 التنفيذ التام لإدارة الموارد على مستوى المنظمة. والإجراءات 3-88 إدخال مقاييس مرجعية ونظام للإبلاغ والرصد المستند إلى الأداء للمكاتب الميدانية. والإجراءات 3-32 تغيير الثقافة. والإجراءات 7-22 القيام بعملية إصلاح كبرى لدليل التعليمات الإدارية للمنظمة. والإجراءات 3-109 تعميم الاستراتيجيات الجديدة للشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص وتفعيلها وتنفيذها

³⁹ الإجراءات 3-42 وضع ونشر نسخة ميدانية من برنامج أوراكل مكيفة حسب احتياجات ممثلات المنظمة. والإجراءات 3-66 تنقيح توصيفات الكفاءات للممثلين الإقليميين، والمنسقين الإقليميين الفرعيين، وممثلي المنظمة. والإجراءات 3-103 استعراض إعادة التنظيم بهدف إدخال مزيد من التحسينات. والإجراءات 7-19 تغيير نموذج خدمات الترجمة. والإجراءات 3-36 تعيين أمين المظالم. والإجراءات 3-61 وضع سياسة للتناوب تستند إلى تقديم حوافز. والإجراءات 4-1 سيرصد المجلس التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية ويرفع تقريراً إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين ودورته السابعة والثلاثين. وسيدعمه في ذلك لجنتنا البرنامج والمالية وتقارير من الإدارة

⁴⁰ الإجراءات 2-100، (ج) سينظر مؤتمر المنظمة، للموافقة، في المؤهلات المرغوبة لشغل منصب المدير العام. والإجراءات 4-4 إدخال تغييرات في حجم عضوية المجلس وفي التمثيل الإقليمي فيها. والإجراءات 2-18 يقدم المجلس توصية واضحة إلى المؤتمر عن قرار البرنامج والميزانية بما في ذلك مستوى الميزانية

⁴¹ الإجراءات 2-74 يجري المؤتمر تقييماً لأعمال إصلاح الحوكمة، بما في ذلك دور وعمل المؤتمرات الإقليمية مع استعراض مستقل كمدخل في هذه العملية. الإجراءات 2-83 إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم كل ستة أعوام - وتقديم تقرير إلى الإدارة والمجلس إلى جانب توصيات لجنة البرنامج

⁴² الإجراءات 3-71 في خطة العمل الفورية إدخال رتبتيين مزدوجتين للوظيفيتين ف-5/مد-1 و-1/مد-2. والإجراءات 3-55 ستخصص ميزانية للنشر الفني (الورقي وعلى الويب) بكل لغة من لغات المنظمة، و-3/57 سُنشأ موقعان مستقلان مماثلان للموقع الشبكي للمنظمة من أجل اللغتين الصينية والعربية

100- ويقدم الملحق السابع (حالة إجراءات خطة العمل الفورية) معلومات مفصلة على أساس كل إجراء على حدة من إجراءات خطة العمل تغطي حالة الإجراءات فيما يتعلق ببرنامج الخطة بأكمله. ويقدم الملحق التاسع الموجود على الويب هذه المعلومات حسب تسلسلها في برنامج خطة العمل الفورية الأصلي ويتضمن أيضاً معلومات وصفية.

الدليل على الإغلاق

101- مع إحراز تقدم في تنفيذ خطة العمل الفورية وكجزء من عملية الحوكمة الداخلية للخطة، التمسّت وحدة إدارة برنامج الخطة من قادة مشروعات الخطة وثائق ثبوتية بشأن جميع بنود إجراءات خطة العمل الفورية التي حُدد أنها أُغلقت.

102- وتشمل الوثائق الثبوتية التي حُصل عليها من قادة المشروعات وثائق الأجهزة الرئاسية، ونشرات المدير العام، ومضبوطات الاجتماعات، وأنواع عامة أخرى من الإثبات، أو بيانات من قادة المشروع، تشير إلى السبب الداعي إلى اعتبار الإجراء الخاص بخطة العمل الفورية مستكملاً.

103- وقد استعرضت وحدة إدارة البرنامج هذه الوثائق للتحقق من الاستكمال وللاطمئنان، وطلبت لاحقاً من مكتب المفتش العام أن يجري استعراضاً مستقلاً لتأييد الأدلة المقدمة من قادة مشروعات خطة العمل الفورية. وستتاح نتائج الاستعراض الذي يجريه المفتش العام حسب الممارسة التي يتبعها مكتبه.

104- وتقدّم أيضاً في الملحق التاسع الموجود على الويب معلومات عن نوع الوثائق الثبوتية التي قدمها قادة مشروعات خطة العمل الفورية.

مالية خطة العمل الفورية

105- في هذا القسم، تقدم الإدارة إلى أعضاء المنظمة معلومات موجزة ومفصلة عن ميزانية لتنفيذ خطة العمل الفورية ونفقاتها. ويشار في القسم كله إلى الجدول 3 الوارد أدناه الذي يصف ميزانيات الخطة ونفقاتها للفترة من عام 2009 حتى عام 2013.

ميزانية خطة العمل الفورية ونفقاتها بوجه عام

106- مؤل تنفيذ خطة العمل الفورية للفترة 2009-2013 من مصدرين هما: (1) المساهمات الطوعية من أعضاء المنظمة؛ (2) المساهمات المقررة في البرنامج العادي. وقد قدّم التمويل على امتداد ثلاث فترات مالية - هي سنة 2009، وفترة السنتين 2010-2011، وفترة السنتين 2012-2013.

الجدول 3- ملخص مالية خطة العمل الفورية للفترة 2009-2013 (بملايين الدولارات الأمريكية)

الصف	ألف الأموال المتاحة (الإجمالي)	باء الوفورات	جيم الأموال المتاحة (الصافي) (العمودان ألف وباء)	دال النفقات	هاء الرصيد غير المنفق (الأعمدة ألف إلى دال)
	2009				
1	12.37	0.02	12.35	9.29	3.08
	2011/2010 (المجموع)				
2	47.99	5.31	42.68	43.51	0.00
3	44.91	5.31	39.60	40.43	4.48**
4	3.08	0.00	3.08	3.08	0.00
	2013/2012 (المجموع)				
5	50.72	10.55	40.17	23.08	27.64
6	49.69	10.55	39.14	22.05	27.64
7	1.03	0.00	1.03	1.03	0.00
8	مجموع (إجمالي) الأموال المتاحة (الصف +1 الصف -97106)				
9	مجموع الوفورات (الصف +1 الصف +2 الصف -5) 15.88				
10	مجموع (صافي) الأموال المتاحة (الصف -8 الصف -9) 91.09				
11	مجموع النفقات (الصف +1 الصف +2 الصف -5) 75.88				
12	الرصيد لعام 2013 (الصف -8 الصف -11 -3.45) مليون دولار أمريكي كوفورات لزيادة الكفاءة 27.64				
** المبلغ 4.48 مليون دولار أمريكي غير المنفق في 2011/2010 يشمل مبلغاً قدره 1.03 مليون دولار أمريكي جرى ترحيله إلى 2013/2012، ومبلغاً قدره 3.45 ملايين دولار أمريكي يرجع إلى وفورات زيادة الكفاءة					

2009 (الصف 1 في الجدول 3)

107- بالنظر إلى أن عام 2009 كان منتصف فترة السنتين فقد تقرر تمويل نفقات ذلك العام بالمساهمات الطوعية مع تمويل الجانب الأكبر من تنفيذ خطة العمل الفورية المخطط للفترة 2010-2013 من المساهمات المقررة. وقرر المؤتمر تمويل الخطة في عام 2009 من المصادر الطوعية، وتم استلام 12.37 مليون دولار أمريكي من ثلاثة مصادر هي:

(1) حساب أمانة لخدمة العمل الفورية⁴³ أنشئ لاستلام مساهمات طوعية من البلدان الأعضاء. وقد وفر هذا الحساب أموالاً بلغ مجموعها 9.15 ملايين دولار أمريكي⁴⁴؛

(2) مساهمات من إسبانيا⁴⁵ بلغ مجموعها 2.38 مليون دولار أمريكي؛

(3) أموال خصصها قرار المؤتمر 2007/3 لمتابعة التقييم الخارجي المستقل في الفترة 2008-2009 مجموعها 0.84 مليون دولار أمريكي.

108- وجرى استلام مساهمات في حساب الأمانة على مدار العام، وفي نهاية العام كان قد أنفق 9.29 ملايين دولار أمريكي من المساهمات الطوعية البالغة 12.37 مليون دولار أمريكي. وجرى ترحيل الرصيد المتبقي وقدره 3.08 ملايين دولار أمريكي إلى الفترة المالية 2010-2011.

2010-2011 (الصفان 3 و4 من الجدول 3)

109- كانت وثيقة البرنامج والميزانية التي وُفق عليها للفترة 2010-2011 مكونة من مبلغ إجمالي قدره 44.91 مليون دولار أمريكي مطروحاً منه مبلغاً قدره 5.31 ملايين دولار أمريكي كوفورات في تنفيذ خطة العمل الفورية مما نجم عنه وجود اعتماد صافٍ قدره 39.60 مليون دولار أمريكي⁴⁶. وكان يوجد أيضاً في الفترة 2010-2011 رصيد التمويل الطوعي غير المنفق البالغ 3.08 مليون دولار من عام 2009، مما وفر تمويلاً (إجمالياً) للفترة 2010-2011 مجموعته 47.99 مليون دولار أمريكي.

110- بلغ الإنفاق على تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013 ما مجموعه 43.51 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل إنفاقاً ناقصاً قدره 4.48 ملايين دولار أمريكي. وهذا الرصيد غير المنفق جرى ترحيله إلى الفترة المالية 2012-2013 من أجل تنفيذ خطة العمل الفورية، حسبما أذن بذلك المؤتمر⁴⁷ في يوليو/تموز 2011.

⁴³ ترد تفاصيل المساهمات في الملحق الأول

⁴⁴ أدى رسم تكلفة دعم المشروعات البالغ 7 في المائة إلى خفض الأموال المتاحة من 9.15 ملايين دولار أمريكي إلى 8.55 ملايين دولار أمريكي

⁴⁵ كان مصدر المساهمات من إسبانيا هو حساب أمانة إسباني أنشئ لدعم إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية في المنظمة

⁴⁶ مبلغ قدره 38.6 مليون دولار أمريكي (انظر الوثيقة C2009/15 - الجدول 3) إلى جانب 1.0 مليون دولار أمريكي كزيادات في التكلفة،

الوثيقة C 2009/REP - القرار 2009/3، 1 (ب)

⁴⁷ الوثيقة C2011/REP - القرار 2011/5، الفقرة 2)

2013-2012 (الصفان 6 و 7 من الجدول 3)

111- كانت ميزانية برنامج العمل والميزانية التي وُفق عليها للفترة 2013-2012 مكونة من مبلغ إجمالي قدره 49.69 مليون دولار أمريكي مطروحاً منه مبلغ قدره 10.55 ملايين دولار أمريكي كوفورات في تنفيذ خطة العمل الفورية مما نجم عنه وجود اعتماد صافٍ قدره 39.14 مليون دولار أمريكي.

112- ومن المبلغ الذي يمثل إنفاقاً ناقصاً في الفترة 2010-2011 وقدره 4.48 ملايين دولار أمريكي، جرى ترحيل مبلغ قدره 1.03 مليون دولار أمريكي إلى الفترة 2012-2013 وأضيف إلى الاعتماد الخاص بخطة العمل الفورية بحيث أصبح مجموع (إجمالي) التمويل المتاح للفترة 2013-2012 يبلغ 50.72 مليون دولار أمريكي. أما المبلغ 3.45 ملايين دولار أمريكي المتبقي من المبلغ 4.48 ملايين دولار أمريكي الذي يمثل إنفاقاً ناقصاً في الفترة 2010-2011 فقد استُخدم للتعويض عن تكاليف استثمارات خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013، مما يسهم في هدف المنظمة المتمثل في تحقيق زيادات في الكفاءة ووفورات لمرة واحدة، على النحو الذي صدر به تكليف من المؤتمر في يوليو/تموز 2011⁴⁸.

113- وبلغ مجموع الميزانية المتوافرة لتنفيذ إصلاح المنظمة في الفترة 2009-2013 ما قيمته 106.97 ملايين دولار أمريكي وهو مبلغ وفر، بعد خصم وفورات الخطة البالغة 15.88 ملايين دولار أمريكي، ميزانية صافية للخطة من جميع المصادر قدرها 91.09 مليون دولار أمريكي⁴⁹. وبلغ الإنفاق لتنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2009-2012⁵⁰ ما مجموعه 75.88 مليون دولار أمريكي.

114- أما الرصيد المتاح لتمويل تنفيذ الخطة في عام 2013 فهو يبلغ 27.64 مليون دولار أمريكي، ويتكون من مجموع الميزانية الإجمالية للفترة 2009-2013 البالغ 106.97 ملايين دولار أمريكي، مطروحاً منه مجموع النفقات للفترة 2009-2012 البالغ 75.88 مليون دولار أمريكي، مطروحاً منه مبلغ 3.45 ملايين دولار أمريكي كمساهمة في وفورات زيادة الكفاءة⁵¹.

النفقات في عام 2012

115- بلغت النفقات في عام 2012 ما مجموعه 23.08 مليون دولار أمريكي وهذا يرد وصفه حسب المشروع في الجدول 4 أدناه. وترد في الملحق الثاني التفاصيل الكاملة للنفقات في عام 2012 حسب مجال خطة العمل الفورية.

⁴⁸ الوثيقة C2011/REP - القرار 2011/5، الفقرة 3

⁴⁹ الصفوف 8 و9 و10 من الجدول 3

⁵⁰ الصف 11 من الجدول 3

⁵¹ الصف 12 من الجدول 3

الجدول 4: النفقات في عام 2012 حسب المشروع (بملايين الدولارات الأمريكية)

المشروع	المشروع	المشروع	المشروع
1- إصلاح الأجهزة الرئاسية	0.46	19- تحسين ربط وسائل الاتصالات عن بُعد بالمكاتب الميدانية	2.46
2- المراجعة	0.16	20- النسخة 12 من برنامج أوراكل	3.29
3- التقييم	1.13	21- الإجراءات الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات	1.15
4- الأخلاقيات	0.33	22- إدارة المخاطر على مستوى المنظمة	0.36
5- إصلاح البرمجة والميزنة والإدارة المستندة إلى النتائج	0.89	24- نظام تقييم وإدارة الأداء	0.70
7- تعبئة الموارد وإدارتها	0.61	25- إطار الكفاءات	1.46
12- الشراكات	0.80	26- التنقل	1.32
13- التوريدات	0.98	27- الإجراءات الأخرى في مجال الموارد البشرية	3.53
14- السفر	0.14	28- وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية	1.63
15- الترجمة والطباعة	0.01	29- الاتصالات بشأن خطة العمل الفورية	
16- السجل	1.34		
		المجموع	23.08

116- أما المبلغ الذي جرى ترحيله في منتصف الفترة المالية من عام 2012 إلى عام 2013 فقد بلغ 2.29 مليون دولار أمريكي، أي أقل مما كان مقدراً سابقاً وهو 3.5 ملايين دولار أمريكي⁵². وكان 1.07 مليون دولار من مبلغ الترحيل يتعلق بتعيين موظفي توريدات في أماكن ميدانية وهو ما جرى تأجيله من عام 2012 حتى عام 2013.

مجالات الإنفاق الرئيسية

117- يغطي مجالان رئيسيان (الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات) أكثر من 50 في المائة من مجموع نفقات خطة العمل الفورية للفترة 2009-2012 البالغ 75.88 مليون دولار أمريكي. فالمشروعات المتعلقة بالموارد البشرية⁵³ أنفقت 21.48 مليون دولار أمريكي وأنفقت المشروعات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات⁵⁴ 18.48 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل معاً 39.96 مليون دولار أمريكي، أو 52 في المائة.

118- وتكبد إثنًا عشر إجراءً من إجراءات خطة العمل الفورية نفقات تجاوزت مليوني دولار أمريكي أثناء الفترة 2009-2012 ويرد تفصيلها أدناه.

(1) الإجراء 3-90 في خطة العمل الفورية (تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم الدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية) - والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 8.34 ملايين دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال لتحسين ربط وسائل الاتصالات عن بُعد بالمكاتب

⁵² الفقرة 18 ج من الوثيقة CL145/7

⁵³ المشروعات 24- نظام تقييم وإدارة الأداء، و25- إطار الكفاءات، و26- التنقل، و27- الإجراءات الأخرى في مجال الموارد البشرية

⁵⁴ المشروعات 19- تحسين ربط وسائل الاتصالات عن بُعد بالمكاتب الميدانية، و20- النسخة 12 من برنامج أوراكل، و21- الإجراءات الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات

الميدانية، وتعزيز تقديم خدمات الإنترنت، وتوفير تمويل لتركيب أطباق أقمار صناعية، ومد كابلات ليفية، وشراء معدات للاتصالات عن بُعد، إلى جانب تكاليف الموارد البشرية والتدريب.

(2) الإجراء 7-25 في خطة العمل الفورية (تحسين وظائف أوراكل المتعلقة بنظام تخطيط الموارد على مستوى المنظمة لتلبية احتياجات خطة العمل الفورية) والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 5.67 ملايين دولار أمريكي وقد جرى استخدام أموال لدعم تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية⁵⁵.

(3) الإجراء 4-9 في خطة العمل الفورية (إنشاء جماعة عمل من متخصصين، بما في ذلك من أجل الاستعراض المفصل والفريق المعني بالتغيير المشكّل من جميع أجزاء المنظمة وعلى كافة مستوياتها) - والنفقات حتى نهاية عام 2012 يبلغ مجموعها 5.35 ملايين دولار أمريكي. وقد استُخدم زهاء 50 في المائة من هذه الأموال لدفع مرتبات الموظفين الذين يعملون داخل وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية. أما الأموال المتبقية فقد استُخدمت لتمويل الدعم الاستشاري والعقود الاستشارية (ومن ذلك مثلاً مجموعة Hay، وMannet) التي جرت الاستعانة بها دعماً لأنشطة إدارة البرنامج.

(4) الإجراء 3-60 في خطة العمل الفورية (إدخال مجموعة عناصر لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك الإدارة) - والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 4.52 ملايين دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال لتمويل عقود الشركات الخارجية وعقود الاستشاريين التي توفر تدريباً كجزء من برنامج التدريب على الإدارة والقيادة.

(5) الإجراء 3-70 في خطة العمل الفورية (إدخال نظام تقييم وإدارة الأداء) - والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 4.38 ملايين دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال لإدخال نظام تقييم وإدارة الأداء في المنظمة.

(6) الإجراء 7-26 في خطة العمل الفورية (تصميم نظام المعلومات الإدارية) - والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 4.06 ملايين دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال لدعم التطوير المستمر للقدرات في مجال معلومات الأعمال والحصول على تراخيص برامجيات إضافية.

(7) الإجراء 7-16 في خطة العمل الفورية (وضع خطة لإدارة السجل، مع النظر في التحول إلى سجل إلكتروني والاستعانة بموارد خارجية). والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 3.87 ملايين دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال لتحديث سياسات وإجراءات إدارة سجلات المنظمة ومحفوظاتها وأتمتة السجل.

⁵⁵ تمول أساساً ميزانية النظام العالمي لإدارة الموارد من تسهيل النفقات الرأسمالية (انظر الوثيقة FC 148/13)

- (8) الإجراء 3-61 في خطة العمل الفورية (وضع سياسة تناوب قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر والمكاتب الميدانية ذات معايير واضحة). وقد بلغ مجموع نفقات زيادة التنقل في المنظمة 3.52 ملايين دولار أمريكي وهي تتعلق بالتكاليف المرتبطة بنقل الموظفين لأغراض التنقل الجغرافي.
- (9) الإجراء 3-62 في خطة العمل الفورية (إنشاء نظام متكامل ومتسق لتوظيف فنيين من الشباب، لا سيما من البلدان النامية، وتنمية قدراتهم). والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 3.49 ملايين دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال لدفع التكاليف الشهرية للفنيين المبتدئين الذين يعملون في المنظمة.
- (10) الإجراء 7-27 في خطة العمل الفورية (تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار الكفاءات وإطار المساءلة في مجال الموارد البشرية). والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 3.30 ملايين دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال لتعزيز وظيفة الموارد البشرية عن طريق توظيف موارد إضافية ماهرة.
- (11) الإجراء 3-32 في خطة العمل الفورية (تنفيذ الرؤية). والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 2.30 مليون دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال من أجل أعمال فريقي تغيير الثقافة الأول والثاني، ومن أجل وضع الصيغة النهائية لبيان الرؤية، ولدعم الأنشطة التي تدعو إليها أفرقة التغيير المحلية.
- (12) الإجراء 2-78 في خطة العمل الفورية (ميزانية التقييم). والنفقات حتى نهاية عام 2012 بلغ مجموعها 2.17 مليون دولار أمريكي وقد استُخدمت أموال من أجل مصروفات عمل ووظيفة التقييم. وقد زادت النفقات المتكبدة سنوياً لأن ميزانية التقييم زادت تدريجياً، حسبما توقعته خطة العمل الفورية.
- 119- ويمكن الرجوع إلى تفاصيل الميزانية حسب المشروع في خطة العمل الفورية والإجراء في خطة العمل الفورية للفترة 2009-2013 وكذلك تفاصيل النفقات للفترة 2009-2012 في الملحق الرابع.

ثانياً - أثر الإصلاح

إطار الفوائد

120- كانت خطة العمل الفورية تنقسم إلى أربعة أقسام هي (1) أولويات المنظمة وبرامجها؛ (2) إصلاح الحوكمة؛ (3) إصلاح النظم والبرمجة والميزنة؛ وتغيير الثقافة، وإعادة هيكلة المنظمة؛ (4) ترتيبات متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية.

121- وهذا كان يوفر هيكلًا ممتازًا لخطة عمل إصلاحية، ولكنه لم يكن هيكلًا جيدًا لاتخاذ إجراءات على صعيد الإدارة لأنه كان من اللازم أن تخصص الإدارة المسؤولية عن قيادة كل إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية لكبار المديرين الذين يتولون المسؤولية عن كل مجال وظيفي.

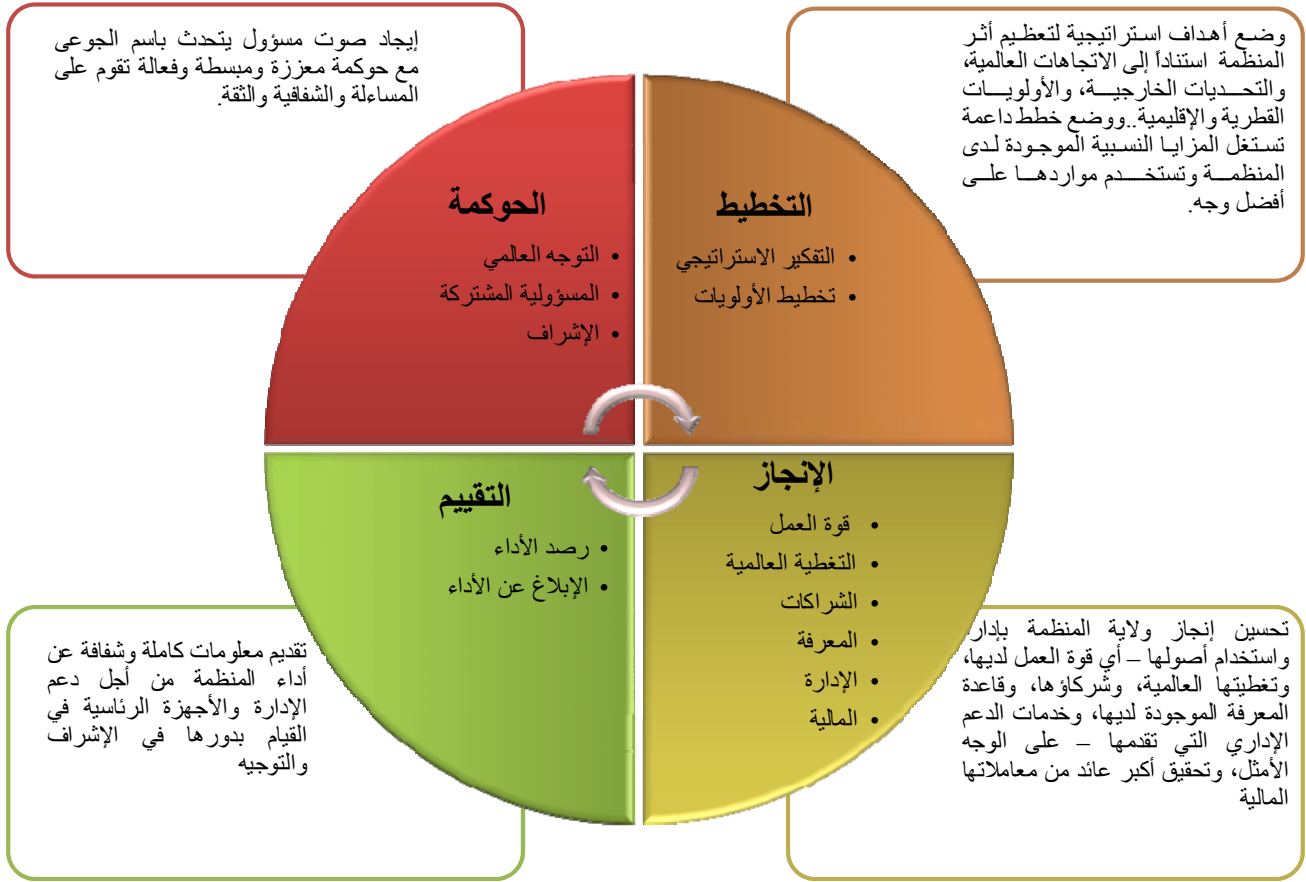
122- ولذا فقد قسّمت إدارة المنظمة خطة العمل الفورية إلى 29 مشروعًا، يمثل كل مشروع منها مجالًا وظيفيًا، ويقوده مدير أعلى يتولى المسؤولية عن ذلك المجال الوظيفي.

123- إلا أن لا الهيكل الأصلي لخطة العمل الفورية ولا مشروعات الخطة البالغ عددها 29 مشروعًا توفر هيكلًا مناسبًا للنظر في أثر تلك الخطة من حيث الفوائد التي تتحقق للمنظمة من جراء الإصلاح. وهذا يرجع إلى أن أي إجراء من إجراءات الخطة يرد في جزء واحد منها كثيرًا ما يكون له أثر مفيد في جزء آخر. فعلى سبيل المثال، يرد الإجراء 3-42 (استحداث ونشر نسخة ميدانية من برنامج أوراق مكيفة حسب احتياجات ممثليات المنظمة) في هيكل خطة العمل الفورية بوصفه جزءًا من "إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية". بيد أن الفوائد الرئيسية لهذا الإجراء تتعلق بقدرة المنظمة على تفويض المكاتب القطرية صلاحية محسنة تمكّنها من الإنجاز في الميدان، وتحسين الإبلاغ المالي للأجهزة الرئاسية.

124- ولذلك فإن تجميع الفوائد حسب نفس هيكل خطة العمل الفورية لم يكن مناسبًا. وبدلاً من ذلك، يلزم هيكل يصف سير العمل خلال المنظمة بحيث يتسنى وصف الأثر المفيد في كل مرحلة من سير العمل هذا.

125- وهذا الهيكل هو إطار الفوائد الذي أُعد في عام 2012 (انظر الشكل 1) لوصف سير العمل خلال المنظمة. وهو ينقسم إلى أربعة عناصر - الحوكمة، والتخطيط، والإنجاز، والتقييم. وكل عنصر من هذه العناصر ينقسم بدوره إلى مجالات الفوائد على النحو المبين في النص الوارد في كل عنصر من العناصر الأربعة، وحُدّدت فوائد خطة العمل الفورية لكل مجال من مجالات الفوائد هذه.

الشكل 1- إطار فوائد خطة العمل الفورية



التخطيط

126- إن التخطيط هو العنصر الأول وهو يمثل العمليات والإجراءات التي تحدد المنظمة من خلالها استراتيجياتها ومجالات عملها ذات الأولوية، ويجسد الاستراتيجيات والمجالات هذه ضمن خطط متوسطة وقصيرة الأجل. وكانت التحسينات الملتزمة في خطة العمل الفورية هي وضع استراتيجيات وخطط تعالج التحديات العالمية والاحتياجات الإقليمية بطريقة محددة الأولويات وقائمة على النتائج. ويضم التخطيط مجالين من مجالات الفوائد:

(1) التفكير الاستراتيجي - وضع أهداف استراتيجية للمنظمة تستند إلى الاحتياجات ذات الأولوية على كل من الصعيد العالمي والإقليمي والوطني؛

(2) تحديد أولويات التخطيط - وضع خطط تعكس ما يمكن أن تقدمه المنظمة من مساهمات تتسم بالفعالية والكفاءة والقابلية للقياس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في حدود الموارد المتاحة.

الإنجاز

127- الإنجاز هو العنصر الثاني وهو يمثل الآليات التي تستخدم من خلالها المنظمة مواردها إلى أقصى حد لتحسين الإنجاز. وكانت التحسينات المنشودة هي تعزيز إنجاز المنظمة ككل بتحسين إدارة أصول المنظمة ومواردها لزيادة أثر خدمات المنظمة إلى أقصى حد. ويضم الإنجاز ستة مجالات من مجالات الفوائد:

- (1) قوة العمل - تحسُّن الإنجاز عن طريق تميُّز الخدمات المقدمة من العاملين في خدمة المنظمة. وهذا يقتضي أن يعمل أولئك في بيئة ممكنة مسلحين بما يلزم من معرفة وخبرة لتحسين أدائهم بالنسبة لولاية المنظمة؛
- (2) التغطية العالمية - تحسُّن الإنجاز عن طريق الاستغلال التام لشبكة المكاتب الميدانية التابعة للمنظمة على نطاق العالم؛
- (3) الشراكات - تحسُّن الإنجاز عن طريق الاستغلال التام للشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك الوكالتان اللتان يوجد مقرهما في روما، وهما برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية؛ والتعاونيات ومنظمات المنتجين، ومؤسسات البحوث والأوساط الأكاديمية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص؛
- (4) المعرفة - تحسُّن الإنجاز بإدخال تحسينات في الآليات التي تقدم بها المنظمة المعرفة للمتلقين؛
- (5) الإدارة - تحسُّن الإنجاز عن طريق خدمات الدعم الإداري المركزة على الزبائن والمبسطة لتقديم الخدمات بأنجع طريقة؛
- (6) المالية - تحسُّن الإنجاز بتحقيق وفورات مالية في جميع أنشطة الدعم في المنظمة بأسرها، مما يؤدي إلى تخصيص مزيد من الموارد لتقديم الخدمات.

التقييم

128- التقييم هو ثالث مجال من المجالات الأربعة وهو يركز على عملية الرصد والحصول على التعليقات التي تقدِّم من خلالها معلومات عن الإنجاز إلى الإدارة لتحسين التنفيذ وإلى الأجهزة الرئاسية لتمكينها على نحو أفضل من أداء وظيفتها الإشرافية. وكانت التحسينات المنشودة تتعلق بقدرة الإدارة على رصد الأداء وتعلق بنوعية المعلومات المقدمة وحسُن توقيتها وشفافيتها لتحسين الإدارة الداخلية، وتمكين الأجهزة الرئاسية من أداء أدوارها في مجالي الإشراف والتوجيه. ويضم التقييم مجالين من مجالات الفوائد:

- (1) رصد الأداء - زيادة تغطية وتوافر أدوات لقياس الأداء ورصده وتقييمه، وزيادة فعالية الحوكمة الداخلية وتبسيطها، وزيادة فهم الموظفين لمساهماتهم الفردية في المنظمة ولمساهمتهم أمامها؛
- (2) الإبلاغ عن الأداء - زيادة حُسن توقيت المعلومات المتعلقة بالأداء ومصداقيتها وملاءمتها لتحسين عملية صنع القرار من جانب الإدارة والأجهزة الرئاسية.

الحوكمة

129- تستكمل الحوكمة، وهي العنصر الرابع، الدائرة. فهي تمثل حوكمة المنظمة من جانب الأعضاء، وتقييم بيانات الأداء، وتوفير إشراف وتوجيه تنفيذيين لعملية التخطيط. وكانت التحسينات المنشودة في خطة العمل الفورية تشمل إعادة بناء حوكمة المنظمة من خلال زيادة الاتساق في الأجهزة الرئاسية بأسرها، وتعزيز الإرادة السياسية، وزيادة فعالية الأجهزة الرئاسية بشكل شامل. وتضم الحوكمة ثلاثة مجالات من مجالات الفوائد:

- (1) التوجه العالمي - تحقيق اتساق في السياسات، وزيادة الإرادة والدعم السياسيين، وتحسُّن الكفاءات الفنية؛
- (2) المسؤولية المشتركة - زيادة الثقة والاحترام المتبادل، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتحسُّن الاتصال بشأن مسائل الحوكمة؛
- (3) الإشراف - حدوث تحسنات في بنية الأجهزة الرئاسية، ووجود برامج عمل متعددة السنوات، ووثائق وتقارير ذات وجهة عملية، وزيادة إمكانية الاطلاع على معلومات الإدارة من خلال الموقع الشبكي للممثلين الدائمين والصفحات الشبكية للأجهزة الرئاسية والأجهزة الدستورية.

تصنيف الفوائد إلى فئات

130- طلب الأعضاء إبلاغاً موجزاً عن الفوائد الرئيسية الناشئة عن إنجاز برنامج خطة العمل الفورية، وقد جرى تقسيم ذلك حسب الأجزاء الأربعة التي يتكون منها إطار الفوائد. وهو يأخذ في الاعتبار بالنسبة لكل جزء المبادرات الرئيسية والأثر المنشود لخطة العمل الفورية، والإنجازات والفوائد المرتبطة بها التي تتحقق نتيجة لتنفيذ خطة العمل الفورية. وهو يشير أيضاً إلى التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، لأنه أتاح الخلفية التي وُضعت خطة العمل الفورية على ضوءها.

131- وطلب الأعضاء أيضاً بياناً كاملاً لجميع فوائد خطة العمل الفورية. وكما ذكرنا للأعضاء سابقاً، تم تحديد أكثر من 300 فائدة فردية، ووفقاً لهذا الطلب، يحتوي الملحق الثامن الموجود على الويب على قائمة بجميع الفوائد المحددة لخطة العمل الفورية مصنفة حسب:

- (1) الأثر - فقد حُصّصت فوائد للمجال المناسب في إطار الفوائد الذي يصف سير العمل خلال المنظمة بحيث يتسنى وصف الفوائد التي تؤثر في كل مرحلة من مراحل سير العمل ذلك؛
- (2) النوع - صنّفت كل فائدة من فوائد خطة العمل وفقاً لما إذا كانت تحسّن وضوح الغرض، وتعزز الهياكل الداعمة للإنجاز، أو تحسّن الإنجاز مباشرةً، وأيضاً ما إذا كانت تمكّن من تحسين تقديم المدخلات، أو تحسين إنجاز المخرجات، أو تحسين تحقيق نتائج إيجابية من جانب المنظمة.

التخطيط

132- التخطيط هو الجزء الأول وهو يضم مجالين من مجالات الفوائد - التفكير الاستراتيجي والتخطيط حسب الأولويات.

التفكير الاستراتيجي

133- إن الأثر المنشود للتفكير الاستراتيجي هو وضع أهداف استراتيجية للمنظمة استناداً إلى الاحتياجات ذات الأولوية على كل من الصعيد العالمي والإقليمي والوطني.

134- وقد ذكر التقييم الخارجي المستقل أن⁵⁶ المنظمة ليس لديها، من حيث جميع الأغراض العملية، إطار استراتيجي وأساس للخطة المتوسطة الأجل، ويفتقر التساؤل "إلى أين تمضي المنظمة؟" إلى إجابة واضحة. وأوصى⁵⁷ بأن تضع المنظمة استراتيجية محددة بوضوح تغطي المجموعة الكاملة من منتجات المنظمة على الأقل حتى عام 2015، يفهمها جميع أعضائها ويقرونها، ويكون لا لبس فيها من حيث تعبيرها عن متطلبات استخدام الوسائل لتحقيق الغايات.

135- وأوصت خطة العمل الفورية⁵⁸ بأن تقرر المنظمة رؤيتها وأهدافها العالمية، وتقرر أهدافها الاستراتيجية والوظيفية ووظائفها الأساسية، وتعتمد شكل عرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية، وتضع وتعتمد الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية باستخدام النموذج الجديد.

136- وفيما يتعلق بالإنجازات، بعد تنفيذ خطة العمل الفورية وُضع الإطار الاستراتيجي للمنظمة وحُدّد تركيزه وأولوياته استناداً إلى أهداف الأعضاء، وهو يوفر للأعضاء الشفافية المطلوبة من أجل المساءلة.

⁵⁶ الفقرة 59 (أ)

⁵⁷ التوصية 1-7

⁵⁸ التوصيات 1-2، و1-3، و1-4، و1-7

137- وتحديداً، في عام 2009، حُدد أحد عشر هدفاً استراتيجياً تسهم في تحقيق الأهداف العالمية. وإضافة إلى ذلك، حُدد هدفان وظيفيان يوفران البيئة التمكينية لعمل المنظمة، ووضعت نتائج تنظيمية حددت نتيجة عمل المنظمة في إطار كل هدف من الأهداف الاستراتيجية والوظيفية.

138- ومع ذلك، فإن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية هي عملية تعلم، وتتطلب تغييرات بهذه الضخامة أكثر من فترة مالية واحدة لكي يجري إدخالها وتنفيذ بالكامل. ويشكل استعراض الإطار الاستراتيجي للمنظمة جزءاً من النظام المقرر للتخطيط والبرمجة والميزنة الذي أدخله المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين في نوفمبر/تشرين الثاني 2009.⁵⁹ وفي عام 2012، أطلق المدير العام آلية محسنة لتحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة - هي عملية التفكير الاستراتيجي. وقد بلورت هذه العملية أحد عشر اتجاهاً عالمياً من المتوقع أن تشكل الظروف التي يُنتظر أن تحدث فيها التنمية الزراعية، وسبعة تحديات رئيسية مستقرة من الاتجاهات، والخصائص الأساسية للمنظمة، ووظائفها الرئيسية، ومزاياها النسبية فيما يتعلق بالتحديات الرئيسية. ونتيجة لذلك وضعت خمسة أهداف استراتيجية لعمل المنظمة في المستقبل، مستقرة من التحديات الرئيسية وتحليل المزايا النسبية للمنظمة.

139- وقد جرت هذه العملية بطريقة كلية وشاملة، وشارك فيها الموظفون والإدارة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية وبالتشاور مع مجموعة واسعة من الشركاء الخارجيين. وتعززت العملية بأسرها بحوار مستفيض مع أعضاء المنظمة عن طريق اجتماعات الأجهزة الرئاسية وبما يشمل مدخلات من المؤتمرات الإقليمية ضماناً لانعكاس الأولويات الإقليمية انعكاساً تاماً.

140- والفوائد الرئيسية لهذه الإنجازات والتطورات الإضافية هي ما يلي:

- (1) أصبحت الآن لدى المنظمة عملية لوضع أهداف استراتيجية على أساس الاتجاهات والتحديات العالمية في مجال ولايتها؛
- (2) تعكس الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأولويات الإقليمية والقطرية تماماً؛
- (3) تراعي الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الكفاءات الفنية والمزايا النسبية تماماً؛
- (4) وجود أولويات محدودة ومركزة وأهداف ووظائف محددة بوضوح لدى المنظمة؛
- (5) ونتيجة لذلك، أصبح بإمكان المنظمة أن توجه عملها بصورة أكثر فعالية نحو تحقيق النتائج التي يريدها الأعضاء، مع وجود أثر واضح وقابل للقياس لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات على المنظمات المستفيدة.

⁵⁹ قرار المؤتمر 2009/10

141- ومع أن العمل في هذا المجال يخضع لعملية تعلّم ولتحسين مستمر، فإن أثر برنامج خطة العمل الفورية في مجال العمل هذا، مقارنة بالحالة قبل التقييم الخارجي المستقل، كبير.

التخطيط حسب الأولوية

142- إن الأثر المنشود هو وضع خطط بطريقة فعالة وحسنة التوقيت تعكس المساهمات الفعلية والقابلة للقياس من جانب المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، في حدود الموارد المتاحة. وهذا يشمل إلقاء نظرة كلية بدرجة أكبر على جميع مصادر التمويل وأخذ المساهمات سواء المقررة أو الطوعية في الاعتبار تماماً عند وضع خطط الفترة المالية في برنامج العمل والميزانية.

143- وقد ذكر التقييم الخارجي المستقل⁶⁰ أن القصد من نظام ميزانية البرنامج العادي منطقي وأن بنيته الأساسية سليمة، إلا أنه لا يعمل على النحو الذي صُمم به. ورأى أن طرائق استخدام عمليات الموافقة على البرنامج والميزانية مرهقة بشكل مفرط وتنطوي على إهدار للموارد، وأن تحديد مراحل العمليات والقرارات معيب. ويشمل ذلك البرمجة في إطار سيناريوهات مختلفة متعددة، التي يعقبها اتخاذ المؤتمر قراراً بشأن الميزانية لا علاقة له بعملية البرمجة السابقة، مما يفرض إعادة البرمجة. وعلاوة على ذلك، فإن ما يقرب من نصف جميع موارد البرنامج والميزانية (أي المساهمات الخارجة عن الميزانية) كانت تُستبعد من العملية وتُعامل على حدة. ونتيجة لذلك، ظل النظام لا يعمل بشكل جيد أساساً، وكانت بنية تحديد اتجاه المنظمة ووسائل الوصول إلى أهدافها غير مكتملة، ومرهقة، ومكلفة، وغير مترابطة، وغير محكومة بشكل جيد.

144- وقد أوصت خطة العمل الفورية بأن تقرر المنظمة استخدام إطار قائم على النتائج وتضع وتعتمد الإطار الاستراتيجي الكامل والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية باستخدام هذا النموذج الجديد. وأوصت بتنقيح وثائق البرنامج والميزانية، وإلغاء موجز وثيقة برنامج العمل والميزانية، وتنقيح دورة إعداد الميزانية، وإدخال تغييرات على توقيت دورات الأجهزة الرئاسية. وأوصت أيضاً بتحديد مجالات التركيز المؤثرة واستكمال المساهمات المقررة بموارد متوقعة من خارج الميزانية ضمن عملية البرمجة والميزنة.

145- وفيما يتعلق بالإنجازات، أعيدت هيكلة دورة البرنامج والميزانية في عام 2010، وجرى تعديل اجتماعات الأجهزة الرئاسية لكي تتناسب مع الجدول الزمني لعملية صنع القرار. وتغيّر تاريخ انعقاد المؤتمر من ديسمبر/كانون الأول إلى يونيو/حزيران لتيسير إعادة تخطيط البرامج على أساس مستوى الميزانية المتفق عليه قبل الفترة المالية الجديدة بكثير، وجرى تعديل مواعيد اجتماعات المؤتمرات الإقليمية لإتاحة تقديم مدخلات في الوقت المناسب (وإن كانت قد جرت مواجهة بعض المشاكل في البداية في هذا الصدد).

⁶⁰ الفقرتان 1095 و1096

146- وعقدت اجتماعات مع الجهات المانحة لإبلاغها بمجالات التركيز المؤثرة لتقديم تمويل طوعي للمدة المتوسطة الأجل 2010-2013. وفيما يتعلق بمستوى التمويل الطوعي جرت تعبئة مبلغ قدره 538 مليون دولار أمريكي لدعم برامج المنظمة أثناء الأشهر الثمانية الأولى من عام 2012، وهو ما يمثل زيادة بنسبة قدرها 28 في المائة مقارنةً بالفترة نفسها في العام السابق⁶¹. وبالنسبة للتنوع فإن قاعدة شركاء موارد المنظمة وأنواع الشراكات آخذة في التنوع والتوسع وجرت تعبئة حصة أكبر من الموارد من بلدان متوسطة الدخل، ومؤسسات، وصندوق البيئة العالمية، وكذلك من خلال برامج مشتركة. وتستخدم الآن على نطاق واسع آلية لرصد المساعدة الإنمائية الزراعية وذلك لمساعدة الأفرقة القطرية للمنظمة على تحديد استراتيجياتها لتعبئة الموارد دعماً لأطر البرمجة القطرية.

147- والفوائد الرئيسية لهذه الإنجازات هي ما يلي:

- (1) أصبحت لدى المنظمة الآن سياسة أكثر اتساقاً بشأن تخطيط الموارد المالية؛
- (2) أصبح برنامج وميزانية المنظمة أكثر شفافية ويسهل فهمه بدرجة أكبر من جانب الأعضاء والجهات المانحة؛
- (3) أصبحت نظرة خطط المنظمة إلى مصادر التمويل نظرة كلية بدرجة أكبر وتشمل كلاً من المساهمات المقررة والمساهمات الطوعية؛
- (4) أصبح نظام برنامج وميزانية المنظمة أكثر اكتمالاً، وأحسن توقيتاً، وأكثر كفاءة؛
- (5) نتيجة لما سبق ذكره، أصبحت وثيقة برنامج العمل والميزانية أكثر فعالية في توجيه المخرجات التي تسهم في تحقيق النتائج المنشودة للمنظمة.

الإنجاز

148- الإنجاز هو العنصر الثاني بين العناصر الأربعة. والتحسينات التي حدثت في مجال الإنجاز هي نتيجة لاستخدام أصول المنظمة استخداماً أفضل وموجهاً، ولذا ينقسم هذا العنصر إلى ستة مجالات من مجالات الفوائد، تمثل الأصول الستة الموجودة لدى المنظمة - وهي قوة العمل، والتغطية العالمية، والشراكات، والمعرفة، وخدمات الدعم، والمالية.

⁶¹ مع ذلك، من المعترف به أن هذا يمكن أيضاً أن يكون نتيجة لمجموعة متنوعة من العوامل الخارجية الأخرى

قوة العمل

149- إن الأثر المنشود هو تحسُّن الإنجاز عن طريق تميّز الخدمات المقدمة من موظفي المنظمة. وهذا يقتضي أن يعمل الموظفون في بيئة ممكنة مسلحين بما يلزم من معرفة وخبرة لكي يكون إنجازهم أفضل بالنسبة لولاية المنظمة.

150- وقد كُرس جانب كبير من تقرير التقييم الخارجي المستقل للمسائل المتعلقة بالموظفين :

(1) فقد ذكر أن تغيير ثقافة المنظمة شرط مسبق للنجاح في الإصلاح وأوصى بوضع برنامج عام لتغيير الثقافة ؛

(2) بالنسبة للمعرفة والخبرة الضروريتين وصف التقييم الخارجي المستقل⁶² عملية التوظيف في المنظمة بأنها بطيئة ومعقدة وشديدة المركزية وأوصى بزيادة تفويض السلطة في عملية اختيار الموظفين. وذكر⁶³ أنه حتى منتصف تسعينيات القرن الماضي كان دعم ميزانية المنظمة لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم أقل كثيراً من الدعم الموجود في منظمات الأمم المتحدة الأخرى ، وأوصى بزيادة الموارد الإجمالية المخصصة للتدريب. وأيد أيضاً⁶⁴ مقترحات المنظمة بشأن نظام جديد لإدارة الأداء وأوصى بتنفيذ هذا النظام في أقرب وقت ممكن. وأوصى أيضاً⁶⁵ بأن تعين المنظمة موظفين أصغر سناً وأن تزيد من تناوب الموظفين الفنيين.

151- وكُرس خطة العمل الفورية أيضاً قدراً كبيراً من الاهتمام للمسائل المتعلقة بقوة العمل :

(1) بالنسبة للحاجة إلى بيئة ممكنة فإنها أقرت أيضاً بأن تغيير الثقافة أمر أساسي للنجاح في إصلاح المنظمة. وأوصت بإنشاء فريق معني بتغيير الثقافة لوضع وتنفيذ رؤية داخلية للبيئة التمكينية. وأوصت أيضاً بإنشاء مكتب للأخلاقيات ولجنة للمبادئ الأخلاقية.

(2) وبالنسبة لتدابير تحسين معرفة الموظفين وخبرتهم، اشتملت خطة العمل الفورية على طائفة واسعة من الإجراءات من بينها ما يلي :

- زيادة تفويض السلطة من مكتب المدير العام فيما يتعلق بالإجراءات ذات الصلة بالموارد البشرية ؛
- زيادة الموارد المخصصة للتدريب ؛
- إعادة تحديد التوصيفات الوظيفية على أساس الكفاءات ؛
- وضع نظام لتعيين موظفين فنيين أصغر سناً ؛

⁶² الفقرة 1243

⁶³ الفقرة 1280

⁶⁴ الفقرة 1279

⁶⁵ الفقرة 1345

- إدخال سياسة للتناوب قائمة على حوافز؛
- إدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين.

152- وبالنسبة للإنجازات المتعلقة بالبيئة الممكنة، أنشئ فريق تغيير الثقافة ووضع رؤية داخلية في عملية شاملة ضمّت موظفين من جميع أقسام المنظمة. وهذه الرؤية (انظر الشكل 2) هي البيئة الممكنة التي ذكر الموظفون أنهم يرغبون في العمل في ظلها.

الشكل 2- الرؤية الداخلية للمنظمة

نحن نسعى إلى عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية يساهم فيه الغذاء والزراعة في تحسين مستويات حياة الجميع، وبخاصة من هم أشد فقراً، بطريقة مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.

ونحن ملتزمون بتحقيق نتائج وتقديم خدمة جيدة لأعضائنا.

ونحن نلتزم ونلتزم شركاءنا بأعلى معايير النزاهة والشفافية، من منطلق احترام الآخرين والعالم الذي نحيا فيه.

وتقدّر منظمة الأغذية والزراعة، كمنظمة، تنوع الأفكار والبشر وتعمل على وجود بيئة عمل محترمة. وجوهر ممارسات عملنا هو العمل بروح الفريق وتقاسم المعرفة والتعلم

وتستند جميع تصرفاتنا إلى المعايير الأخلاقية السليمة.

وإذ لا يغيب عن بالنا خطورة وأهمية مهمتنا فإننا نشعر بالفخر لعملنا في المنظمة، وملتزم تماماً برسالتها في بناء عالم آمن غذائياً لأجيال الحاضر والمستقبل.

القيم

تجمع بين موظفي المنظمة القيم الأساسية التالية: الالتزام، والنزاهة، والاحترام.

153- ومن اللازم أن يكون تغيير الثقافة من أسفل إلى أعلى وكذلك من أعلى إلى أسفل، ويوجد حالياً 20 فريقاً محلياً للتغيير - 11 في المكاتب الميدانية وتسعة في المقر الرئيسي. وتحرز أفرقة التغيير المحلية تقدماً في إيجاد أسلوب في التواصل أكثر انفتاحاً، وإزالة الحواجز بين الأشخاص، وبناء صلات قوية وغير رسمية بين مختلف فئات الموظفين، والإسهام في تهيئة بيئة تتسم بوجود مزيد من الثقة والحافز فيما بين الزملاء.

154- وتمثل الرؤية الداخلية هدفاً واسع النطاق إلى حد كبير يمثل تحدياً، وقد ذُكر أن إجراء خطة العمل الفورية المتعلقة بتنفيذ هذه الرؤية لم يُستكمل في عام 2012 وهو في حقيقة الأمر لا يخضع لأي موعد نهائي محدد، بل هو مهمة متواصلة للتطور بشكل شامل، مع إشراك الموظفين والإدارة ورابطات الموظفين.

155- وقد أُدخلت تحسينات في البنية التحتية ونظم المعلومات من أجل تقاسم المعرفة والعمل بروح الفريق، وأدت الإجراءات المنبثقة من استقصاء الموظفين الذي أُجري في عام 2011 إلى تحسين التواصل المفتوح بين الموظفين والمديرين. وتشمل الإنجازات في المجالات الأخرى للبيئة الممكنة إلغاء عدد كبير من الوظائف برتبة مدير مما قلل من تراتب الوظائف في المنظمة، وتعيين مسؤول الأخلاقيات، وإنشاء لجنة المبادئ الأخلاقية، في حين أن تعيين أمين مظالم قد تأخر وسيُستكمل في عام 2013.

156- وتحققت إنجازات كثيرة تتعلق بتحسين معرفة وخبرة الموظفين، بما في ذلك زيادة تفويض السلطة في عملية التعيين، وإدخال نظام مؤتمت للتعيين (i-Recruitment)، وتخصيص مزيد من الموارد للتدريب، وتوظيف مهنيين من الشباب، وإدخال نظام تقييم وإدارة أداء الموظفين.

157- ومن نقاط قوة إدخال نظام تقييم وإدارة الأداء حالياً أن تقييمات الموظفين أصبحت الآن، بعد عقود من التقييمات غير المكتملة وغير الفعالة، تشمل جميع موظفي المنظمة، بصرف النظر عن الرتبة أو الموقع. وربط النظام أيضاً، للمرة الأولى، عمل الموظفين بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومع ذلك ستلزم تحسينات من أجل تكييف النظام حسب البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة. وعلى وجه الخصوص، ستلزم تحسينات من أجل:

- (1) تعزيز الصلات في نظام تقييم وإدارة أداء الموظفين بين أداء فرادى الموظفين ونتائج المنظمة، والتكيف مع النظام الجديد للإدارة المصفوفية؛
- (2) الاعتراف بالعمل المشترك بين التخصصات في النظام، وكذلك بالأداء الفردي؛
- (3) الربط مع نظام التقدير أو المكافأة أو الجزاء، وتحقيق التكامل بين المعلومات المتعلقة بأداء الموظفين والقرارات الإدارية لتقدير التميز في الأداء والمكافأة عليه ومتابعة الأداء القاصر؛
- (4) الربط مع النظم الأخرى ذات الصلة بما في ذلك إطار الكفاءات، وإطار المساءلة، وتنمية قدرات الموظفين وتعلمهم.

158- وقد تأخر وضع إطار الكفاءات الذي يوفر أساساً لتنمية قدرات الموظفين بشكل مهيكّل، وصقل التوصيفات الوظيفية، وتحسين تقييم الأداء، وهذا هو أحد إجراءات خطة العمل الفورية في مجال الموارد البشرية التي لم تُستكمل في عام 2012. وبينما استوفى عدد الموظفين الذين يجري تناوبهم هدف مضاعفة أعدادهم قبل الخطة، واستُكملت عملية

وضع مسودة لسياسة تناوب الموظفين، فإن وضع اللمسات الأخيرة عليها ينتظر المدير الجديد لمكتب الموارد البشرية، ومن المتوقع أن هذا سيُستكمل في أوائل عام 2013.

159- وبوجه عام، تحقق قدر كبير من التقدم في مجال الموارد البشرية، مع ما يرتبط بذلك من فوائد، ولكن التقدم كان أبطأ مما كان مخططاً أصلاً نتيجة للتشاور المستفيض ولكن الضروري مع الموظفين ورابطات الموظفين الذي تنطوي عليه طبيعة التغييرات التي تؤثر على موظفي المنظمة.

160- وبينما يوجد إقرار بأن هناك عملاً ما زال يجب تعميمه في هذا المجال، ثمة عدد من الفوائد الهامة التي تحققت:

- (1) زيادة وضوح فهم الموظفين لإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك نتيجة لنظام إدارة تقييم الأداء، المدعوم بالرؤية الداخلية؛
- (2) تحسُّن المساءلة الفردية عن النتائج والإقرار بالأداء بفضل نظام تقييم وإدارة الأداء؛
- (3) انخفاض متوسط الأعمار عند التعيين، وتحسُّن التوازن بين الجنسين، وتحسُّن التوازن الجغرافي؛
- (4) تحسُّن سرعة التوظيف نتيجة لإدخال نظام التوظيف المؤتمت؛
- (5) تحسُّن تبادل المعلومات وتدفق المعرفة في المنظمة عن طريق أتمتة إدارة السجل؛
- (6) حدوث انخفاض في تراتب الوظائف نتيجة لإزالة وظائف برتبة مدير، مما أدى إلى زيادة سرعة آليات الموافقة وزيادة المساءلة الفردية عن النتائج؛
- (7) تحسُّن التعاون بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية نتيجة لتحسُّن مرافق التداول بالفيديو؛
- (8) تحسُّن الحوار بين الموظفين وكبار المديرين من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية عن طريق تقديم إحاطات غير رسمية، وعقد اجتماعات صباحية لتناول القهوة، ومن خلال برنامج "المنظمة على اتصال".

161- وإضافة إلى ذلك، لا تزال هناك فوائد لم تتحقق بعد، ترتبط بإجراءات خطة العمل الفورية في مجال الموارد البشرية التي ما زالت مفتوحة:

- (1) تحسُّن خبرة الموظفين نتيجة للتناوب بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، عند إدخال سياسة التناوب في عام 2013؛

(2) حدوث مزيد من الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه تعيين الموظفين وتحسُّن قرارات التعيين وإعادة النذب استناداً إلى المهارات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة كما تنعكس في التوصيفات الوظيفية، وذلك عندما يكتمل إجراء وضع إطار الكفاءات في عام 2013؛

(3) جعل مديري المنظمة أكثر خضوعاً للمساءلة عن أداؤهم فيما يتعلق بحماية المنظمة من المخاطر الكبيرة وذلك عندما يكتمل الإجراء المتعلق بإدارة المخاطر على مستوى المنظمة في نهاية عام 2013.

التغطية العالمية (تحسُّن الإنجاز من خلال الاستغلال التام لشبكة المكاتب الميدانية التابعة للمنظمة على نطاق العالم)

162- لقد ذكر التقييم الخارجي المستقل⁶⁶ أن المنظمة بحاجة إلى وجود قوي لها خارج روما، ولكن البنية التحتية الحالية للمنظمة التي ترمي إلى وجود قوي للمنظمة خارج روما لا تعمل بشكل جيد. وأوصى⁶⁷ بإعادة التوازن بين المقر الرئيسي والميدان، بما في ذلك إحداث تغيير جذري في الهيكل المؤسسي، ونموذج الأعمال، وعمليات صنع القرار في المنظمة، من أجل إعادة تحديد مكانة المؤسسة وتزويدها بصلة مع البلدان والأقاليم تتسم بمزيد من الكفاءة والفعالية.

163- وقد أكدت خطة العمل الفورية أهمية الوجود الميداني القوي لتقديم الخدمات بمرونة للأعضاء في إطار قائم على النتائج. وأوصت بإدخال تغييرات في خطوط الإبلاغ الخاصة بممثلي المنظمة، وبزيادة تفويضات السلطة من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية، وبأن تخضع المكاتب الميدانية والموظفون الميدانيون، مثلهم مثل المقر الرئيسي وموظفيه، لتقييم الأداء المستند إلى النتائج.

164- وأثناء تنفيذ خطة العمل الفورية أُبلغ عن إنجازات بالنسبة لكل مجال من هذه المجالات:

(1) توطيد الدور القيادي للمكاتب الإقليمية في الإشراف على المكاتب والبرامج الميدانية في الأقاليم، وقيادتها لعملية تحديد الأولويات الإقليمية ومشاركتها في عمليات صنع القرارات المؤسسية في المنظمة. وهذا، إلى جانب تعزيز دور المؤتمرات الإقليمية، أدى إلى تحسُّن التركيز والتوازن والتآزر بين الاهتمامات العالمية والإقليمية والإقليمية الفرعية؛

(2) عُدت أقسام دليل التعليمات الإدارية التي تحكم التوريدات لحالات الطوارئ و "خطابات الاتفاق" من أجل زيادة تمكين المكاتب الميدانية بزيادة تفويضات السلطة لها. وبدأ تنفيذ برنامج تدريبي شامل في المكاتب الميدانية لتعميم تنمية القدرات في تلك المكاتب وكفالة تنفيذ السياسات الجديدة تنفيذاً سليماً؛

⁶⁶ الفقرات 1034-1036

⁶⁷ التوصية 6-19

(3) تحقيق لا مركزية إدارة برنامج التعاون التقني للمشروعات الإنمائية العالمية الفرعية نتائجها المنشودة بحدوث انخفاض في وقت الموافقة من متوسط قدره ستة أشهر إلى أربعة أشهر، وتحسن مواءمة مشاريع برنامج التعاون التقني مع الأولويات الوطنية؛

(4) استكمال المشاورات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وأصحاب المصلحة في المقر الرئيسي، وموظفين مختارين في المكاتب الميدانية بشأن وضع مقاييس مرجعية لأداء المكاتب الميدانية، على الرغم من تأجيل استكمال هذا الإجراء إلى موعد لاحق في عام 2013.

165- وإضافة إلى ذلك، أدخلت تحسينات رئيسية في البنية التحتية للاتصالات لتحسين دور المكاتب الإقليمية في عملية صنع القرار. وسيساعد أيضاً تطبيق نظام إداري مؤسسي وحيد (النظام العالمي لإدارة الموارد) في المكاتب القطرية أثناء النصف الأول من عام 2013 على تحسين قدرة المنظمة على الإنجاز في الميدان بتوفير معلومات مالية ذات مصداقية وحسنة التوقيت وأكثر ملاءمة.

166- والفوائد الرئيسية لهذه الإنجازات هي ما يلي :

- (1) نتيجة لتغير خطوط الإبلاغ أصبحت المكاتب الميدانية قادرة على الاستجابة بمزيد من الفعالية وفي وقت أنسب للأولويات الإقليمية؛
- (2) حدوث تأخير أقل في توريد السلع والخدمات مما أفضى إلى تحسنات في سرعة الاستجابات لحالات الطوارئ على الصعيد القطري؛
- (3) نتيجة لتفويض السلطة، تحسنت كفاءة وفعالية مشروعات برنامج التعاون التقني، وتحسنت مواءمتها مع الاحتياجات القطرية؛
- (4) نتيجة لتحسن تسهيلات الاتصالات عن بُعد، أصبحت المنظمة تعمل بطريقة أكثر تكاملاً عبر المواقع الجغرافية.

167- والفوائد الأخرى المتوقعة، ولكن التي لم تتحقق، تشمل ما يلي :

- (1) نتيجة لبدء تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد، أصبحت المكاتب الميدانية قادرة على رصد العمليات الميدانية بفعالية أكبر وعلى استخدام الموارد بكفاءة أكبر نتيجة لتحسن الأدوات المتاحة لأداء الوظائف المفوضة إليها، بدعم من بيانات حسنة التوقيت ومكتملة ودقيقة؛

(2) نتيجة أيضاً لبدء تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد، أصبحت المكاتب القطرية قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية استناداً إلى معلومات حسنة التوقيت وموثوقة ورسمية وملائمة، مما أسهم في تحسّن العمليات في المكاتب الميدانية؛

(3) نتيجة لسياسة التناوب القائمة على الحوافز، ارتفع مستوى كفاءة موظفي المنظمة وإدارتها، مما أفضى إلى وجود قوة عمل أكثر مهارة ولديها خبرة ومعرفة أوسع نطاقاً بشأن المجالات المختلفة لعمل المنظمة، وزيادة الفرص المتاحة للتطور المهني والنمو الوظيفي.

الشراكات (تحسّن الإنجاز من خلال الاستغلال التام للشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، ومنظمات المنتجين، والتعاونيات)

168- كرّس التقييم الخارجي المستقل في تقريره فصلاً كاملاً عن الشراكات وذكر⁶⁸ أن المنظمة لديها مجموعة واسعة وعميقة من الشراكات ولكنها متفاوتة ومعظمها أقيم مع بضع وكالات شقيقة من وكالات الأمم المتحدة. وأشار إلى أن الشراكات مع القطاع الخاص والشراكات على الصعيد القطري ضعيفة إلى حد كبير وأن المنظمة ليست لديها استراتيجية ولا خطط محددة للشراكات، وأن الموظفين ليس لديهم أي توجيهات تقريباً في هذا المجال.

169- وقد أوصت خطة العمل الفورية بوضع مبادئ توجيهية للشراكات، واستعراض الشراكات القائمة، وإعداد إجراءات للشراكات القصيرة الأجل، وتدابير ترمي إلى توسيع نطاق ترتيبات الشراكات مع الوكالات التي توجد مقرها في روما.

170- وبالنسبة للإنجازات، وُوفق على استراتيجية الشراكات والمبادئ التوجيهية لها على نطاق المنظمة ووُزعت في أوائل عام 2011 وانتهى في أواخر عام 2011 وضع استراتيجية المنظمة لتفعيل التعاون مع منظومة الأمم المتحدة وجدول أعمال بهذا الشأن. ووُضعت أيضاً استراتيجيات للشراكة ومبادئ توجيهية من أجل الاستراتيجية الجديدة للمنظمة للشراكات مع المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، واستراتيجية المنظمة للشراكات مع القطاع الخاص، والوكالات التي توجد مقرها في روما، وجرى الإبلاغ بها واستمرت في عام 2012 مناقشة هذه الاستراتيجيات.

171- وقد زاد التعاون بين وكالات الأمم المتحدة الثلاث التي توجد مقرها في روما وتحقق قدر كبير من التقدم بما في ذلك:

(1) إنشاء مجموعة الأمن الغذائي العالمية، بقيادة مشتركة من منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي، التي ترمي إلى تحسين الاستجابات المتعلقة بالأمن الغذائي في الحالات الإنسانية؛

- (2) المشاركة المنتظمة والاستباقية والمتسقة في متابعة جدول أعمال الأمم المتحدة للتنمية بعد عام 2015 وريو + 20؛
- (3) تولي القيادة المشتركة مع برنامج الأغذية العالمي، والمشاركة الموضوعية العالمية بشأن الجوع والغذاء وأمن التغذية، بالتعاون الوثيق مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمة الدولية للتنوع البيولوجي، والممثل الخاص للأمين العام للأمن الغذائي والتنمية؛
- (4) تحديد جهات التنسيق داخل كل وكالة المطلوب منها أن تضع أولويات مشتركة للوكالات التي توجد مقرها في روما؛
- (5) القيادة المشتركة لمبادرة من أجل "تسمية الأفرقة القطرية التي تعمل على نحو عظيم معاً وتحقيق الشهرة لها" بروح تحسين التعاون فيما بين الوكالات التي توجد مقرها في روما؛
- (6) التوصل إلى مواقف جماعية بشأن عدد من القضايا الإدارية والخدمات المشتركة.

172- وفي مجال التعاون الإداري، أنشأت الوكالات التي توجد مقرها في روما فريقاً مشتركاً للتوريدات نجح، إلى جانب تحقيقه وفورات نقدية بتجميع سلطة الشراء الموجودة لدى المنظمات الثلاث، في زيادة الشراكة فيما بين الوكالات التي توجد مقرها في روما وأتاح فرصة لإتاحة الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة، وتحقيق تآزر فيما بين هذه الوكالات.

173- وقد دعت خطة العمل الفورية أيضاً المنظمة إلى إقامة شراكات جديدة أو تجديد الشراكات القائمة، ووفرت الخطة دعماً لتحسين قدرة المنظمة على العمل مع الجهات الفاعلة من غير الدول بدءاً من المستوى القطري. ووضعت استراتيجيات قطرية مكنت منظمات المنتجين من أن تصبح مقدمة للخدمات تتسم بالإنصاف والشمول والكفاءة في بلدان مختارة. وأتيح الدعم أيضاً للتحالف ضد الجوع وسوء التغذية لتقديم منح على النطاق المتوسط وعلى أساس الحاجة للتحالفات الوطنية ضد الجوع وسوء التغذية في البلدان النامية الواعدة وإقامة تحالفات إقليمية.

174- وثمة أربع فوائد رئيسية تنشأ من هذه الإنجازات:

- (1) أرسيت في المنظمة ثقافة داعمة للشراكات بفضل المواقف المساندة من جانب الموظفين للعمل في شراكة مع جهات فاعلة أخرى، وإدماج الشراكة في الإطار الاستراتيجي المراجع كوظيفة أساسية؛
- (2) تواصلت المنظمة، تأسيساً على العمل الذي بدأ في إطار خطة العمل الفورية والزخم الذي تحقق من الالتزام القوي من جانب المدير العام بالعمل في شراكات مع جهات فاعلة أخرى، عملها على تحسين وتعزيز الشراكات بما في ذلك:

- التعاون فيما بين بلدان الجنوب؛
- تعزيز الشراكات مع منظمات المنتجين وتعاونياتهم؛
- وضع استراتيجية للشراكات مع الأوساط الأكاديمية
- استحداث أدوات محددة لتعزيز مهارات الموظفين في مجال الانخراط في شراكات فعالة؛
- تعيين جهات تنسيق للشراكات في المقر الرئيسي وكذلك في المكاتب الميدانية.

(3) المنظمة بصدد أن تحقق بمزيد من الفعالية نتائجها المتوخاة بفضل شراكاتها مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى بما في ذلك الوكالتان اللتان يوجد مقرهما في روما، وهما برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، على أساس المزايا النسبية للشركاء والأهداف المحددة للمنظمة التي يتقاسمها الشركاء معها؛

(4) انخفضت تكلفة الإدارة نتيجة لتحسُّن التعاون بين الوكالات التي توجد مقرها في روما.

المعرفة (تحسُّن الإنجاز بإدخال تحسينات في الآليات التي تقدم المنظمة عن طريقها معرفتها إلى المتلقين)

175- لقد أوصى التقرير الخارجي المستقل⁶⁹ بأن تؤدي المنظمة دوراً على صعيد السياسات في السعي إلى تحقيق توازن الاهتمامات بين توليد المعرفة، الذي يحدث في معظم الأحيان في المجال الخاص، وتوافر المعرفة في المجال العام، لا سيما بالنسبة لأقل البلدان نمواً، وبأن تيسر أيضاً تقاسم المعرفة.

176- وأوصى أيضاً⁷⁰ بإتاحة المزيد من المنشورات الورقية لأقل البلدان نمواً بالنظر إلى استمرار صعوبة وصولها إلى الإنترنت والحواسيب. وأوصى بزيادة النظر في طرائق تنفيذ السياسة اللغوية بميزانية متفق عليها لكل لغة وبأن يبت فريق من المستخدمين في استخدام الأموال الخاصة بالترجمة. وذكر أيضاً أنه قد تكون هناك مزايا في إقامة موقعين شبكيين منفصلين مماثلين للغتين الصينية والعربية.

177- وقد اتفقت خطة العمل الفورية مع هذه التوصيات وطلبت أيضاً إدخال تحسينات في الترجمة لكفالة توفير ترجمة جيدة وفي الوقت المناسب بتكلفة منخفضة إن أمكن.

178- وبالنسبة للإنجازات، بدأت حملة خاصة في عام 2010 لزيادة عدد المكتبات الودية الرسمية للمنظمة في أقل البلدان نمواً، مع تحسين حصول أقل البلدان نمواً على المطبوعات الفنية التي تصدر عن المنظمة.

⁶⁹ الفقرة 604

⁷⁰ الفقرة 612

179- وثمة أداة لتخطيط النشر تيسر التحديد المسبق للمتطلبات اللغوية الخاصة بجميع المطبوعات، استُحدثت وسيجري استخدامها في المنظمة بأكملها في الربع الأول من عام 2013.

180- واستُحدثت إمكانيات لتوفير ترجمة أساسية مؤتمتة على الإنترنت، تتاح عن طريق خدمة مركزية لعمليات البحث والمحتوى على حد سواء. ودُرس أيضاً دور المكانز المتعددة اللغات ويجري إدماج برامجيات الترجمة المؤتمتة في البنية التحتية لمستودع البيانات الفنية التي ستتاح لناشري بيانات الويب. ومن المتوقع أن يؤدي استمرار التعاون بين مختلف الوحدات في المنظمة في مجال الترجمة الآلية إلى زيادة التوسع في العمل المضطلع به باستخدام أموال خطة العمل الفورية.

181- ووضعت نموذج تشغيلي جديد لتحسين خدمات اللغات ووافق المجلس عليه في عام 2010.

182- ونتيجة لهذه الإنجازات أصبحت الوثائق الفنية التي تصدر عن المنظمة تسهم إسهاماً أكبر في تحقيق النتائج التي تتوخاها المنظمة، ومن المتوقع تحسُّن القيمة مقابل المال بالنسبة للمطبوعات بالتحديد المسبق للمتطلبات اللغوية عند استخدام أداة التخطيط للنشر في الربع الأول من عام 2013.

الإدارة (تحسُّن الإنجاز عن طريق خدمات الدعم الإداري المركزة على الزبائن والمبسطة لتقديم خدمات الدعم بأقصى فعالية)

183- لقد جاء في تقرير التقييم الخارجي المستقل⁷¹ أن موارد المنظمة المالية والبشرية وإدارتها العامة بالغة الفعالية في كفاءة تطبيق النظم والقواعد والأنظمة والإجراءات الموافقة عليها، ولكن هذا يتحقق والمنظمة مثقلة ببيروقراطية مكلفة، وأن الخدمات المالية والإدارية في المنظمة باهظة التكلفة، لا سيما فيما يتعلق بالتكاليف "الخفية" غير المباشرة التي يتحملها المستخدمون. وأوصى⁷² بإجراء استعراض مفصّل لجميع جوانب إدارة وتنظيم الموارد البشرية والمالية في المنظمة.

184- وأوصت خطة العمل الفورية بتفويض السلطة فيما يتعلق بعدد من القرارات الخاصة بالموارد البشرية والتوريدات، وتحقيق لا مركزية المسؤولية عن التوريد لحالات الطوارئ، وتبسيط إجراءات السفر. وأوصت أيضاً بوضع صيغة من النظام الإداري المؤسسي من أجل استخدامها في المكاتب القطرية. واتفقت مع توصية التقييم الخارجي المستقل الداعية إلى إجراء استعراض للإدارة وأوصت بإجراء استعراض مفصّل من جانب شركة استشارات خارجية⁷³.

⁷¹ الفقرة 1221

⁷² التوصية 8-1

⁷³ مؤسسة Ernst & Young كانت هي شركة الاستشارات التي اختيرت في نهاية المطاف

185- وجاء في تقرير الاستعراض المفصل⁷⁴ أنه من الواضح إدراك انعدام الكفاءة وانعدام توجيه الخدمات في المجال الإداري وفي مجال الدعم. وذكر أن بطء العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة مهلة تعبئة الموارد ويشكل عبئاً على مستوى المقر الرئيسي وكذلك في العمليات الإقليمية والميدانية. وأشار إلى تبيان الحاجة إلى زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة العمليات، وتعزيز المنظمة عن طريق تنفيذ مؤشرات أداء رئيسية، والاتفاقات بشأن مستوى الخدمة، ونظم الرصد الداعمة لنهج الإدارة المستندة إلى النتائج. وقدم توصيات تتعلق بالنموذج الجديد للتخطيط والميزنة وإدخال تحسينات في المالية، وإدارة الموارد البشرية، والتوريدات، وتكنولوجيا المعلومات، والسجل، والترجمة، والطباعة.

186- وترد إفادة عن الإنجازات والفوائد التي تحققت في مجال الإدارة في موضع آخر في هذا التقرير لأن الأثر المفيد للتحسينات في مجال الإدارة يتحقق في مجالات إنجاز أخرى، أساساً في الوفورات المالية، وفي التحسينات في القدرات في مجالي التقييم والتخطيط.

187- وفي هذا القسم تقتصر الإنجازات والفوائد على تلك التي تؤثر تحديداً على الخدمات الإدارية، لا على مواضع أخرى في المنظمة.

188- وأهم إنجاز منفرد في مجال الإدارة هو وضع النظام العالمي لإدارة الموارد. فقد جمع ذلك النظام بين خمسة عناصر رئيسية:

- (1) فهو يوفر برنامجاً للتكنولوجيا يمكن أن تمثل المنظمة عن طريقه للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
- (2) وهو يحقق تحسيناً للنظام الإداري المؤسسي يمكن من خلاله إدخال عمليات مبسطة (مثلاً حلول سير العمل إلكترونياً بشأن الموافقات محل العمليات الورقية)؛
- (3) وهو يمكن المنظمة من وقف نظام المحاسبة المنفصلة المستخدم في المكاتب القطرية؛
- (4) وهو يوفر برنامجاً للتكنولوجيا للمنظمة لتحسين عمليات السفر الخاصة بها؛
- (5) وهو يمكن المنظمة من الارتقاء بنظام أوراقك الموجود لديها إلى النسخة الأحدث التي تدعمها مؤسسة أوراقك تماماً.

189- وتحققت إنجازات أيضاً في وضع اتفاقات بشأن مستوى الخدمة تحدد مستويات العلاقة والخدمة المتوقعة من الخدمات الإدارية، وفي موامة قسم التوريدات في دليل التعليمات الإدارية للمنظمة مع احتياجات الإدارات الفنية والمكاتب الميدانية.

⁷⁴ الاستعراض المفصل، الفقرة 4

190- وتشمل فوائد هذه الإنجازات ما يلي :

- (1) وجود نظام إداري مؤسسي وحيد في متناول المنظمة بأكملها يوفر معلومات مالية وتشغيلية متسقة ودقيقة، نتيجة لإدخال النظام العالمي لإدارة الموارد في جميع المواقع مع تحسين مستوى البنية التحتية للاتصالات عن بُعد في المنظمة؛
- (2) زيادة مواءمة الخدمات الإدارية مع احتياجات المنظمة.

191- بيد أن بعض توصيات خطة العمل الفورية لم تطبق تماماً حتى الآن ومن المتوقع أن تتحقق فوائد في المستقبل عند استكمالها.

192- ودليل التعليمات الإدارية للمنظمة هو إحدى الآليات الرئيسية التي تجعل العمليات والأنظمة الإدارية من السهل فهمها بالنسبة للموظفين. وقد أوضحت الإدارة للأعضاء⁷⁵ أنه بالنظر إلى أن الكثير من أحكام الدليل هي أحكام ذات طبيعة مشتركة بين الوكالات وتتناول مسائل ذات طبيعة معقدة، فإن أي مبادرة تهدف إلى "إعادة كتابة" وتبسيط هذه الأحكام ينبغي توخيها بأقصى قدر من الحصافة. ولكن في الوقت الذي اعترف فيه الأعضاء بالشواغل القانونية التي أعربت عنها الأمانة فقد طلبوا تنفيذ عملية إصلاح دليل التعليمات الإدارية للمنظمة، مع ضرورة مراعاة التجارب الأخرى، مثل تجربة الحكومة المكسيكية فيما يتعلق بإدارة الخدمات العامة بصورة أكثر فعالية، عند إعادة وضع دليل التعليمات الإدارية.

193- وقد أدرج هذا الإجراء في برنامج خطة العمل الفورية لعام 2013 ويمكن توقع أن تتحقق، عند اكتماله، الفوائد المستقبلية التالية:

- (1) زيادة تبسيط العمليات الإدارية؛
- (2) تحسّن فهم الموظفين للعمليات والأنظمة الإدارية التي تحكم سلوكهم.

المالية (تحسّن الإنجاز بتحقيق وفورات مالية في جميع أنشطة الدعم في المنظمة بأكملها، مما يؤدي بذلك إلى تكريس مزيد من الموارد لتقديم الخدمات)

194- لقد أوضح الاستعراض المفصل للإدارة أنه نتيجة لتبسيط العمليات الإدارية ستتحقق وفورات كبيرة للمنظمة. ووفورات البرنامج العادي في خطة العمل الفورية في الفترة 2009-2013 يبلغ مجموعها 15.88 مليون دولار أمريكي تحقّق 0.02 مليون دولار منها في عام 2009، وتحقّق 5.31 ملايين دولار أمريكي في 2010-2011، وتحقّق 10.55

⁷⁵ الفقرة 18 من الوثيقة CL 145/10

ملايين دولار أمريكي في 2012-2013.⁷⁶ وهذه وفورات متكررة وترد معلومات مفصلة عن جميع وفورات البرنامج العادي في خطة العمل الفورية في الملحق الخامس.

- (1) والمجالات الرئيسية التي تولدت عنها وفورات كبيرة في خطة العمل الفورية هي:
- (2) التوريدات - وفورات قدرها 4.6 ملايين دولار أمريكي ترجع أساساً إلى انخفاض التكاليف التي تحملها المقر الرئيسي فيما يتعلق بالسلع والعقود المشتراة بصفة مشتركة مع الوكالتين الأخريين اللتين يوجد مقرهما في روما؛
- (3) السجل - وفورات قدرها 3.5 ملايين دولار أمريكي ترجع أساساً إلى زيادة الأتمتة وما يرتبط بذلك من إلغاء وظائف؛
- (4) السفر - وفورات قدرها 2.3 مليون دولار أمريكي نتيجة أساساً للتحسينات في عملية السفر وانخفاض تكاليف السفر والفنادق في إطار نهج استحدث مع الوكالتين الأخريين اللتين يوجد مقرهما في روما.

195- وإضافة إلى وفورات البرنامج العادي لخطة العمل الفورية، هناك مجالان تحققت فيهما مكاسب نتيجة لزيادة الكفاءة ولم يعرض كوفورات.

- (1) إزالة وظائف من هيكل المقر الرئيسي - وقد حقق ذلك زيادات كبيرة في الكفاءة بحيث أُلغي ما مجموعه 40 وظيفة برتبة "مدير" في المقر الرئيسي. ومكاسب زيادة الكفاءة التي تحققت نتيجة لذلك هي 37.9 مليون دولار أمريكي للفترة 2009-2013. وهذه توصف بأنها مكاسب زيادة الكفاءة، لا وفورات، لأن هذه المكاسب أعيدت برمجتها في العمل الفني للمنظمة، بموافقة الأعضاء التامة؛
- (2) تحقيق لا مركزية برنامج التعاون التقني. وقد بلغت مكاسب زيادة الكفاءة الناشئة عن لا مركزية برنامج التعاون التقني 0.9 مليون دولار أمريكي، نتيجة لإعادة توزيع وظائف من المقر الرئيسي فيما بين الأقاليم والمقر الرئيسي. وتوصف هذه بأنها مكاسب زيادة كفاءة، لا وفورات، لأن هذه "الوفورات" أعيدت برمجتها في المشروعات الفنية لبرنامج التعاون التقني.

196- ولذلك فإن الفوائد المالية الرئيسية هي وفورات في البرنامج العادي تبلغ 15.88 مليون دولار أمريكي ومكاسب زيادة كفاءة تبلغ 38.8 مليون دولار أمريكي مرتبطة بالإجراءات التي أعيدت برمجة المكاسب فيها.

197- وإضافة إلى هذه الوفورات، فإن الكثير من الوفورات التي تفيد البرنامج العادي (انخفاض تكاليف التوريدات، وانخفاض تكاليف السفر، وغير ذلك) تفيد أيضاً المشروعات الممولة من خارج الميزانية. وقد رأت مؤسسة Ernst & Young والمنظمة أن أثر وفورات البرنامج العادي على المشروعات الممولة من خارج الميزانية هو جزء من

⁷⁶ الجدول 5، الفقرة 257، من الوثيقة C2013/3 (الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014/2015)

الاستعراض المفصل للإدارة وقدّر أن التقسيم الإجمالي يبلغ زهاء 63 في المائة من البرنامج العادي و 37 في المائة من خارج الميزانية. ولكن، على الرغم من أن هذا يمثل "إنجاز ما هو أكثر بمراد أقل" فإن الوفورات الخارجة عن الميزانية هذه كانت مجرد تقدير فقط، ولا يمكن قياسها، ولذا فإنها لم تُدرج.

التقييم

198- إن التقييم هو العنصر الثالث وهو يضم مجالين للفوائد - رصد الأداء والإبلاغ عن الأداء.

199- وقد جاء في التقييم الخارجي المستقل⁷⁷ أن النسبة المثوية من مجموع ميزانية المنظمة المخصصة للمراجعة والتقييم والإشراف أعلى كثيراً من النسبة المخصصة في الوكالات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة. بيد أنه ذكر⁷⁸ أن نظام الرصد والتقييم بوجه عام يعاني من نقاط ضعف كبرى ولا يعمل ككل متنسق. وأوصى بأن تحدد استراتيجية المنظمة⁷⁹ الأهداف المتعلقة بالأداء والنتائج التي ستخضع المنظمة للمساءلة عنها، وبسرعة إدخال نظام لتقييم الأداء لأن هذا أمر محوري لنجاح الإدارة المستندة إلى النتائج.⁸⁰

رصد الأداء (زيادة تغطية وتوافر أدوات لقياس الأداء ورصده وتقييمه، بما في ذلك تقييم المخاطر بمزيد من الفعالية وتبسيط الحوكمة الداخلية، وزيادة فهم الموظفين لمساهماتهم الفردية ومساءلتهم تجاه المنظمة)

200- لقد أوصت خطة العمل الفورية بوضع إطار قائم على النتائج ترصد ضمنه المنظمة النتائج التي تحققها مقابل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبتنقيح نتائج الأداء التنفيذي استناداً إلى نظام للرصد. ولرصد المخاطر المرتبطة بتحقيق النتائج المرجوة والإبلاغ عنها أوصت الخطة بإجراء دراسة شاملة لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة. وأوصى الاستعراض المفصل باستعراض أدوار اللجان الداخلية وخفض عددها لتحسين الحوكمة الداخلية. وأوصت خطة العمل الفورية أيضاً بإدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة.

201- وقد شملت الإنجازات في هذا المجال حدوث توسع في مستودع بيانات المنظمة ونظام المعلومات الإدارية الخاص بها مما أدى إلى تحسين نوعية البيانات التشغيلية للمنظمة والحصول عليها، مع توافر تقارير على الإنترنت كانت تُعد سابقاً باستخدام طرق كثيفة العمالة وعرضة للخطأ. وإضافة إلى ذلك، استُحدثت تقارير لأمناء ميزانيات المكاتب الميدانية من أجل تلك المكاتب، مما ييسر رصد الأنشطة الممولة من البرنامج العادي والأنشطة الممولة من خارج الميزانية. وسيزداد

⁷⁷ الفقرة 1154

⁷⁸ الفقرة 1194

⁷⁹ التوصية 7-1

⁸⁰ التوصية 8-6

تحسّن المعلومات المالية والإدارية ورصدها عندما يُستكمل عنصر الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من عناصر النظام العالمي لإدارة الموارد.

202- واضطلع جميع مديري الوحدات برصد تنفيذ برنامج العمل والميزانية والإبلاغ عنه عن طريق رصد دوري لخطط العمل وذلك لتحديد المخاطر وتحسين إنجاز البرامج، وأتاح استعراض منتصف المدة تقييمًا نوعياً من جانب المديرين ورؤساء الأفرقة الاستراتيجية للتقدم المحرز صوب تحقيق النتائج التي تتوخاها الوحدات والنتائج التي تتوخاها المنظمة. وبدأ في نهاية العام تقييم نهاية الفترة المالية 2010-2011 مما أتاح تحليلاً شاملاً للإنجازات مقابل النتائج التي تتوخاها الوحدات والنتائج التي تتوخاها المنظمة، وحدد فرصاً لتحسين أداء المنظمة.

203- وبالنسبة لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة وُضعت الصيغة النهائية لمسودة سياسة إدارة المخاطر على مستوى المنظمة وحُددت عمليات تقييم المخاطر، وجرى توثيقها وتجريبها، بينما جرى في مجال الحوكمة الداخلية استعراض وتبسيط جميع اللجان الداخلية لتحسين الكفاءة وضمان أن يعكس تكوينها وأساليب عملها الهيكل التنظيمي الجديد.

204- وقد أدى الإدخال التام لنظام تقييم وإدارة الأداء في عام 2012 إلى ربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة استناداً إلى أهداف الأداء ومعايير التقييم.

205- وكانت الفوائد الرئيسية لهذه الإنجازات هي ما يلي:

- (1) تحسّن توافر المعلومات المالية والتشغيلية مما أفضى إلى تحسّن العمليات وصنع القرار في الميدان.
- (2) تحسّن عرض معلومات الرصد عن طريق التقارير وآليات متابعة الأداء الحاسوبية؛
- (3) زيادة فعالية المنظمة نتيجة لتحسّن رصد النتائج ضمن الإطار المستند إلى النتائج؛
- (4) تحسّن فعالية الحوكمة الداخلية في المنظمة لرصد الأداء وتقييمه؛
- (5) زيادة فهم الموظفين لإسهامهم الفردي في المنظمة ومساءلتهم عن النتائج.

206- ومع ذلك، تبين من استعراض داخلي لنظام الإدارة المستندة إلى النتائج أجري في أواخر عام 2011 أنه بينما تحققت فوائد⁸¹، سيتطلب تحقيق مزيد من الفوائد تعزيز إطار النتائج الخاص بالمنظمة لكفالة قابلية نتائج المنظمة ومؤشرات القياس واستناد نتائج الوحدات إلى نواتج، لا إلى مخرجات. وهذا التعزيز جارٍ بالفعل ويشكل عنصراً رئيسياً من عناصر العمل الحالي بشأن التغيير التحويلي.

⁸¹ على وجه الخصوص فيما يتعلق باستعراض عدد وتعريف مخرجات المنظمة، وتحسين التواصل بين المقر الرئيسي والميدان، وإيجاد وعي لدى الموظفين بالسياق الأوسع

207- وإضافة إلى ذلك، لم يُستكمل حتى نهاية عام 2012 إجراءات هامة من إجراءات خطة العمل الفورية يسهمان في تحسين فعالية رصد الأداء، والامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، ولم تتحقق الفوائد الرئيسية في هذين المجالين.

208- ولذلك هناك عدد من الفوائد المتوقعة لخطة العمل الفورية التي لم تتحقق بعد وهي:

(1) زيادة فعالية رصد أداء المنظمة استناداً إلى تنقيحات الإدارة المستندة إلى النتائج وبوجه خاص النتائج التي تمثل نواتج لا مخرجات، ونتائج المنظمة القابلة للقياس من حيث أثرها؛

(2) توافر معلومات مالية أكثر مصداقية وأحسن توقيتاً وأنسب وممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تدعم على نحو أفضل الرصد المالي، وصنع القرار، والتخطيط، وتحسُّن الرقابة والإدارة الماليتين لأصول المنظمة؛

(3) زيادة فعالية رصد أداء المنظمة استناداً إلى التكامل التام لممارسات تقييم المخاطر.

الإبلاغ عن الأداء (توافر معلومات أنسب وقتاً وأكثر مصداقية وأكثر ملاءمة عن الأداء لتحسين الإدارة وصنع القرار من جانب الأجهزة الرئاسية)

209- لقد أوصت خطة العمل الفورية بأن يُنشأ، ضمن الإطار الجديد المستند إلى النتائج، نظام منح للإبلاغ القائم على النتائج عن الأداء في مجال التنفيذ. وأوصت أيضاً بجعل وظيفة التقييم مكتباً منفصلاً يعمل بطريقة مستقلة بميزانية أكبر وبتوسيع نطاق عمل وظيفته المراجعة بحيث يشمل جميع مجالات المخاطر الرئيسية.

210- وقد أدخلت تحسينات في هيكل تقرير تنفيذ البرامج، وكان تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2010-2011 هو أول تقرير يُعد وفقاً للنظام الجديد المستند إلى النتائج لتخطيط البرامج ورصدها والإبلاغ عنها. وقد وثق التقدم المحرز في تحقيق النتائج التنظيمية الواردة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 وعددها 54 مقيساً بمؤشرات وأهداف. وجرى تقديم النشر بخمسة أشهر، كي تصبح المعلومات المتاحة للإدارة وللأجهزة الرئاسية أنسب توقيتاً، وعُرضت التحديات المواجهة عرضاً أوضح، واستُخدمت دراسات فردية وأطر موجزة لزيادة تيسير المقروئية. وشُرحت عملية جمع البيانات وتضمنت ملاحظات بشأن نوعية البيانات، وقُدمت بيانات مفصلة عن الأداء فيما يتعلق بالإنجازات مقابل الأهداف، مشفوعة بمعلومات عن التكاليف.

211- وأصبحت وظيفة التقييم مكتباً يعمل على نحو مستقل وزادت ميزانيتها إلى 0.7 في المائة من ميزانية البرنامج العادي، مع إدراج زيادتها النهائية لتحقيق الهدف وهو أن تمثل 0.8 في المائة من ميزانية البرنامج العادي في برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015.

212- وجرى توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل جميع مجالات المخاطر التنظيمية الرئيسية استناداً إلى عملية تخطيط محسنة قائمة على المخاطر. واستعرض خبير خارجي تخطيط مكتب المفتش العام وتنفيذه للمراجعة القائمة على المخاطر، وخلص إلى أن المكتب يمثل بوجه عام للمعايير المهنية الدولية.

213- وكانت الفوائد الرئيسية لهذه الإنجازات هي ما يلي:

(1) أصبحت المنظمة قادرة على التدليل على أدائها والإبلاغ عنه بفعالية أكبر، مع تحسين عملية صنع القرار من جانب الإدارة والأعضاء، وزيادة ثقة الأعضاء والجهات المانحة في تحقيق المنظمة قيمة مقابل المال؛

(2) تعززت مصداقية مكتب التقييم ووظيفة التقييم في المنظمة، وتعززت تغطيتهما واستقلاليتيهما؛

(3) تحسّن الإبلاغ عن أداء المنظمة بإجراء مراجعات شاملة قائمة على المخاطر للمجالات التشغيلية الرئيسية.

214- ولكن، على الرغم من الإقرار بأن هيكل تقرير تنفيذ البرامج هو مسألة تحسين مستمر، دعا المجلس في ديسمبر/ كانون الأول 2012 إلى زيادة اختصار التقرير وتركيزه وأوصى بعدد من التحسينات. ولم يُستكمل أيضاً عنصر الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من عناصر مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد في نهاية عام 2012.

215- ولذا فإن الفوائد المرتبطة بذلك في هذه المجالات لم تتحقق حتى الآن وهي:

(1) أن تصبح المنظمة أقدر على التدليل على أدائها والإبلاغ عنه بالنسبة لأهداف محددة مسبقاً بتحليل العوامل التي تسهم في الأداء الجيد، وتقييم المسائل الشاملة، والتركيز على الاستنتاجات الأساسية، وتقييم الأداء على ضوء مؤشرات، والتحديد الواضح للأولويات التي تتقرر في بداية الفترة، وتحقيق الأداء بالنسبة لمؤشرات النواتج؛

(2) وجود تقارير مالية تستوفي المعايير المتفق عليها دولياً مما يحسّن إحاطة الأعضاء علماً ويزيد من ثقة الجهات المانحة (عند استكمال عنصر الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من عناصر مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد).

الحوكمة

216- الحوكمة هي العنصر الرابع وتضم ثلاثة مجالات للفوائد، هي: التوجه العالمي، والمسؤولية المشتركة، والإشراف. وقد خلص التقييم الخارجي المستقل⁸² إلى أن المنظمة لديها مشكلة حوكمة خطيرة وأن نظام حوكمتها ليس مزوداً بما يلزم لأداء وظائفه. وأوصى بإعادة بناء الثقة، وتحديد أدوار الحوكمة والإدارة، وزيادة فعالية عمل المنظمة في تحقيق اتساق السياسات والمعاهدات والاتفاقيات العالمية.

217- وقد كرسّت خطة العمل الفورية قسماً بأكمله لإصلاح الحوكمة ويتعلق ما يقرب من ثلث⁸³ إجراءاتها بإصلاح الحوكمة. وقدمت توصيات تتعلق بجميع جوانب حوكمة المنظمة بما في ذلك أولويات الحوكمة، والمؤتمر، والمجلس ولجنتا البرنامج والمالية، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، والمؤتمرات الإقليمية، واللجان الفنية، والاجتماعات الوزارية، والأجهزة والاتفاقيات القانونية، والرؤساء المستقلون للمجلس، وتدابير تحسين فعالية حوكمة المنظمة.

218- وبالنسبة للإبلاغ عن الإنجازات والفوائد، فهذا مجال يخضع لتقييم الأعضاء أكثر مما يخضع لرفع تقارير من الإدارة. والواقع أن الإجراء 2-74 في خطة العمل الفورية يشير إلى أن المؤتمر سيقم أعمال إصلاح الحوكمة، بما في ذلك دور وعمل المؤتمرات الإقليمية، مع إجراء استعراض مستقل كمدخل في هذه العملية. وهذا هو أحد الإجراءات التي لم تُستكمل بحلول نهاية عام 2012، وأصبح الموعد المستهدف لاستكمالها هو عام 2015. وقد حُصص في الميزانية تمويل لخطة العمل الفورية في عام 2013 دعماً لهذا الإجراء وستعمل الإدارة أثناء عام 2013 مع الأعضاء، عن طريق مكاتب الرؤساء المستقلين للمجلس، على اتخاذ الترتيبات اللازمة لإجراء هذا الاستعراض.

219- ومع ذلك، وكما هو الحال في مجالات أخرى من إطار الفوائد، تعلق الإدارة على الإنجازات التي تتحقق في إطار إصلاح الحوكمة، وتبدي ملاحظاتها على الفوائد الناجمة.

التوجه العالمي

220- إن الهدف من التوجه العالمي هو تحقيق اتساق أكبر على صعيد السياسات، وتعزيز الإرادة والدعم السياسيين، وتحسين الكفاءات الفنية.

221- وتشمل الإنجازات في هذا المجال توضيح أدوار مختلف الأجهزة الرئاسية في المنظمة وإدخال تغييرات في جداول أعمال المؤتمر، واللجان الفنية، والمؤتمرات الإقليمية، لضمان قيام هذه الأجهزة بصفة منتظمة باستعراض الوضع العالمي لتوفير توجيهات بشأن المجالات التي تستدعي اتخاذ إجراءات من جانب المنظمة.

⁸² الفقرة 668

⁸³ 76 من إجراءات خطة العمل الفورية البالغ عددها 238

222- وقد حُددت وظائف المؤتمرات الإقليمية وأضفت خطوط إبلاغها للمجلس⁸⁴ بشأن مسائل البرنامج والميزانية وللمؤتمر بشأن مسائل السياسات والمسائل التنظيمية طابعاً رسمياً على الترتيبات التي تنعكس من خلالها الأولويات الإقليمية في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وحسّن ذلك المدخلات الإقليمية في إعداد الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية، وكفل التماس الآراء الإقليمية بشأن جميع المسائل الرئيسية في مجال السياسات. فعلى سبيل المثال، في عام 2010-2011 نظرت المؤتمرات الإقليمية في رؤية لهيكل وعمل المكاتب الميدانية فضلاً عن مجالات الإجراءات ذات الأولوية للأقاليم في الفترة المالية التالية.

223- وتحسّن أيضاً دور اللجان الفنية لتيسير مدخلاتها بشأن سياسات المنظمة وأولوياتها، ونظر في المسائل والتطورات المتعلقة بالسياسات في لجنة مشكلات السلع، ولجنة الغابات، ولجنة مصايد الأسماك، ولجنة الزراعة.

224- وفوائد هذه الإنجازات هي ما يلي:

- (1) زيادة اتساق السياسات فيما يتعلق بحالة الأغذية والزراعة في العالم لتركيز الأجهزة الرئاسية في المنظمة تركيزاً أكثر فعالية على المواضيع التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الحوكمة العالمية في مجال الأغذية والزراعة، وزيادة فعالية جدول الأعمال المتعلق بالسياسات الذي تحدده الأجهزة الرئاسية في المنظمة لها على صعيد عالمي؛
- (2) تحديد أولويات التخطيط في المنظمة مع زيادة وضوح الغرض لأن لجنتي البرنامج والمالية تقدمان الآن توصيات أوضح وأكثر تفصيلاً وتوليان مزيداً من الاهتمام للسياسات والاستراتيجيات والأولويات في توجيهاتهما للمجلس، مما يجعل النواتج المتوخاة والأولويات أوضح؛
- (3) زيادة فعالية المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية في تحديد الأهداف ودعم المنظمة في تحقيق نواتجها المتوخاة.

المسؤولية المشتركة

225- إن الأثر المتوخى في مجال المسؤولية المشتركة هو زيادة الثقة والاحترام المتبادل، وتحسين الشفافية والمساءلة، سواء فيما بين الأعضاء أو بين الأعضاء والإدارة.

226- وتشمل الإنجازات في هذا المجال فتح اجتماعات لجنة المالية ولجنة البرنامج ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية في عام 2010 أمام المراقبين الذين لا يحق لهم الكلام، ودور التيسير الاستباقي الذي يقوم به الرئيس المستقل للمجلس، الذي حضر دورات لجنتي المالية والبرنامج، ولجنة مشكلات السلع، ولجنة الزراعة، ولجنة مصايد

⁸⁴ عن طريق لجنتي البرنامج والمالية

الأسماء، ولجنة الغابات، والمؤتمرات الإقليمية، ويسرّ المشاورات غير الرسمية بين الأعضاء في الفترة الفاصلة بين الدورتين ويسرّ أيضاً زيادة توافر معلومات الإدارة عن طريق الموقع الشبكي للممثلين الدائمين.

227- وتشجع أيضاً الإحاطات غير الرسمية التي تقدمها الإدارة للأعضاء كل ثلاثة أشهر على إجراء مناقشة مفتوحة بشأن القضايا الرئيسية بين الإدارة والأعضاء.

228- وتشمل فوائد هذه الإنجازات ما يلي:

- (1) تحسّن الثقة ووحدة الغرض والاستمرارية في العلاقة بين الأعضاء وبين الأعضاء والإدارة؛
- (2) زيادة شفافية نظام الحوكمة في المنظمة.

الإشراف

229- إن الأثر المتوخى في مجال الإشراف هو تحقيق تحسينات في بنية الأجهزة الرئاسية وأعمالها.

230- وتشمل الإنجازات في هذا المجال توضيح وظائف مختلف الأجهزة الرئاسية، وإعادة تحديد مواقيت اجتماعات الأجهزة الرئاسية لدعم تخطيط العمل على نحو أكثر فعالية (مثلاً، انعقاد المؤتمر في يونيو/حزيران من السنة الثانية من كل فترة مالية، بدلاً من نوفمبر/تشرين الثاني)، ووضع برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية الرئيسية، وموافقة المجلس على جدول أعمال دورته التالية، وإدخال تحسينات في تقارير لجنة المالية ولجنة البرنامج والمجلس والمؤتمر لكفالة زيادة التركيز على الاستنتاجات والقرارات.

231- ونتيجة للإنجازات، تحقق عدد من الفوائد هي ما يلي:

- (1) أصبح جدول أعمال المنظمة بشأن السياسات أكثر فعالية على الصعيد العالمي لإيلاء المؤتمر مزيداً من الاهتمام لقضايا السياسات العالمية؛
- (2) تحسّنت فعالية وكفاءة دورة برنامج المنظمة نتيجة لتنقيح تسلسل دورات الأجهزة الرئاسية؛
- (3) أصبحت الأجهزة الرئاسية في المنظمة أكثر فعالية في تحديد السياسات العامة للمنظمة والإشراف على تحقيق النواتج المتوخاة نتيجة لتحسّن الوضوح بشأن مجالها ومسؤولياتها وتحسين تخطيط برامجها

ثالثاً - ما بعد الإصلاح

المقدمة

232- إن الغرض من هذا القسم هو تقديم إفادة إلى الأعضاء عن ترتيبات التعميم، وإبلاء اهتمام محدد لإجراءات خطة العمل الفورية التي كانت "مفتوحة" أو "مركونة" حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012، والمجالات التي لم تتحقق فيها حتى الآن الفوائد الكاملة لنشاط خطة العمل الفورية.

ترتيبات ما بعد تنفيذ خطة العمل الفورية

233- تتعلق ترتيبات ما بعد التنفيذ بكفالة تحديد المسؤولية عن العمل الذي ما زال يجب القيام به، واستمرار حصول الأعضاء على تقارير مرحلية عن العمل المعلق مع إحرازه تقدماً، وتحديد مسؤولية الإدارة عن رصد القيام بالعمل المعلق. وهذا يستجيب لطلب الأعضاء في اجتماع المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2012: "تقديم تقرير عن ترتيبات ما بعد تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2013 في سياق إصلاح مستمر ومتكامل"⁸⁵.

234- وتصف الأقسام الفرعية التالية الترتيبات التي اتخذتها الإدارة لكفالة استكمال إجراءات خطة العمل الفورية، التي لم تُستكمل بحلول نهاية ديسمبر/كانون الأول 2012، في الوقت المناسب وعلى نحو كامل، وتحقيق الفوائد المعلقة تحقيقاً تاماً، ووجود رصد كامل من جانب الإدارة للتقدم المحرز، وتقديم إفادة كاملة عن هذه الأنشطة إلى الأعضاء عن طريق ترتيبات رفع التقارير الخاصة بالأجهزة الرئاسية. وفي هذا السياق، قد ترغب لجنة المالية ولجنة البرنامج والمجلس في تحديث برامج عملها المتعددة السنوات من أجل الحصول على تقارير والنظر في إجراءات خطة العمل الفورية وفوائدها المعلقة وإدماجها في عملها بعد الإصلاح.

إجراءات خطة العمل الفورية التي لم تُستكمل حتى نهاية عام 2012

235- كما ذُكر في القسم الأول، هناك 22 إجراءً من إجراءات خطة العمل الفورية كانت إما "مفتوحة" أو "مركونة" حتى نهاية عام 2012. ومن هذه الإجراءات الاثنين والعشرين تتطلب سبعة إجراءات نشاطاً كبيراً كي تُستكمل، وسيُستكمل سبعة قبل الدورة الثامن والثلاثين لمؤتمر المنظمة الذي يُعقد في يونيو/حزيران 2013 أو معها، وثلاثة إجراءات تقع المسؤولية عن استكمالها على عاتق الأعضاء، وثلاثة إجراءات "مركونة"، وإجراءان لا يمكن بطبيعتهما استكمالهما إلا بعد استكمال تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية.

⁸⁵ الفقرة 11 (د) من الوثيقة CL145REP

236- وفيما يتعلق بهذه الإجراءات الاثنتين والعشرين تقدم الفقرات التالية إفادة عن موعد الاستكمال المتوقع، والشخص المسؤول عن استكمال الإجراء بنجاح، وما هو الجهاز الرئاسي الذي سيتلقى الأعضاء تقارير مرحلية عن طريقه. وحيثما ينطبق ذلك، يشار في المعلومات عن نهج التعميم إلى الأجزاء ذات الصلة من الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015.

الإجراءات التي تتطلب نشاطاً كبيراً

(1) تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الإجراء 7-24) - الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام هو جزء من مكونات مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد. ويؤكد التقرير المرحلي عن ذلك النظام المقدم إلى الدورة الثامنة والأربعين بعد المائة للجنة المالية⁸⁶ المعالم المتبقية لإعداد أول بيانات مالية ممتثلة لتلك المعايير. وتقع المسؤولية عن استكمال هذا الإجراء على عاتق نائب المدير العام (العمليات) والموعود النهائي المتوقع لذلك هو يناير/ كانون الثاني 2014، وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق لجنة المالية.

(2) تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة (الإجراء 7-2) - ينشأ هذا الإجراء من توصية الاستعراض المفصل بإدخال نموذج جديد للتخطيط والميزنة. وبينما يدخل جزء من هذا الإجراء مع النموذج الجديد للتخطيط والميزنة المعروض في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015، سيجري القيام بمزيد من العمل في عام 2013 لإدماج المعلومات من مختلف النظم الحاسوبية، في أعقاب النشر الكامل لبرنامج النظام العالمي لإدارة الموارد في يونيو/حزيران 2013، كغالبية زيادة فعالية التخطيط التشغيلي، والميزنة، والرصد، ورفع التقارير فيما يتعلق بجميع مواقع المقر الرئيسي والمواقع الميدانية. وستجري أيضاً إعادة مواءمة المسؤوليات حسب الاقتضاء بين شعبة المالية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. ومدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد هو المسؤول عن هذا الإجراء، المحدد له ديسمبر/كانون الأول 2013 كموعود نهائي متوقع يصبح بعده العمل معمماً تماماً داخل الوحدات ذات الصلة. وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق الاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج.

(3) إدخال مقاييس مرجعية ونظام للإبلاغ والرصد قائم على الأداء في المكاتب الميدانية (الإجراء 3-88) - وهذا الإجراء يعزز وظيفتي الرصد والإشراف اللتين تقوم بهما المكاتب الميدانية ويرتبط بنتائج الإجراء 7-2 (أعلاه) من حيث نظم الدعم. فقياس أداء عمليات الأعمال الرئيسية على الصعيد القطري (مثلاً تعبئة الموارد، والأمن، وإدارة المشروعات) ذو أهمية جوهرية لنجاح إطار البرمجة القطرية، كما هو مذكور في وثيقة برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015⁸⁷. ومدير مكتب دعم اللامركزية مسؤول

⁸⁶ الوثيقة CL148/13

⁸⁷ الفقرة 249 من الوثيقة C2013/3

عن استكمال هذا الإجراء والموعد النهائي المتوقع لذلك هو ديسمبر/كانون الأول 2013. وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق الاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج.

(4) **التنفيذ الكامل لإدارة الموارد على مستوى المنظمة (الإجراء 3-54)** - مثلما أُبلغت الأجهزة الرئاسية في عام 2012،⁸⁸ جرى تعليق هذا الإجراء مؤقتاً في يناير/كانون الثاني 2012 من أجل إعادة تقييم إدماج إدارة الموارد على مستوى المنظمة في إطار الإدارة المستندة إلى النتائج في ضوء التجربة، ومع مراعاة استنتاجات الاستعراضات التي أجراها مؤخراً مكتب المفتش العام. ومن المقرر استكماله بحلول نهاية عام 2013. وتقع المسؤولية عن استكمال هذا الإجراء على عاتق مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد والموعد النهائي المتوقع لذلك هو ديسمبر/كانون الأول 2013 وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق لجنة المالية.

(5) **تغيير الثقافة (الإجراء 3-32)** - قبل عام 2012 كان نهج تحقيق تغيير في الثقافة يقوم على إنشاء فريق مركزي ليمضي قدماً بتغيير الثقافة، وكان هذا ملائماً في المراحل الأولى للتعاطي مع الموظفين ولوضع رؤية داخلية. ومن المؤكد أن أفرقة تغيير الثقافة المكرسة لتلك الجهود قد حققت مهمتها.

ومع ذلك، لا يمكن أن يتحقق تغيير الثقافة المستدام إلا عندما يكون الموظفون على جميع المستويات مشاركين فيه تماماً، بما في ذلك كبار المديرين، ومع إخضاع الإدارة العليا للمساءلة عن قيادة هذا الجهد بعد تعميمه في عمل وحدات المنظمة.

وأثناء عام 2012 كان عمل الإدارة توجهه أهداف إدخال التغييرات التي يرى المدير العام أنها مطلوبة من أجل تنفيذ رؤيته الواضحة بشأن الاتجاه الذي ينبغي أن تسير فيه المنظمة.

والتغييرات التحولية التي أدخلت في الفترة المالية 2012-2013 ستفضي في الفترة 2013-2015 إلى طريقة عمل جديدة شاملة للقطاعات داخل المنظمة، وسيطلب النجاح في إنجاز برنامج العمل في الفترة 2014-2015 تحولاً أساسياً في ممارسات الأعمال والثقافة، يؤدي إلى انهيار "الصوامع" التنظيمية القائمة. وتصف ترتيبات التنفيذ⁸⁹ التحديات التي ينطوي عليها التحول عن منظمة تدير مواردها على أساس هيكل إدارات إلى منظمة تدير مواردها على أساس أهدافها الاستراتيجية على الصعيد المركزي وعلى الصعيد الميداني. والتركيز على الصعيد الميداني هو من بين أكثر "الجوانب الثقافية" ابتكاراً ويلزم استيعابه كانعكاس للاستراتيجية اللامركزية الأكثر تطلعاً إلى الخارج التي تتبناها المنظمة.

ويمثل تطبيق ذلك في الممارسة العملية بعد مرحلة برنامج العمل والميزانية تحدياً من اللازم أن يدعمه تغيير الثقافة في عام 2013. ومن اللازم أن يصبح تغيير الثقافة متوائماً بدرجة أكبر مع الأهداف

⁸⁸ الوثيقة FC 143/10 والفقرة 15 من الوثيقة CL144/10

⁸⁹ الفقرات 196-200 من الوثيقة C2013/3

الاستراتيجية بتناوله تحديداً في برنامج التحديات التي ستطرحها طريقة العمل الجديدة هذه بالنسبة للمنظمة، ودعمه التغييرات المطلوبة في السلوك في المنظمة بأسرها.

وبالنظر إلى الأهمية الاستراتيجية لتغيير الثقافة في هذا الصدد، فقد عُهد بالمسؤولية عن تنسيق أنشطة تغيير الثقافة إلى مدير مكتب المدير العام. ولا يوجد موعد نهائي متوقع لأنشطة تغيير الثقافة وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن تغيير الثقافة عن طريق الاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج.

وقد طلب المجلس، في دورته التي عُقدت في ديسمبر/كانون الأول 2012، إتاحة وثيقة عن النهج المنقح لتغيير الثقافة للموظفين وللدول الأعضاء في أقرب وقت ممكن، وهذه الوثيقة معروضة في الملحق السادس.

(6) القيام بعملية إصلاح رئيسية لدليل التعليمات الإدارية للمنظمة (الإجراء 7-22) - في أعقاب المناقشات التي أجريت في دورات الأجهزة الرئاسية في خريف عام 2012، تم التغلب على الشواغل ذات الطابع القانوني المتعلقة بإعادة كتابة دليل التعليمات الإدارية توكياً للبساطة وذلك باتخاذ قرار⁹⁰ بتنفيذ هذا الإجراء "باتباع نهج مماثل للنهج الذي تتبعه حكومة المكسيك". وبالإشارة إلى الجهود المضطلع بها فعلاً⁹¹ بشأن تحديث دليل التعليمات الإدارية، وفي أعقاب محادثات مع وفد من الحكومة المكسيكية، أعيد بدء المشروع وحُصصت أموال لتحديث الدليل في موعد غايته ديسمبر/كانون الأول 2013.

وتقع المسؤولية عن استكمال هذا الإجراء على عاتق المدير العام المساعد، إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية، وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق الاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج.

(7) تعميم الاستراتيجية الجديدة للشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص وتفعيلها وتنفيذها (الإجراء 3-109) - أثناء عام 2012 اتفق الأعضاء والإدارة على الحاجة الاستراتيجية إلى تبني شراكات مجدية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد أسفر ذلك عن تعزيز وتوطيد الشراكات والقدرات في مجال الدعوة داخل مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة. وكوسيلة إضافة لتعزيز ودعم القدرة في مجال الشراكات، أطلق المدير العام في أوائل عام 2013 "برنامج دعم الشراكات العالمية الرئيسية"، الذي تتمثل أهدافه الرئيسية في تعزيز الحوار مع أصحاب المصلحة عن طريق تعزيز تمثيلهم داخل المنظمة وعلى كل من الصعيد الوطني والإقليمي والدولي، وتنفيذ مبادرات تجريبية للشراكة عن طريق أنشطة وبرامج لتنمية القدرات، وكفالة توليد المعرفة ونشرها.

⁹⁰ الفقرة 12 (أ) من الوثيقة CL145 REP

⁹¹ تتعلق أقسام دليل التعليمات الإدارية الرئيسية التي جرت مراجعتها بالتوريدات (القسم 502، التوريدات، والقسم 507، خطابات الاتفاق) ومشروع تحديث إدارة السجلات (القسم 601 بشأن حفظ السجلات والقسم 340 بشأن ملفات الموظفين)

وتقع المسؤولية عن استكمال أنشطة الشراكة هذه في موعد أقصاه ديسمبر/كانون الأول 2013 على عاتق مدير مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة، وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق الاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج.

الإجراءات التي ستستكمل قبل دورة المؤتمر الثامنة والثلاثين أو معها

237- تمثل إجراءات خطة العمل الفورية السبعة المذكورة أعلاه النشاط المعلق الرئيسي من حيث مضمون التنفيذ المعلق لخطة العمل الفورية حتى ديسمبر/كانون الأول 2012. وتقدم الفقرات التالية إفادة عن سبعة إجراءات إضافية سيستكمل العمل المعلق المتعلق بها في دورة المؤتمر التي تُعقد في يونيو/حزيران 2013 أو قبلها.

(1) وضع ونشر صيغة ميدانية من برنامج أوراكل مكيفة حسب احتياجات ممثليات المنظمة (الإجراء 3-42) - هذا هو إجراء خطة العمل الفورية الذي سيحل محل نظام المحاسبة الميدانية في إطار برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد. ويؤكد التقرير المرحلي عن النظام العالمي لإدارة الموارد المقدم إلى الدورة الثامنة والأربعين بعد المائة للجنة المالية⁹² أن النظام نُشر، بعد بدء تنفيذه في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية في 6 نوفمبر/تشرين الثاني 2012، في سبعة مكاتب تجريبية ومن المقرر استكمال نشره في المجموعة الأولى من 32 مكتباً قارباً بحلول أوائل مارس/آذار 2013 مع استكمال عمليات نشر النظام الخاصة بالمجموعتين الثانية والثالثة أثناء أبريل/نيسان ومايو/أيار 2013.

والمسؤولية عن استكمال هذا الإجراء تقع على عاتق نائب المدير العام - العمليات، وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق لجنة المالية.

(2) تنقيح توصيفات كفاءات الممثلين الإقليميين، والمنسقين الإقليميين الفرعيين، وممثلي المنظمة (الإجراء 3-66) - يتوقف هذا الإجراء على النشاط المتعلق بإطار الكفاءات وقد تأخر جزئياً فيما يتعلق بعنصر وضع توصيفات وظيفية عامة لكل مجموعة وظيفية من المجموعات الوظيفية في المنظمة. ويشير التقرير المرحلي بشأن الموارد البشرية المقدم إلى الدورة الثامنة والأربعين بعد المائة للجنة المالية⁹³ إلى أن التوصيفات الوظيفية العامة يجري رسمها حسب الكفاءات الجديدة أثناء الربع الأول من عام 2013 وأنه يجري الاضطلاع بقدر كبير من العمل بشأن المناصب الإدارية وهيكل التوظيف داخل الكيانات المختلفة في المنظمة.

والمسؤولية عن استكمال هذا الإجراء تقع على عاتق مدير مكتب الموارد البشرية، والموعد النهائي المستهدف لذلك هو أبريل/نيسان 2013، وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق لجنة المالية.

⁹² الوثيقة FC148/13

⁹³ الوثيقة FC 148/12

(3) استعراض إعادة التنظيم بهدف إدخال مزيد من التحسينات (الإجراء 3-103) - أبلغت الإدارة⁹⁴ دورة المجلس التي عُقدت في ديسمبر/كانون الأول 2012 بأن هذا الإجراء كان من المقرر استكماله في عام 2012 عندما أُدخلت، استناداً إلى استعراض نقدي، تعديلات هيكلية في المقر الرئيسي. ولكن، بالنظر إلى التغييرات الإضافية التي ما زالت قيد النظر، والتي عُرضت على الأعضاء عن طريق برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 في الوثيقة C2013/3، فقد جرى تمديد هذا الإجراء إلى النصف الأول من عام 2013 تحت مسؤولية مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، وسيُختتم في أعقاب نظر المؤتمر في برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 في يونيو/حزيران 2013.

(4) تغيير نموذج خدمات الترجمة (الإجراء 7-19) - مثلما أُبلغت الدورة الخامسة والأربعون بعد المائة للمجلس⁹⁵، كان هذا الإجراء سيغلق بعد إدراج التدابير التي وافق عليه المجلس في دورته الأربعين بعد المائة بشأن النموذج التشغيلي الجديد لتحسين خدمات اللغات في برنامج العمل والميزانية. وقد أدرجت هذه التدابير⁹⁶ في برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 ولذلك سيُعتبر هذا الإجراء مغلقاً عند الموافقة على التدابير ذات الصلة ضمن برنامج العمل والميزانية من جانب المؤتمر في دورته التي تعقد في يونيو/حزيران. وتقع المسؤولية عن استكمال هذا الإجراء على عاتق مدير شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم.

(5) تعيين أمين المظالم (الإجراء 3-36 (أ)) - تمضي المنظمة قدماً في تعيين أمين مظالم. وقد تأخر هذا الإجراء أثناء عام 2012 نتيجة لمبادرة، ألغيت لاحقاً، كانت ترمي إلى استكشاف إمكانيات إنشاء وظيفة أمين مظالم مشتركة بين المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي، وبانتظار نتائج استعراض يرمي إلى ترشيد وتبسيط عدد من الوظائف ذات الصلة بالموظفين تجنباً لأي ازدواج في الجهود أو عدم فعالية استخدام الموارد.

وتقع المسؤولية عن استكمال هذا الإجراء على عاتق مدير مكتب الموارد البشرية والهدف هو تعيين أمين المظالم في موعد أقصاه يونيو/حزيران 2013. وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق لجنة المالية.

(6) وضع سياسة للتناوب قائمة على الحوافز (الإجراء 3-61) - يرى المدير العام أن وجود سياسة تناوب فعالة هو أمر ذو أهمية أساسية بالنسبة للمنظمة. وقد قُدم تحديث إلى الدورة الثامنة والأربعين بعد المائة للجنة المالية⁹⁷ يوضح اتخاذ قرار بالإبقاء على السياسة المقترحة في شكل مسودة إلى أن يستعرضه المدير

⁹⁴ الفقرة 9-9 (9) من الوثيقة CL145/10

⁹⁵ الفقرة 4- الجدول 1 من الوثيقة CL 145/10 Sup.

⁹⁶ الفقرة 281 من الوثيقة C2013/3

⁹⁷ الفقرتان 15 و16 من الوثيقة FC 148/12

الجديدة لمكتب الموارد البشرية، بالتشاور مع المدير العام، لتحديد كيفية وضع مسألة التنقل ضمن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

وعلى أساس ما هو مذكور أعلاه، ما زالت المسؤولية عن استكمال هذا الإجراء تقع على عاتق مدير مكتب الموارد البشرية والموعود النهائي المتوقع لذلك هو يونيو/حزيران 2013، وسيحصل الأعضاء على تقارير مرحلية عن هذا النشاط عن طريق لجنة المالية.

(7) رصد المجلس للتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية ورفعته تقريراً إلى المؤتمر في دورتيه السادسة والثلاثين والسابعة والثلاثين. وتدعمه في ذلك لجنتنا البرنامج والمالية وتقارير من الإدارة (الإجراء 4-1) - كان الهدف من هذا الإجراء هو ضمان قيام المجلس بعملية رصد شامل للتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية، ورفع تقرير إلى المؤتمر عن ذلك، مثلما حدث في دورتي المؤتمر السادسة والثلاثين والسابعة والثلاثين. وتقرير الإدارة الختامي هذا عن تنفيذ خطة العمل الفورية تنظر فيه دورة مارس/آذار 2013 للجنة المالية والاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج اللتين ستقدمان مشورتها الفنية إلى دورة المجلس التي تعقد في أبريل/نيسان 2013. وستنظر أيضاً الدورة الثامنة والثلاثون لمؤتمر المنظمة في وثيقة تقرير الإدارة هذه، مع ما ينطوي عليه وجود توصيات المجلس من فائدة.

وبالنظر إلى ما هو مذكور أعلاه، سيُعتبر هذا الإجراء، الذي يقع تحت مسؤولية مدير شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم، مغلقاً عند انعقاد مؤتمر المنظمة في يونيو/حزيران 2013.

الإجراءات الصغيرة المركونة التي اتخذ قرار بشأنها في دورات الأجهزة الرئاسية التي عُقدت في خريف عام 2012

238- في أعقاب مناقشة جرت في دورات الأجهزة الرئاسية التي عقدت في خريف عام 2012، اتفق الأعضاء والإدارة على اعتبار ثلاثة إجراءات من إجراءات خطة العمل الفورية "مركونة"، وصدرت تعليمات إلى الإدارة بالقيام بمزيد من النشاط بشأن هذه الإجراءات. وتقدم الفقرات التالية تحديثاً للإجراءات التي اتخذتها الإدارة.

(1) إدخال نظام رُتب مزدوجة للوظائف برتبة ف-5/مد-1 و مد-1/مد-2 (الإجراء 3-71) - اعتُبر هذا الإجراء "مركوناً" بهدف مواصلة السعي إلى تحقيق مزيد من المرونة في الوظائف الإدارية. وبناء على ذلك سينظر في هذه المسألة المدير الجديد لمكتب الموارد البشرية كي يتخذ أي إجراء يراه لازماً في هذا الصدد. وتقع المسؤولية عن استكمال هذا الإجراء على عاتق مدير مكتب الموارد البشرية والموعود النهائي المتوقع لذلك هو ديسمبر/ كانون الأول 2013، وسيحصل الأعضاء على تقارير من مدير مكتب الموارد البشرية عن طريق لجنة المالية.

(2) تخصيص ميزانية للنشر الفني (الورقي والشبكي) بكل لغة من لغات المنظمة (الإجراء 3-55) - اعتُبر هذا الإجراء "مركوناً" كي تتمكن الإدارة من مواصلة العمل الجاري بشأن تحقيق التوازن بين

اللغات.⁹⁸ وقد عاودت الإدارة العمل المضطلع به ونظرت في الثغرات لتحسين التوازن بين اللغات. وسيدير مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية حساباً أنشئ خصيصاً بمبلغ 250 000 دولار أمريكي ليُخصص في إطار نظام للترويج لضمان تحقيق التوازن اللغوي بين منتجات مؤسسية مختارة بارزة وعالية الأثر.

وسيحدث هذا النشاط أثناء عام 2013 وسيجري تقييمه كمشاهدة. وفي موعد أقصاه ديسمبر/كانون الأول 2013، سيحصل الأعضاء، تحت مسؤولية مدير مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة، على تقرير عن هذه المحاولة عن طريق لجنة المالية.

(3) إنشاء موقعين منفصلين مماثلين للموقع الشبكي للمنظمة من أجل اللغتين الصينية والعربية (الإجراء 3-57) - اعتُبر هذا النشاط أيضاً "مركوناً" وكان هناك حث للإدارة على مواصلة اختبار جودة الترجمة الآلية. وقد تولى مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية المسؤولية عن متابعة ذلك في موعد أقصاه ديسمبر/كانون الأول 2013 تحت مسؤولية مدير مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة الذي سيقدم تقريراً عن التقدم المحرز عن طريق لجنة المالية.

الإجراءات التي لا يمكن بطبيعتها أن تُستكمل إلا بعد استكمال تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية

(1) سيجري المؤتمر تقييماً لأعمال إصلاحات الحوكمة، بما في ذلك دور وعمل المؤتمرات الإقليمية مع إجراء استعراض مستقل كمدخل في هذه العملية (الإجراء 2-74) - سيلزم أن تنظر الدورة التاسعة والثلاثون للمؤتمر في عام 2015 في نتائج التقييم، وسيلزم البت مسبقاً في ترتيبات العمل للالتزام بهذا الموعد النهائي. وإلى هذا الحد فإن الإدارة متاحة لتقديم الدعم المطلوب من أجل تنظيم التقييم والاضطلاع به ورفع تقرير عنه. ولكن يبدو من المناسب أن يوضح الأعضاء النهج الذي يرغبون في اتباعه، بما في ذلك ما إذا كانوا يعتزمون الاضطلاع بالاستعراض المستقل.

ولذا من المقترح أن يجري مدير شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم اتصالاً مع الرئيس المستقل المنتهية مدته والرئيس المستقل المقبل للمجلس بهدف اتخاذ قرار نهائي، على أساس المشورة المتلقاة من الاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج، من جانب دورة المجلس التي تُعقد في أبريل/نيسان 2013 كي ينظر فيه المؤتمر في دورته التي تُعقد في يونيو/حزيران 2013.

(2) إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم كل ست سنوات - ورفع تقرير إلى الإدارة والمجلس مشفوعاً بتوصيات لجنة البرنامج (الإجراء 2-83) - بالنظر إلى الإطار الزمني البالغ 6 سنوات المتوقع من

الإجراء 2-83، ما زال هناك تأكيد لكون الموعد النهائي لهذا الإجراء هو ديسمبر/كانون الأول 2016، تحت مسؤولية مدير مكتب المدير العام، ومع رفع تقارير إلى لجنة البرنامج.

الإجراءات التي تقع على الأعضاء المسؤولية عن استكمالها

239- كما أبلغت دورة المجلس التي عُقدت في ديسمبر/كانون الأول 2012⁹⁹ هناك ثلاثة إجراءات من إجراءات خطة العمل الفورية ما زالت مفتوحة، ولكن يوجّه انتباه الأعضاء إليها.

(1) تقديم المجلس توصية واضحة إلى المؤتمر عن قرار البرنامج والميزانية بما في ذلك مستوى الميزانية (الإجراء 2-18) - لقد عدّل الموعد المستهدف لهذا الإجراء من يونيو/حزيران 2011 إلى يونيو/حزيران 2013 (دورة للمجلس تسبق المؤتمر الثامن والثلاثين للمنظمة)، لعدم استكمال الإجراء في عام 2011 بسبب عدم تقديم المجلس توصية بمستوى للميزانية إلى الدورة السابعة والثلاثين للمؤتمر. وكما طلب المجلس في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة، أتيحت مسودة برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 للأعضاء في أوائل فبراير/شباط كي تنظر فيها لجنتنا البرنامج والمالية في اجتماعهما المشترك اللتين يمكن أن تستكملا بنجاح هذا الإجراء في الدورة السادسة والأربعين بعد المائة للمجلس في أبريل/نيسان 2013.

(2) نظر مؤتمر المنظمة، للموافقة، في المؤهلات المستصوبة لمنصب المدير العام التي وضعتها اللجنة التابعة للمؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009 (الإجراء 2-100، ج) - كان الموعد المستهدف لذلك هو 30 يونيو/حزيران 2013، لعدم تنفيذ هذا الإجراء في عام 2009 بسبب عدم توافر توافق في الآراء بين الأعضاء. ويشار إلى أن المجلس طلب، في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة، استكمال هذا الإجراء. وييسر الرئيس المستقل للمجلس عملية يجري من خلالها وضع مقترحات بشأن المؤهلات المستصوبة لمنصب المدير العام والنظر فيها من جانب الأعضاء. وتوخياً للنجاح في استكمال هذا الإجراء في موعد أقصاه المؤتمر الثامن والثلاثون للمنظمة، ينبغي التوصل إلى توافق في الآراء في دورة المجلس السادسة والأربعين بعد المائة.

(3) أية تغييرات يُرتأى أنها مستصوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها (الإجراء 4-4) - عدّل الموعد المستهدف إلى 30 يونيو/حزيران 2013 لعدم تنفيذ هذا الإجراء في عام 2009 بسبب عدم توافر توافق في الآراء بين الأعضاء. وقد استؤنفت المفاوضات في عام 2010، واستمرت في عام 2011، ولكن لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء في الدورة السابعة والثلاثين للمؤتمر. ولكي يُستكمل هذا الإجراء بنجاح في موعد أقصاه مؤتمر المنظمة الثامن والثلاثون، سيلزم التوصل إلى توافق في الآراء في دورة المجلس السادسة والأربعين بعد المائة.

⁹⁹ الفقرة 28 من الوثيقة CL145/10

فوائد خطة العمل الفورية التي لم تتحقق تماماً حتى نهاية عام 2012

240- قدم القسم الثاني من هذا التقرير إفادة موجزة عن الفوائد الرئيسية التي تحققت من تنفيذ خطة العمل الفورية وقدم إفادة أيضاً عن الفوائد المتوقعة والتي لم تتحقق بعد. والغرض من هذا القسم هو تقديم إفادة عن ترتيبات تعميم فوائد خطة العمل الفورية التي لم تتحقق بعد في عمل المنظمة.

241- وبالنسبة لهذه الفوائد تقدم الفقرات التالية إفادة عن الشخص المسؤول عن ضمان تحقيق الفوائد والجهاز الرئاسي الذي سيحصل عن طريقه الأعضاء على تقارير مرحلية. وترد الإفادة حسب العنصر ذي الصلة ومجال الفائدة في إطار الفوائد.

الإنجاز - قوة العمل

242- ترتبط الفوائد التي لم تتحقق بعد في مجال قوة العمل بإجراءات خطة العمل الفورية المتعلقة بالموارد البشرية التي ما زالت مفتوحة وهي كما يلي:

(1) تحسُّن خبرة الموظفين نتيجة للتناوب بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، عند إدخال سياسة التناوب في عام 2013؛

(2) حدوث انخفاض في مدة تعيين الموظفين، وزيادة الشفافية في تعيين كبار الموظفين على أساس المهارات الفنية، والكفاءات، والجدارة الإدارية، وتحسُّن قرارات التعيين وإعادة النذب استناداً إلى المهارات والكفاءات اللازمة لكل منصب كما تنعكس في التوصيفات الوظيفية، عندما يُستكمل الإجراء المتعلق بإطار الكفاءات في عام 2013؛

(3) تعزيز مستويات أعلى من السلوك الأخلاقي وتحسُّن معنويات الموظفين وإنتاجيتهم في المنظمة عندما يعيَّن أمين المظالم.

243- وهذه الفوائد تتعلق جميعها بمجال الموارد البشرية، وسيكون مدير مكتب الموارد البشرية مسؤولاً عن تحقيق هذه الفوائد. وستُرفع تقارير بشأن التطورات المتعلقة بذلك إلى الأعضاء عن طريق لجنة المالية.

الإنجاز - التغطية العالمية

244- وسيكون مدير مكتب دعم اللامركزية مسؤولاً عن تحقيق الفائدتين المذكورتين أدناه وسيحصل الأعضاء على تقارير عن هاتين الفائدتين عن طريق الاجتماع المشترك للجنة المالية والبرنامج:

(1) تصبح المكاتب الميدانية، نتيجة لتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد، قادرة على رصد العمليات الميدانية بفعالية أكبر واستخدام الموارد بكفاءة أكبر نتيجة لتحسن الأدوات المتاحة لأداء الوظائف المفوضة إليها، مدعومة بتوافر بيانات في الوقت المناسب ومكتملة ودقيقة.

(2) تصبح المكاتب القطرية، نتيجة أيضاً لتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد، قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية استناداً إلى معلومات حسنة التوقيت وموثوقة ورسمية وملائمة، مما يسهم في تحسّن العمليات في المكاتب الميدانية.

245- وسيكون مدير مكتب الموارد البشرية مسؤولاً عن تحقيق الفائدة المذكورة أدناه وسيحصل الأعضاء على تقارير عن ذلك عن طريق لجنة المالية:

(1) زيادة كفاءة موظفي المنظمة وإدارتها، نتيجة لسياسة التناوب القائمة على الحوافز، مما يفضي إلى زيادة مهارة قوة العمل واتساع نطاق خبرتها ومعرفتها بشأن مختلف مجالات المنظمة، وزيادة فرص التطور المهني والنمو الوظيفي.

الإنجاز - المعرفة

246- يتولى مدير شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم المسؤولية عن تحقيق فوائد حدوث انخفاض في معدلات التأخر في تحميل تكاليف الترجمة عند إدخال النموذج التشغيلي الجديد لتحسين خدمات اللغات في يناير/كانون الثاني 2014، وسيحصل الأعضاء على تقرير عن ذلك عن طريق لجنة المالية.

247- وسيكون مدير شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم مسؤولاً أيضاً عن تحسين القيمة مقابل المال في المطبوعات وذلك بالتحديد المسبق للاحتياجات اللغوية عند تنفيذ أداة تخطيط النشر في الربع الأول من عام 2013. وسيجري تقديم معلومات محدّثة إلى الأعضاء عن ذلك أيضاً عن طريق لجنة المالية.

الإنجاز - الإدارة

248- سيكون المدير العام المساعد لإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية مسؤولاً عن ضمان تحقيق الفوائد المذكورة أدناه المرتبطة بإجراء خطة العمل الفورية الذي يصدر تكليفاً بالقيام بعملية إصلاح لدليل التعليمات الإدارية للمنظمة، وستقدم/سيقدم تقريراً عن التقدم المحرز إلى الأعضاء عن طريق لجنة المالية.

(1) زيادة تبسيط العمليات الإدارية وتحسّن فهم الموظفين للعمليات والأنظمة الإدارية التي تحكم سلوكهم.

التقييم - رصد الأداء

249- سيكون مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد مسؤولاً عن تحقيق الفائدتين المذكورتين أدناه وسيحصل الأعضاء على تقارير عن طريق لجنتي البرنامج والمالية وعن طريق اجتماعهما المشترك بشأن الجوانب ذات الطابع المؤسسي الأهم:

- (1) زيادة فعالية رصد أداء المنظمة استناداً إلى تنقيحات الإدارة المستندة إلى النتائج وبصفة خاصة نتائج الوحدات التي تمثل نواتج لا مخرجات، ونتائج المنظمة التي يمكن قياس أثرها؛
- (2) زيادة فعالية رصد أداء المنظمة استناداً إلى الإدماج الكامل لممارسات تقييم المخاطر.

250- سيكون مدير شعبة الشؤون المالية مسؤولاً عن ضمان توافر معلومات مالية أكثر مصداقية وأنسب توقيتاً وأكثر ملاءمة وممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تدعم على نحو أفضل الرصد المالي، وعملية صنع القرار، والتخطيط، وتحسن الرقابة والإدارة الماليتين لأصول المنظمة. وسيجري تقديم معلومات محدثة إلى الأعضاء عن ذلك عن طريق لجنة المالية.

التقييم - الإبلاغ عن الأداء

251- سيكون مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد مسؤولاً عن ضمان تحسن قدرة المنظمة على التدليل على أدائها فيما يتعلق بالأهداف المحددة مسبقاً والإبلاغ عنه وذلك بتحليل العوامل التي تسهم في الأداء الجيد، وتقييم المسائل الشاملة، والوظائف الأساسية، وتعبئة الموارد، مع التركيز على الاستنتاجات الرئيسية والأداء مقابل المؤشرات والتبيان الواضح للأولويات المحددة في بداية الفترة والأداء المتحقق بالنسبة لمؤشرات النواتج. وسيحصل الأعضاء على تقارير عما هو مذكور أعلاه عن طريق الاجتماع المشترك للجنتي البرنامج والمالية.

252- سيكون مدير شعبة الشؤون المالية مسؤولاً عن ضمان استيفاء التقارير المالية للمعايير المتفق عليها دولياً (المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام) بعد النجاح في تنفيذ عنصر الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية من عناصر مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد، مما يحسن إبلاغ الأعضاء ويزيد من ثقة الجهات المانحة. وسيجري تقديم معلومات محدثة إلى الأعضاء عن ذلك عن طريق لجنة المالية.

رصد التقدم بعد مؤتمر عام 2013

253- تصف الفقرات الواردة أعلاه الكيفية التي يجري بها تعميم العمل اللازم لاستكمال إجراءات خطة العمل الفورية التي لم تُستكمل حتى نهاية عام 2012، ولضمان تحقيق الفوائد المعلقة للخطة، في عمل المنظمة.

254- وقد كان إشراف الإدارة ورصدها لتنفيذ برنامج خطة العمل الفورية حتى ديسمبر/كانون الأول 2012 يجريان عن طريق مجلس كبار مديري الخطة، بدعم من وحدة إدارة برنامج الخطة. وبالنظر إلى تعميم الأنشطة المتعلقة في عمل المنظمة، من المناسب تعميم المسؤولية عن الإشراف والرصد أيضاً. ولذلك سيجري حل مجلس خطة العمل الفورية بعد مؤتمر عام 2013، وستنتقل مسؤولية الرصد إلى مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد.

255- ووحدة إدارة برنامج الخطة هي وحدة صغيرة ذات إطار زمني محدد مكونة من ثلاثة موظفين وكان من المقرر حلها في نهاية برنامج الخطة في ديسمبر/كانون الأول 2012 ولكن حدث تمديد لها حتى منتصف عام 2013 من أجل وضع تقرير الإدارة الختامي هذا عن خطة العمل الفورية وإصلاح المنظمة. وسيتقاعد مدير الوحدة في منتصف عام 2013، ولكن الموظفَين الآخرين اللذين عملا في الوحدة أثناء تنفيذ خطة العمل الفورية سينتقلان إلى مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد لتوفير الاستمرارية وموارد إضافية لرصد استكمال الإجراءات المفتوحة من إجراءات خطة العمل الفورية وتحقيق الفوائد المتعلقة.

تمويل خطة العمل الفورية في عام 2013

256- يقدم هذا القسم موجزاً رفيع المستوى للترتيبات المالية لخطة العمل الفورية لعام 2013.

خطة الإنفاق في عام 2013

257- يصف القسم الأول من التقرير تكوين الميزانية الموافقة عليها للفترة 2012-2013 البالغة 50.72 مليون دولار أمريكي (إجمالي)، مطروحاً منها 10.55 ملايين دولار أمريكي كوفورات، مما يسفر عن وجود ميزانية صافية للفترة 2012-2013 قدرها 40.17 مليون دولار أمريكي.

258- ويفيد أيضاً القسم الأول بأن مجموع النفقات حتى ديسمبر/كانون الأول 2012 بلغ 23.08 مليون دولار أمريكي مما يسفر عن رصيد قدره 27.64 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2012 لتمويل أنشطة خطة العمل الفورية أثناء عام 2013.

التكاليف الاستثمارية المرتبطة بالإجراءات المفتوحة من إجراءات خطة العمل الفورية

259- يرد أدناه وصف التكاليف المقدرة لعام 2013 بشأن الإجراءات المفتوحة الرئيسية في خطة العمل الفورية الممتدة في عام 2013.

- (1) تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة (الإجراء 7-2) يقدر أنه ستكون هناك حاجة إلى مليون دولار أمريكي لتنفيذ هذا الإجراء في موعد غايته ديسمبر/كانون الأول 2013. إذ سيجري تكبُّد تكاليف بشأن إعداد النموذج الجديد والنظام الحاسوبي الناجم عنه بعد تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد.
- (2) إدخال مقاييس مرجعية ونظام للمكاتب الميدانية للإبلاغ والرصد قائم على أساس الأداء (الإجراء 3-88) يقدر وجود حاجة إلى مبلغ قدره 0.77 مليون دولار أمريكي لاستكمال الأنشطة في موعد غايته ديسمبر/كانون الأول 2013 وهذا المبلغ يتعلق بالموارد التي تُخصَّص لتصميم الإجراءات، وتقديم إحاطة للمستخدمين وتدريبهم، ووضع نظم لإدخال استعراضات المقاييس المرجعية.
- (3) تغيير الثقافة (الإجراء 3-32) يقدر وجود حاجة إلى 1.5 مليون دولار أمريكي لتنفيذ خطة الإجراءات الموصوفة في الملحق السادس للتقرير، وبخاصة من أجل تكنولوجيا المعلومات وتكاليف التدريب لدعم الموظفين في تقاسم المعرفة والعمل في الشبكات الفنية، ولحيز التعاون الافتراضي وحيز العمل المشترك، ولتدريب أعضاء مجلس رصد البرامج المؤسسية وغير ذلك من أنشطة تنمية قدرات الموظفين.
- (4) تعميم الاستراتيجية الجديدة للشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص وتفعيلها وتنفيذها (الإجراء 3-109) هناك نشاطان رئيسيان متوقعان لهذا الإجراء أثناء عام 2013 مما ينجم عنه تكاليف يقدر مجموعها بمبلغ 2.15 مليون دولار أمريكي لهذا الإجراء. وستكون هناك حاجة إلى 1.03 مليون دولار أمريكي من أجل "برنامج دعم الشراكات العالمية الرئيسية" السابق وصفه في هذا التقرير وسيُنفق مبلغ قدره 1.12 مليون دولار أمريكي لتمويل تنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بالقطاع الخاص والمجتمع المدني.
- (5) القيام بعملية إصلاح رئيسية لدليل التعليمات الإدارية للمنظمة (الإجراء 7-22) رُصد في الميزانية مبلغ قدره 0.65 مليون دولار للقيام بعملية إصلاح دليل التعليمات الإدارية للمنظمة.
- (6) تنقيح توصيفات الكفاءات الخاصة بالمثلثين الإقليميين، والمنسقين الإقليميين الفرعيين، وممثلي المنظمة (الإجراء 3-66) سيخصص مبلغ قدره 1.2 مليون دولار أمريكي لأنشطة المشروع الرئيسية الأربعة التالية: (1) مدير مشروع للمرحلة الثانية - رسم توصيفات وظيفية عامة للإطار؛ (2) مدير مشروع لقيادة المرحلة الثالثة - إدماج الإطار في جميع الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية؛ (3) التدريب على إجراء المقابلات القائم على الكفاءات؛ (4) التدريب للتوعية بشأن الكفاءات واستخدامها.

التكاليف المتكررة

260- من المبلغ 27.64 مليون دولار أمريكي الذي تتكون منه خطة الإنفاق في عام 2013، يتعلق زهاء 17 مليون دولار أمريكي بالتكاليف المتكررة. ويرد أدناه وصف الإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية التي تنطوي على تكاليف متكررة تقدّر بما يتجاوز مليون دولار أمريكي في عام 2013.

(1) برنامج الموظفين الفنيين من الشباب (الإجراء 3-62) سيُخصص مبلغ قدره 2.97 مليون دولار أمريكي لتكاليف مرتبات الموظفين الفنيين المبتدئين في عام 2013؛

(2) تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية (الإجراء 3-90) سيُخصص مبلغ قدره 2.50 مليون دولار أمريكي لعقود ربط الجهة المقدمة لخدمة الإنترنت ومعداتنا وتكاليف الدعم التشغيلي لربط تلك الجهة؛

(3) وضع سياسة للتناوب قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي (الإجراء 3-61) سيُخصص مبلغ قدره 1.40 مليون دولار أمريكي للتكاليف المرتبطة بتناوب الموظفين في 25 من 50 مهمة متنقلة متوقعة في عام 2013؛

(4) تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية.... (الإجراء 7-27) سيُخصص مبلغ قدره 1.35 مليون دولار أمريكي للتكاليف المرتبطة بسبع وظائف في مجال الموارد البشرية ممولة من خطة العمل الفورية؛

(5) ميزانية التقييم: ستزيد ميزانية البرنامج العادي للتقييم إلى 0.8٪ من (الإجراء 2-78) سيُخصص مبلغ قدره 1.01 مليون دولار أمريكي لأتباع الاستشاريين والسفر فيما يتعلق بالاستشاريين وموظفي مكتب التقييم من أجل إجراء تقييمات المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة لآسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي.

261- وتُتاح معلومات مفصلة عن تكاليف ووفورات برنامج خطة العمل الفورية في عام 2013 في الملحق الثالث للرجوع إليها.

الملاحق

الملاحق الأول: المساهمات في حساب أمانة خطة العمل الفورية

الملاحق الثاني: النفقات المفصلة لخطة العمل الفورية في عام 2012

الملاحق الثالث: تكاليف ووفورات برنامج خطة العمل الفورية في عام 2013

الملاحق الرابع: الميزانية المفصلة لخطة العمل الفورية للفترة 2009-2013 والنفقات للفترة 2009-2012

الملاحق الخامس: وفورات البرنامج العادي لخطة العمل الفورية

الملاحق السادس: النهج المنقح لتغيير الثقافة

الملاحق السابع: حالة إجراءات خطة العمل الفورية

الملاحق الموجودة على شبكة الويب

[الملاحق الثامن: الموجود على الويب: معلومات عن فوائد خطة العمل الفورية حسب تسلسلها/شكلها الأصلي في خطة العمل الفورية](#)

[الملاحق التاسع: الموجود على الويب: حالة إجراءات خطة العمل الفورية حسب تسلسلها/شكلها الأصلي في خطة العمل الفورية](#)

الملحق الأول: المساهمات في حساب أمانة خطة العمل الفورية (بالدولارات الأمريكية)

البلد	(بالدولارات الأمريكية)	البلد	(بالدولارات الأمريكية)
اليونان	91,095	الولايات المتحدة	500,000
النمسا	65,933	ليتوانيا	5,000
المفوضية الأوروبية	1,380,814	السويد	164,090
مصر	20,273	تايلند	50,000
كينيا	1,616		
الكاميرون	23,579	نيجيريا	25,000
قبرص	9,186	جنوب أفريقيا	144,777
فنلندا	557,880	تركيا	60,000
فرنسا	900,000	جمهورية تنزانيا المتحدة	19,975
الصين	200,000	سلوفاكيا	44,000
شيلي	15,000	نيوزيلندا	70,000
بلجيكا	250,000	هولندا	400,000
البرازيل	100,000	موزامبيق	1,680
إيطاليا	1,200,000	نقل من حساب أمانة التقييم الخارجي المستقل	774
آيرلندا	142,638		
إندونيسيا	24,705	زامبيا	10,000
ألمانيا	906,736	المملكة المتحدة	541,480
إكوادور	3,202	سويسرا	301,434
إستونيا	4,000	إسبانيا	795,888
أستراليا	111,900	موريشيوس	5,000
		المجموع	9,147,655

الملحق الثاني: النفقات المفصلة لخطة العمل الفورية في عام 2012 (بملايين الدولارات الأمريكية)

المبلغ	المشروع
0.46	1- إصلاح الأجهزة الرئاسية
0.14	الإجراء 2-19: يجتمع المجلس بمرونة أكبر وتختلف مدد دوراته حسبما يكون ملائماً لجدول الأعمال (5 دورات كحد أدنى عادة لكل فترة مالية) - الرسم البياني 1 في القسم جيم - دورة تخطيط البرنامج والميزانية واستعراضهما.
0.02	الإجراء 2-20: (1) يُعقد اجتماع قصير (لمدة يومين كحد أدنى) بعد كل دورة من دورات لجنتي البرنامج والمالية.
0.11	الإجراء 2-32: (و) المضي قدماً في التحسين المستمر لكفاءة حوكمة المنظمة وفعاليتها وتولي الأعضاء زمام تلك الحوكمة.
0.00	الإجراء 2-47: (3) تكون اللجان، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين غير المتكلمين
0.06	الإجراء 2-52: القيام فوراً بتطبيق تغييرات في خطوط الإبلاغ والوظائف وأساليب العمل تتبعها تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية بحيث تصبح لجاناً تابعة لمؤتمر المنظمة
0.05	الإجراء 2-66: تغيير النصوص الأساسية لتحديد أن المؤتمر أو المجلس يجوز له أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تكون المسائل التي تنشأ على المستوى التقني بحاجة إلى إقرار سياسي أو مزيد من البروز.
0.04	الإجراء 2-71: (أ) إعداد برنامج عمل متعدد السنوات يدوم أربع سنوات على الأقل، يستعرضه كل فترة مالية المجلس و/أو المؤتمر (وفقاً لخطوط الإبلاغ الخاصة بكل منهما)؛
0.04	الإجراء 2-74: تقييم المؤتمر لأعمال إصلاح الحوكمة، بما في ذلك دور وعمل المؤتمرات الإقليمية مع إجراء استعراض مستقل كمدخل في هذه العملية
0.16	2- المراجعة
0.16	الإجراء 2-91: تماشياً مع السياسة الحالية، يجري توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليغطي جميع مجالات المخاطر التنظيمية الرئيسية، مع استخدام الخبرة الخارجية حسب الضرورة
1.13	3- التقييم
1.13	الإجراء 2-78: ميزانية التقييم: زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العادي لتصل إلى 0.8% من مجموع ميزانية البرنامج العادي (على مدى فترتين ماليتين) وعندما تقرر الأجهزة الرئاسية ذلك
0.33	4- الأخلاقيات
0.33	الإجراء 3-33 تعيين مسؤول للأخلاقيات، وأداء المكتب لوظيفته، وتدريب الموظفين
0.89	5- إصلاح البرمجة، والميزنة، والرصد المستند إلى النتائج
0.51	الإجراء 3-88: وضع مقاييس مرجعية ونظام للإبلاغ والرصد قائم على الأداء للمكاتب الميدانية
0.38	الإجراء 7-2: تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، وتحديد الإطار المنطقي المبسط المعياري الجديد لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات نظام الإبلاغ الجديد الموحد.
0.61	7- تعبئة الموارد وإدارتها
0.17	الإجراء 3-12: إدماج الموارد الخارجة عن الميزانية المتوقعة ضمن عملية البرمجة والميزنة، استكمالاً للمساهمات المقررة، وبما يشمل تحديد مجال التركيز المؤثر...
0.44	الإجراء 3-14: (ب) إقامة هيكل إداري للموارد الخارجة عن الميزانية والمساهمات المقررة .

المبلغ	المشروع
0.80	12- الشراكات
0.55	الإجراء 3-109: استعراض الشراكات بما في ذلك إمكانية إقامة شراكة أكبر مع القطاع الخاص. وإجراء تقييم وبدء شراكات جديدة أو تجديد ما هو قائم منها مع السعي إلى تحقيق ...
0.25	الإجراء 3-110: إعداد جدول أعمال قصير الأجل للمبادرات (12 شهراً) التي ستحقق نواتج ومخرجات وإعداد ...
0.98	13- التوريدات
0.10	الإجراء 7-14: وضع نموذج تشغيلي لتنفيذ الشراكات في الإجراءات المتعلقة بالتوريدات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى
0.52	الإجراء 7-6: وضع نموذج جديد للتوريدات من أجل إدارة المراحل الأولى من إجراءات الشراء
0.36	الإجراء 7-8: تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين في مجال إدارة التوريدات المحلية
0.14	14- السفر
0.14	الإجراء 7-15: الأنشطة الأخرى لمبادرة التوريدات المشتركة - السفر
0.01	15- الترجمة والطباعة
0.01	الإجراء 7-17: وضع اقتراح لإنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع، بما في ذلك الطباعة الخارجية، والتوزيع الداخلي. وتغيير إجراءات الطباعة والتوزيع
1.34	16- السجل
1.34	الإجراء 7-16: تحديد خطة لإدارة السجل، مع النظر في التحول إلى سجل إلكتروني والاستعانة بموارد خارجية
2.46	19- تحسين ربط وسائل الاتصالات عن بُعد بالمكاتب الميدانية
2.46	الإجراء 3-90: تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية
3.29	20- النسخة 12 من برنامج أوراكل
3.29	الإجراء 7-25: تحسين وظائف برنامج أوراكل المتعلقة بتخطيط الموارد على مستوى المنظمة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية
1.15	21- الإجراءات الأخرى المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات
0.13	الإجراء 7-0: تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ويجب أن تلتزم جميع الوظائف بالعمليات الرسمية، مثلاً إجراءات طلب مشروع/تغيير، وعمليات إدارة المشروعات ووضعها
0.03	الإجراء 7-13: إدخال ومواصلة برنامج تدريبي لموظفي دائرة تكنولوجيا المعلومات /دعم تكنولوجيا المعلومات الميدانيين
1.00	الإجراء 7-26: تصميم نظام المعلومات الإدارية
0.36	22- إدارة المخاطر على مستوى المنظمة
0.36	الإجراء 3-54: التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر على مستوى المنظمة (مأسسة إدارة المخاطر على مستوى المنظمة)
0.70	24- نظام إدارة تقييم الأداء
0.70	الإجراء 3-70: إدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف أداء واقعية ومعايير موضوعية للتقييم
1.46	25- إطار الكفاءات
0.10	الإجراء 3-66: تنقيح توصيفات كفاءات الممثلين الإقليميين، والمنسقين الإقليميين الفرعيين، وممثلي المنظمة، بما في ذلك

المبلغ	المشروع
	الكفاءات في مجال دعم الإدارة والسياسات
1.36	الإجراء 7-27: تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار الكفاءات وإطار المساءلة في مجال الموارد البشرية
1.32	26- التنقل
1.32	الإجراء 3-61: وضع سياسة للتناوب قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية ذات معايير واضحة
3.53	27- الإجراءات الأخرى في مجال الموارد البشرية
0.07	الإجراء 3-59: الحفاظ على المعايير الأساسية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة، وتنفيذ سياسة فعالة لتحقيق التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين، لا سيما فيما يتعلق بالبلدان النامية
1.01	الإجراء 3-60: إدخال مجموعة عناصر لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك في مجال الإدارة
2.28	الإجراء 3-62: إنشاء نظام مترابط ومتسق لتوظيف مهنيين من الشباب، لا سيما من البلدان النامية، وتنمية قدراتهم. ويشمل هذا منح التدريب الداخلي
0.17	الإجراء 3-64: توسيع نطاق النشر عن الشواغر في المنظمة
1.63	28- وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية
1.63	الإجراء 4-9: (2) إنشاء جماعات عمل من متخصصين، بما في ذلك من أجل الاستعراض المفصل وفريق التغيير المشكّل من جميع أجزاء المنظمة ومستوياتها (اللامركزية والمركزية)
0.33	29- الاتصالات بشأن خطة العمل الفورية
0.31	الإجراء 4-9 أ: الاتصالات مع الموظفين بشأن خطة العمل الفورية
0.02	الإجراء 4-9 ب: الاتصالات مع الأعضاء بشأن خطة العمل الفورية

الملحق الثالث: تكاليف ووفورات برنامج خطة العمل الفورية في عام 2013 (بملايين الدولارات الأمريكية)

المجموع (الإجمالي)	المجموع (الصافي)	المرحلة من عام 2012	الوفورات	التكررة	الاستثمار	مشروع خطة العمل الفورية، ورقم إجراء خطة العمل الفورية، والوصف (باختصار)
27.64	22.33	2.29	5.30	17.33	8.02	المجموع
0.71	0.71			0.61	0.10	1- إصلاح الأجهزة الرئاسية
						المجلس
0.10	0.10			0.10		19.2- اجتماع المجلس بمرونة أكبر مع تباين مدد دوراته حسبما يكون مناسباً لجدول الأعمال ...
0.05	0.05			0.05		20.2- عقد دورات قصيرة إضافية أو اجتماعات غير رسمية
						الرئيس المستقل للمجلس
0.35	0.35			0.35		32.2- (و) المضي قدماً في التحسين المستمر للكفاءة والفعالية و ...
						لجنتا البرنامج والمالية
0.01	0.01			0.01		47.2(3)- فتح اللجان، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، أمام المراقبين غير المتكلمين
						المؤتمرات الإقليمية
0.05	0.05			0.05		52.2- القيام فوراً بإدخال تغييرات في خطوط الإبلاغ، والوظائف، وأساليب العمل
						الاجتماعات الوزارية
0.05	0.05			0.05		66.2- جواز دعوة المؤتمر أو المجلس إلى اجتماع وزاري عندما تكون المسائل التي تطورت في ...
						اتخاذ مزيد من الإجراءات لتحسين فعالية حوكمة المنظمة
0.10	0.10				0.10	74.2- تقييم المؤتمر لأعمال إصلاحات الحوكمة، بما في ذلك دور ...
0.18	0.18			0.18		2- المراجعة
0.18	0.18			0.18		91.2- ... توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ...
1.01	1.01			1.01		3- التقييم
1.01	1.01			1.01		78.2- ميزانية التقييم: زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العادي إلى ... %0.8
0.82	0.82	0.14		0.68		4- الأخلاقيات
0.57	0.57	0.14		0.43		33.3- تعيين مسؤول أخلاقيات، وأداء المكتب لوظائفه، وتدريب الموظفين
0.25	0.25			0.25		36.3(أ)- تعيين أمين مظالم
1.77	1.77	0.40			1.37	5- إصلاح البرمجة والميزنة والإدارة المستندة إلى النتائج
0.77	0.77	0.40			0.37	88.3- إدخال مقاييس مرجعية ونظام للإبلاغ والرصد القائم على الأداء للمكاتب الميدانية
1.00	1.00				1.00	2.7- تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ووضع الخطوط العامة للإطار المنطقي الجديد المبسط معيارياً
0.45	0.45			0.45		6- النشر بجميع اللغات
				0.25		55.3- تخصيص ميزانية للنشر الفني (الورقي والشبكي) بكل لغة من لغات المنظمة

المجموع (الإجمالي)	المجموع (الصافي)	المرحلة من عام 2012	الوفورات	المتكررة	الاستثمار	مشروع خطة العمل الفورية، ورقم إجراء خطة العمل الفورية، والوصف (باختصار)
				0.20		57.3- إقامة موقعين شبكيين منفصلين مماثلين للموقع الشبكي للمنظمة من أجل اللغتين الصينية والعربية
0.73	0.73	0.02		0.71		7- تعبئة الموارد وإدارتها
0.16	0.16			0.16		12.3- إدماج الموارد الخارجة عن الميزانية المتوقعة في ... استكمالاً للمساهمات المقررة
0.57	0.57	0.02		0.55		14.3- (ب) إنشاء هيكل إداري للموارد الخارجة عن الميزانية....
2.41	2.41	0.32		0.86	1.23	12- الشراكات
2.15	2.15	0.32		0.60	1.23	109.3- تفعيل وتنفيذ الاستراتيجية الجديدة للشراكات مع المجتمع المدني واستراتيجية الشراكات
0.24	0.24			0.24		110.3- تفعيل وتنفيذ استراتيجيات الشراكات المؤسسية تماشياً مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة
0.02	0.02			0.02		117.3- إنشاء آلية رصد لكفالة الحصول على تعليقات والتحسين التكراري لتعاونيات الشراكات ولاستراتيجية المنظمة
1.99	0.33	1.07	1.66	0.92		13- التوريدات
0.88	0.84	0.33	0.03	0.55		6.7- وضع نموذج جديد للتوريدات لإدارة المراحل الأولى من إجراءات الشراء
0.90	0.89	0.74	0.01	0.16		8.7- تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين في مجال إدارة التوريدات المحلية
0.00	-0.14		0.14			9.7- نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة
0.21	-1.26		1.47	0.21		14.7- وضع نموذج تشغيلي لتنفيذ الشراكات في مجال إجراءات التوريدات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى
0.15	-0.84		0.99	0.15		14- السفر
0.15	-0.84		0.99	0.15		15.7- إقامة مبادرات مشتركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقارها في روما - السفر
0.09	-0.21		0.30	0.09		15- الترجمة والطباعة
0.09	-0.21		0.30	0.09		17.7- وضع اقتراح من أجل إنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع، بما في ذلك الطباعة الخارجية
0.58	-0.66		1.23	0.38	0.20	16- السجل
0.58	-0.66		1.23	0.38	0.20	16.7- تحديد خطة لإدارة السجل، مع النظر في التحول إلى سجل إلكتروني والاستعانة بموارد خارجية
0.65	0.65				0.65	17- نموذج الخدمات الإدارية ودليل التعليمات الإدارية للمنظمة
					0.65	22.7- القيام بعملية إصلاح كبيرة لدليل التعليمات الإدارية للمنظمة
2.54	2.54			2.54		19- تحسين ربط وسائل الاتصالات عن بُعد بالمكاتب الميدانية
2.54	2.54			2.54		90.3- تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات للمكاتب الميدانية
0.60	0.60				0.60	20- النسخة 12 من برنامج أوراكل
					0.60	25.7- تحسين وظائف برنامج أوراكل المتعلقة بتخطيط الموارد على نطاق المنظمة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية

المجموع (الإجمالي)	المجموع (الصافي)	المرحلة من عام 2012	الوفورات	المتكررة	الاستثمار	مشروع خطة العمل الفورية، ورقم إجراء خطة العمل الفورية، والوصف (باختصار)
0.97	0.40	0.18	0.57	0.79		21- الإجراءات الأخرى المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات
0.26	-0.12	0.11	0.38	0.15		0.7- تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ويجب أن تتقيد جميع الوظائف بالعمليات الرسمية...
0.00	-0.19		0.19			11.7- استعراض خفض عدد الطابعات المتعددة الوظائف
0.20	0.20	0.08		0.12		13.7- تمويل شعبة تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها تدريباً أولياً سليماً ...
0.52	0.52			0.52		26.7- تصميم نظام المعلومات الإدارية
0.48	0.48	0.08		0.40		22- إدارة المخاطر على مستوى المنظمة
0.48	0.48	0.08		0.40		54.3- التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر على مستوى المنظمة
1.50	1.50				1.50	23- تغيير الثقافة
1.50	1.50				1.50	32.3- تنفيذ الرؤية
0.70	0.70			0.70		24- نظام تقييم وإدارة الأداء
0.70	0.70			0.70		70.3- إدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية...
2.55	1.99		0.56	1.35	1.20	25- إطار الكفاءات
1.20	1.20				1.20	66.3- تنقيح توصيفات الكفاءات لكل المجموعات الوظيفية بما في ذلك الممثلون الإقليميون...
1.35	0.79		0.56	1.35		27.7- تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار الكفاءات وإطار المساءلة في مجال الموارد البشرية
1.48	1.48	0.08		1.40		26- التنقل
1.48	1.48	0.08		1.40		61.3- وضع سياسة تنقل قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية ذات معايير واضحة
4.12	4.12			4.12		27- الإجراءات الأخرى في مجال الموارد البشرية
0.14	0.14			0.14		59.3- الحفاظ على المعايير الأساسية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة، وتنفيذ سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي ...
0.80	0.80			0.80		60.3- إدخال مجموعة عناصر لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك في مجال الإدارة
2.98	2.98			2.98		62.3- إنشاء نظام مترابط ومتسق لتوظيف مهنيين من الشباب وتنمية قدراتهم
0.20	0.20			0.20		64.3- التوسع في النشر عن الشواغر في المنظمة
0.84	0.84				0.84	28- وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية
0.84	0.84	0.00			0.84	9.4(2) إنشاء جماعات عمل من متخصصين، بما في ذلك من أجل الاستعراض المفصل وفريق التغيير...
0.33	0.33				0.33	29- الاتصالات بشأن خطة العمل الفورية
0.31	0.31				0.31	9.4(أ)- الاتصالات مع الموظفين بشأن خطة العمل الفورية
0.02	0.02				0.02	9.4(ب)- الاتصالات مع الأعضاء بشأن خطة العمل الفورية

الملحق الرابع: الميزانية المفصلة لخطة العمل الفورية للفترة 2009-2013 والنفقات للفترة 2009-2012
(بملايين الدولارات الأمريكية)

نفقات 2012-2009	ميزانيات 2013-2009 (الصافي)	وفورات 2013-2009	ميزانيات 2013-2009 (الإجمالي)	مشروع خطة العمل الفورية، ورقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه (باختصار)
75.88	91.09	15.88	106.97	المجموع
5.17	7.07	0.00	7.07	1- إصلاح الأجهزة الرئاسية
				المجلس
1.53	1.95		1.95	19.2- اجتماع المجلس بمرونة أكبر ومع تفاوت مدد دوراته ...
1.07	1.05		1.05	20.2- عقد دورات قصيرة إضافية أو اجتماعات غير رسمية
0.19	0.25		0.25	22.2- اشتغال تقارير المجلس على استنتاجات ومقررات وتوصيات
				الرئيس المستقل للمجلس
0.11	0.60		0.60	32.2- (و) المضي قدماً في التحسين المستمر لكفاءة حوكمة المنظمة وفعاليتها وامتلاك الأعضاء لزام تلك الحوكمة.
				لجنتنا البرنامج والمالية
0.00	0.19		0.19	47.2- (3) فتح اللجان، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، أمام المراقبين غير المتكلمين
				المؤتمرات الإقليمية
0.41	0.65		0.65	52.2- إدخال تغييرات في خطوط الإبلاغ، والوظائف، وأساليب العمل
				اللجان الفنية
0.00	0.30		0.30	57.2- (أ) بقاء الرؤساء في مناصبهم بين الدورات وتقديم تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛
				الاجتماعات الوزارية
0.05	0.15		0.15	66.2- إمكانية أن يدعو المؤتمر أو المجلس إلى اجتماع وزاري عندما تستلزم المسائل التي تنشأ على المستوى الفني إقراراً سياسياً أو بروزاً أكبر.
0.07	0.15		0.15	69.2- إجراء استعراض بهدف إدخال أي تغييرات ضرورية لتمكين تلك الأجهزة القانونية ...
				الإجراءات الإضافية لتحسين فعالية حوكمة المنظمة
0.06	0.10		0.10	71.2- (أ) إعداد برنامج عمل متعدد السنوات يدوم أربع سنوات على الأقل...
0.76	1.10		1.10	74.2- تقييم المؤتمر لأعمال إصلاح الحوكمة، بما في ذلك دور وعمل ...
0.03	0.10		0.10	95.2- إدخال إجراءات وتغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل انتخابه، بما في ذلك:
0.89	0.48		0.48	6.4(أ)- عقد ما يصل إلى ثلاثة اجتماعات للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل كل سنة في 2010-2011

نفقات 2012-2009	ميزانيات 2013-2009 (الصافي)	وفورات 2013-2009	ميزانيات 2013-2009 (الإجمالي)	مشروع خطة العمل الفورية، ورقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه (باختصار)
0.40	0.60	0.00	0.60	2- المراجعة
0.40	0.60		0.60	91.2- تماشياً مع السياسة الحالية، توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل جميع مجالات المخاطر الرئيسية في المنظمة...
2.17	3.11	0.00	3.11	3- التقييم
2.17	3.11		3.11	78.2- ميزانية التقييم: زيادة ميزانية التقييم من البرنامج العادي إلى 0.8% من مجموع....
1.24	2.63	0.00	2.63	4- الأخلاقيات
1.24	1.79		1.79	33.3- تعيين مسؤول أخلاقيات، وأداء المكتب لوظائفه، وتدريب الموظفين
0.00	0.84		0.84	36.3(أ)- تعيين أمين مظالم
1.46	3.24	0.00	3.24	5- إصلاح البرمجة والميزنة والرصد المستند إلى النتائج
0.54	0.69		0.69	6.1- وضع نظام الرصد القائم على النتائج
0.54	1.15		1.15	88.3- إدخال مقاييس مرجعية ونظام للإبلاغ والرصد القائم على الأداء للمكاتب الميدانية
0.38	1.40		1.40	2.7- تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ووضع الخطوط العامة للإطار القانوني المعياري المبسط الجديد...
0.40	0.38	0.00	0.38	6- النشر بجميع اللغات
0.11	0.08		0.08	56.3- إتاحة مزيد من النسخ الورقية من الوثائق الفنية لأقل البلدان نمواً...
0.29	0.30		0.30	57.3- إنشاء موقعين شبكيين منفصلين مماثلين للموقع الشبكي للمنظمة من أجل اللغتين الصينية والعربية
1.79	2.77	0.00	2.77	7- تعبئة الموارد وإدارتها
0.54	0.86		0.86	12.3- إدماج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية...، استكمالاً للمساهمات المقررة
1.26	1.92		1.92	14.3- (ب) إقامة هيكل إداري للموارد الخارجة عن الميزانية...
0.15	-0.62	0.90	0.28	8- برنامج التعاون التقني
0.15	-0.62	0.90	0.28	22.3- تخصيص موارد من برنامج التعاون التقني للأقاليم تحت سلطة الممثلين الإقليميين...
0.36	0.39	0.00	0.39	9- اللامركزية
0.36	0.36		0.36	81.3- نقل المسؤولية الأساسية عن الجوانب الفنية والموضوعية للإشراف على ممثليات المنظمة إلى الممثلين الإقليميين...
0.00	0.03		0.03	82.3- تنقيح جميع السلطات المفوضة إلى المكاتب الميدانية وإجراءات المراقبة
0.77	0.76	0.00	0.76	10- هيكل المقر الرئيسي
0.49	0.48		0.48	101.3- تنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي

نققات 2012-2009	ميزانيات 2013-2009 (المصافي)	وفورات 2013-2009	ميزانيات 2013-2009 (الإجمالي)	مشروع خطة العمل الفورية، ورقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه (باختصار)
0.13	0.13		0.13	3.7- استعراض مكتب المدير العام
0.15	0.15		0.15	103.3- استعراض إعادة التنظيم بهدف إدخال مزيد من التحسينات
2.17	3.66	0.00	3.66	12- الشراكات
1.32	2.39		2.39	109.3- تفعيل وتنفيذ الاستراتيجية الجديدة للشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص ...
0.79	0.91		0.91	110.3- تفعيل وتنفيذ استراتيجيات الشراكات المؤسسية بما يتماشى مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وزيادة تعزيز التعاون داخل منظومة الأمم المتحدة ...
0.07	0.12		0.12	117.3- إنشاء آلية رصد لكفالة الحصول على تعليقات وإدخال تحسينات تكرر في تعاونيات الشراكات وفي استراتيجية المنظمة
5.40	2.81	4.60	7.41	13- التوريدات
				التوريدات
0.47	0.42		0.42	38.3- تفويض السلطة عن التوريدات، والسلطة عن خطابات الاتفاق على مستوى الشعب وفي المكاتب الميدانية؛
1.20	2.04	0.03	2.07	6.7- وضع نموذج جديد للتوريدات لإدارة المراحل الأولية من إجراءات الشراء
1.29	1.41		1.41	7.7- تطوير عملية إدارة البائعين المسجلين صوب إدارة الموردين الناشطين (مبادئ الشراكة)
1.55	2.30	0.01	2.31	8.7- تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين في مجال إدارة التوريدات المحلية
0.65	0.26	0.44	0.70	9.7- نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة
				مبادرة التوريدات المشتركة للوكالات التي توجد مقرها في روما
0.24	-3.62	4.12	0.50	14.7- وضع نموذج تشغيلي لتنفيذ الشراكات في إجراءات التوريدات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى
0.77	-1.19	2.29	1.10	14- السفر
0.77	-1.19	2.29	1.10	15.7- المبادرات المشتركة بين الوكالات التي توجد مقرها في روما - السفر
0.47	-0.37	1.05	0.68	15- الترجمة والطباعة
				الطباعة والنشر بجميع لغات المنظمة
0.47	-0.40	1.05	0.65	17.7- اقتراح بشأن إنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع، بما يشمل الطباعة الخارجية ...
3.87	0.62	3.56	4.18	16- السجل
3.87	0.62	3.56	4.18	16.7- وضع خطة لإدارة السجل، مع النظر في التحول إلى سجل إلكتروني والاستعانة بموارد خارجية
0.36	0.36	0.00	0.36	17- نموذج الخدمات الإدارية ودليل التعليمات الإدارية للمنظمة
0.36	0.36		0.36	44.3- إجراء الاستعراض المفصل

نفقات 2012-2009	ميزانيات 2013-2009 (الصافي)	وفورات 2013-2009	ميزانيات 2013-2009 (الإجمالي)	مشروع خطة العمل الفورية، ورقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه (باختصار)
8.34	11.33	0.00	11.33	19- تحسين ربط الاتصالات عن بُعد بالمكاتب الميدانية
8.34	11.33		11.33	90.3- تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية
5.67	5.51	0.00	5.51	20- النسخة 12 من برنامج أوراكل
5.67	5.51		5.51	25.7- تحسين وظائف أوراكل المتعلقة بتخطيط الموارد على مستوى المنظمة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية
4.47	3.74	1.80	5.54	21- الإجراءات الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات
0.26	-0.69	1.23	0.54	0.7- تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ويجب أن تتقيد جميع الوظائف بالعمليات الرسمية ...
0.03	-0.57	0.57	0.00	11.7- استعراض خفض عدد الطابعات المتعددة الوظائف
0.12	0.36		0.36	13.7- تمويل شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها برنامجاً سليماً للتدريب الأولي وللتدريب ...
4.06	4.59		4.59	26.7- تصميم نظام المعلومات الإدارية
0.84	1.50	0.00	1.50	22- إدارة المخاطر على مستوى المنظمة
0.14	0.12		0.12	50.3- إقامة هيكل مشروع لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة بقيادة داخلية ...
0.70	1.38		1.38	54.5- التنفيذ التام لهيكل ونظم إدارة المخاطر المؤسسية
2.30	5.10	0.00	5.10	23- تغيير الثقافة
2.30	5.10		5.10	32.3- تنفيذ الرؤية
4.38	5.20	0.00	5.20	24- نظام إدارة تقييم الأداء
4.38	5.20		5.20	70.3- إدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية
3.52	5.08	1.68	6.76	25- إطار الكفاءات
0.21	0.32	1.68	2.00	66.3- تنقيح توصيفات الكفاءات لكل المجموعات الوظيفية بما في ذلك الممثلون الإقليميون، والمنسقون الإقليميون الفرعيون، وممثلو المنظمة ...
				دور الموارد البشرية
3.30	4.60		4.60	27.7- تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار الكفاءات وإطار المساءلة في مجال الموارد البشرية
3.52	4.45	0.00	4.45	26- التنقل
3.52	4.45		4.45	61.3- وضع سياسة للتناوب قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية ...

نفقات 2012-2009	ميزانيات 2013-2009 (المصافي)	وفورات 2013-2009	ميزانيات 2013-2009 (الإجمالي)	مشروع خطة العمل الفورية، ورقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه (باختصار)
10.06	14.95	0.00	14.95	27- الإجراءات الأخرى في مجال الموارد البشرية
0.24	0.49		0.49	59.3- الحفاظ على المعايير الأساسية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة، وتنفيذ سياسة فعالة لتحقيق التمثيل الجغرافي والجنساني....
4.52	4.80		4.80	60.3- إدخال حزمة عناصر لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك في مجال الإدارة
3.49	7.58		7.58	62.3- إنشاء نظام مترابط ومتسق لتوظيف مهنيين من الشباب وتنمية قدراتهم...
0.58	0.68		0.68	64.3- توسيع نطاق النشر عن الشواغر في المنظمة
1.23	1.00		1.00	72.3- رفع مستوى نظم أوراكل من أجل (1) تحسين سهولة استخراج البيانات وتحليلها و ...
5.35	6.90	0.00	6.90	28- وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية
				الترتيبات الإدارية للمنظمة من أجل التقييم الخارجي المستقل
5.35	6.90		6.90	4.9- (2) إنشاء جماعات عمل من متخصصين، بما في ذلك من أجل الاستعراض المفصل وفريق التغيير...
0.52	1.13	0.00	1.13	29- الاتصالات بشأن خطة العمل الفورية
				الترتيبات الإدارية للمنظمة من أجل التقييم الخارجي المستقل
0.35	0.85		0.85	4.9 (أ)- الاتصالات مع الموظفين بشأن خطة العمل الفورية
0.162	0.273		0.273	4.9 (ب)- الاتصالات مع الأعضاء بشأن خطة العمل الفورية

الملحق الخامس: وفورات البرنامج العادي في خطة العمل الفورية

المجموع 2013-2009	2013-2012	2011-2010	2009	وفورات البرنامج العادي في خطة العمل الفورية بملايين الدولارات الأمريكية
	الوفورات	الوفورات	الوفورات	
15.88	10.55	5.31	0.02	المجموع
0.90	0.00	0.90		8- برنامج التعاون التقني
0.90		0.90		22-3 تخصيص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم تحت سلطة الممثلين الإقليميين، باستثناء الاحتفاظ بنسبة قدرها 15٪ تحت سلطة الإدارة المسؤولة عن التعاون التقني من أجل استخدامها في حالات الطوارئ ونسبة قدرها 3٪ من أجل المشروعات المشتركة بين الأقاليم
4.60	3.26	1.34		13- التوريدات
0.03	0.03	0.00		6-7 النموذج الجديد للتوريدات من أجل إدارة المراحل الأولى من إجراءات الشراء
0.01	0.01	0.00		8-7 تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين في مجال إدارة التوريدات المحلية
0.44	0.27	0.17		9-7 نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة
4.12	2.95	1.17		14-7 النموذج التشغيلي لتنفيذ شراكات في إجراءات التوريدات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى
2.29	1.97	0.30		14- السفر
0.01			0.01	الاستعراض المفصل إنفاذ الحجز المسبق
0.01			0.01	الاستعراض المفصل استخدام أسعار السفر الجوي المقيدة
2.27	1.97	0.30		15-7 المبادرات المشتركة مع الوكالات الأخرى التي توجد مقرها في روما - السفر
1.05	0.60	0.45		15- الترجمة والطباعة
1.05	0.60	0.45		17-7 اقتراح إنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع، بما في ذلك الطباعة الخارجية، والطباعة والتوزيع الداخليان، وتغيير إجراءات الطباعة والتوزيع

المجموع 2013-2009	2013-2012	2011-2010	2009	وفورات البرنامج العادي في خطة العمل الفورية بملايين الدولارات الأمريكية
	الوفورات	الوفورات	الوفورات	
3.56	2.46	1.10		16- السجل
3.56	2.46	1.10		16-7 وضع خطة لإدارة السجل، مع النظر في التحول إلى سجل إلكتروني والاستعانة بموارد خارجية
1.80	1.14	0.66		21- الإجراءات الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات
1.23	0.76	0.47		0-7 تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ويجب أن تتقيد جميع الوظائف بالعمليات الرسمية، ومنها مثلاً إجراءات طلب مشروع/ تغيير، وعمليات إدارة المشروعات وتطويرها
0.57	0.38	0.19		11-7 استعراض خفض الطابعات المتعددة الوظائف
1.68	1.12	0.56		25- إطار الكفاءات
1.68	1.12	0.56		27-7 تحديد دور جديد لتوظيف الموارد البشرية واستعراض إطار الكفاءات وإطار المساءلة في مجال الموارد البشرية

الملحق السادس: النهج المنقح لتغيير الثقافة

المقدمة – اقتضاء الإطار الجديد للمنظمة تغييراً ثقافياً

1- قبل عام 2012، كان نهج تحقيق تغيير في الثقافة يقوم على إنشاء فريق مركزي لكي يمضي قدماً في عملية تغيير الثقافة، وكان هذا ملائماً في تلك المراحل الأولى للانخراط مع الموظفين ووضع رؤية داخلية. ومن المؤكد أن أفرقة تغيير الثقافة التي حُصصت لتلك الجهود قد حققت مهمتها.

2- ومع ذلك، لا يمكن أن يحدث تغيير مستدام في الثقافة إلا عند إشراك الموظفين على جميع المستويات إشراكاً تاماً، بما في ذلك كبار المديرين، وإخضاع الإدارة العليا للمساءلة عن قيادة هذا المسعى بعد تعميمه في عمل وحدات المنظمة.

3- وقد تغير نهج تحقيق تغيير في ثقافة المنظمة في عام 2012. ففي أثناء العام كان عمل الإدارة والأعضاء يوجهه هدف إدخال التغييرات التي يرى المدير العام أنها لازمة من أجل تنفيذ استراتيجية الحملة ذات الركائز الخمس ورؤيته الواضحة للطريق الذي ينبغي أن تسير فيه المنظمة.

4- وقد انعكست هذه الرؤية في الوثيقة C2013/3، والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 التي ينبغي، إضافة إلى دورها البرامجي المؤسسي، أن يشار إليها من أجل إعطاء سياق لإطار التغيير الثقافي اللازم لتنفيذ الرؤية.

5- وستفضي التغييرات التحولية التي أدخلت في الفترة المالية 2012-2013 إلى طريقة عمل جديدة مشتركة بين القطاعات داخل المنظمة في الفترة 2014-2015. وسيوجه الإطار الاستراتيجي المراجع التي يتكون من أهداف استراتيجية أقل عدداً وأكثر شمولاً تفكيراً أكثر توجهاً نحو الغايات ضمن إطار نتائج أقوى مبيّن في الخطة المتوسطة الأجل. ولذلك سيتطلب النجاح في تنفيذ برنامج العمل في الفترة 2014-2015 تحولاً جوهرياً في ممارسات الأعمال يقوم على إزالة "الصوامع" بفضل طريقة العمل الجديدة المشتركة بين القطاعات. ويعني أيضاً التغيير في ممارسة الأعمال تغييراً في الثقافة.

6- التحدي المائل أمام تغيير الثقافة في عام 2013 تبين ترتيبات التنفيذ¹⁰⁰ الموصوفة في الوثيقة 3/2013 تحديات التحول إلى منظمة تدير مواردها استناداً إلى أهدافها الاستراتيجية على المستوى المركزي والمستوى الميداني. والتركيز على المستوى الميداني هو من بين أكثر "الجوانب الثقافية" ابتكاراً التي يلزم استيعابها كانعكاس للاستراتيجية الأكثر

¹⁰⁰ الفقرات 196-200 من الوثيقة C2013/3

استشرافاً للمستقبل واتساماً بالطابع اللامركزي التي تضطلع بها المنظمة في إطار خطتها المتوسطة الأجل البرامجية للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية الخاص بها للفترة 2014-2015.

7- ومواجهة هذا التحدي بعد مرحلة برنامج العمل والميزانية توفر خلفية خطة تغيير الثقافة لعام 2013 التي ينبغي أن تسفر، في حالة نجاحها، عن حدوث تغيير في السلوك في المنظمة بأسرها.

8- وتتمثل أهمية تغيير الثقافة في أنه أداة لتخصيص المسؤولية عن قيادة هذا الجهد مع تولي مدير مكتب المدير العام قيادة هذه المهمة دوراً تنسيقياً لأنشطة تغيير الثقافة في المنظمة. ولكن في نهج التعميم، من اللازم أن تضطلع بالأنشطة والإجراءات وحدات داخل الهيكل الدائم الحالي للمنظمة، التي يمكنها أن تستخدم الأموال المخصصة من ميزانية تغيير الثقافة لتقديم المنتجات والخدمات المتوخاة لمجال الإجراءات ذلك.

إجراءات تعميم تغيير الثقافة

9- بوجه عام، من اللازم أن تصبح أنشطة تغيير الثقافة أكثر اتساقاً بكثير مع الأهداف الاستراتيجية بمعالجتها تحديداً في برنامج تغيير الثقافة التحديات التي ستطرحها طريقة العمل الجديدة هذه بالنسبة للمنظمة. وهذه التحديات وما يرتبط بها من مهام ستواجهها وحدات المنظمة كلها، وستلزم مشاركة موظفين من المنظمة بأسرها في مواجهة التحدي. وسيساعد في هذا الصدد عقد جلسات لشحن الفكر وحلقات عمل وهذه ستنظمها أفرقة التغيير المحلية في المكاتب الميدانية، وستنظمها أفرقة التغيير التابعة للإدارات في المقر الرئيسي.

10- وبتفصيل أكبر، فإن الأنشطة الرئيسية الخمسة لتغيير الثقافة المتوقعة لعام 2013 هي كما يلي:

الأثر في المنظمة بأسرها:

11- في إطار الأهداف الاستراتيجية الخمسة، سيكون الموظفون والموارد من غير الموظفين في المقر الرئيسي تحت سيطرة منسقي الأهداف الاستراتيجية، بينما سيكون الممثلون الإقليميون مسؤولين عن تخطيط موارد الأقاليم واستخدامها ورصدها، بما في ذلك ممثلات المنظمة، والإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخمسة بالتشاور مع منسقي تلك الأهداف. وسيلزم أيضاً التحديد الملائم للأولويات في إطار كل هدف استراتيجي وفقاً لمتطلبات خطط العمل ذات الصلة وعلى أساس الأهداف ذات الصلة. وهذا يقتضي تعزيز أفرقة التغيير المحلية دعماً للإطار الاستراتيجي الجديد. ويوجد حالياً 22 فريقاً محلياً للتغيير تعمل في المنظمة، يوجد نصفها في المكاتب الميدانية.

12- وتعمل أفرقة التغيير المحلية بطريقة تشاركية بحيث تتشاور مع مجموعة الموظفين الأوسع نطاقاً بشأن قضايا التغيير ذات الصلة بالمستوى المحلي. وفي الوقت ذاته، توفر تلك الأفرقة آلية للتواصل الشبكي من أجل رعاية وتقاسم الأفكار والتعلم عبر تخصصات المنظمة والحدود الجغرافية.

13- وبإمكانها تيسير وبناء روابط بين العمل المضطلع به بموجب الإطار الاستراتيجي الجديد وتبادل المعرفة اليومية القائمة على التخصصات واحتياجات العمل التعاوني بين الأقران في إطار موضوع محدد. وسيلزم تقديم المقترحات الداعية إلى تنفيذ مشروعات محددة من أفرقة التغيير المحلي دعماً "للتحدي" إلى منسق تغيير الثقافة للحصول على تمويل من ميزانية خطة العمل الفورية في عام 2013. *وسيعهد بهذا النشاط إلى منسق تغيير الثقافة*

العمل المشترك بين التخصصات والمصنوفي:

14- ثمة حاجة ملحة، من أجل تنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد المشترك بين التخصصات، القائم على 5 أهداف شاملة، إلى مواصلة ابتعاد المنظمة عن كونها منظمة تتسم بالتسلسل الهرمي وتعمل في صوامع، صوب ثقافة العمل بروح الفريق والتعاون في إطار هياكل إدارية أكثر انبساطاً استناداً إلى جماعات عمل.

15- ولذلك من اللازم وجود عمليات وبرامج لتكنولوجيا المعلومات لدعم الموظفين في تقاسم المعرفة والعمل في شبكات فنية. وتلزم زيادة توطيد برامج التعاون الافتراضي وحيز العمل المشترك (مثلاً Sharepoint، والشبكة الداخلية للمنظمة) لتهيئة بيئة تمكينية مستدامة. وإضافة إلى ذلك، من الممكن استكشاف إمكانية استخدام أداة التواصل الاجتماعي "Teamworks"، التي استحدثتها الأمم المتحدة الإنمائي، إلى جانب نهج حيّز العمل الذي يدعم بشدة عمل الأفرقة والأنشطة المشتركة بين التخصصات. *وسيسند هذا النشاط إلى شعبة تكنولوجيا المعلومات، ومكتب الاتصالات والشراكات والدعوة، ومكتب الاتصالات في المنظمة.*

الرصد:

16- تقر الوثيقة 3/2013 بأهمية¹⁰¹ الرصد الفعّال أيضاً عبر المواضيع الشاملة والوظائف الأساسية وتصف¹⁰² القدرة الداخلية المعززة والمهيكلية من جديد. والدور الرئيسي سيضطلع به مجلس رصد البرامج المؤسسية المنشأ حديثاً، الذي سيحتاج أعضاؤه إلى تدريب ودعم كي يؤدوا مسؤولياتهم على أفضل وجه. *وسيسند هذا النشاط إلى مكتب الموارد البشرية*

¹⁰¹ الفقرة 50 من الوثيقة C2013/3

¹⁰² الفقرة 51 من الوثيقة C2013/3

تحسين كفاءة وفعالية تنمية قدرات الموظفين:

17- تحسين كفاءة وفعالية تنمية قدرات الموظفين: سيلزم توفير ما هو كافٍ من تنمية قدرات الموظفين على جميع المستويات والدرجات دعماً للتغيير المطلوب في السلوكيات. وسيلزم، لهذا الغرض، أن تعطي أنشطة تنمية قدرات الموظفين - بما في ذلك تدريب الموظفين الوافدين حديثاً - أهمية أكثر بكثير للأهداف الاستراتيجية وتصبح مستندة إلى تلك الأهداف. ومن الممكن أيضاً أن يُحدث توافر أدوات على الإنترنت للتعليم الإلكتروني ثورة في تنمية قدرات الموظفين في المنظمة، بحيث يتيح فرصاً أكثر فعالية للتعلم بتكاليف أقل كثيراً. وفي هذا الصدد، يمكن اعتبار تحسين التغطية اللغوية في صفوف موظفي المنظمة الفنيين هدفاً محدداً توفر من أجله تسهيلات التعلم على الإنترنت حلاً بالغ الجاذبية ومجدياً بالنسبة للتكلفة، وستُستخدم أموال من مشروع تغيير الثقافة لتحفيز هذه العملية. *وسُيَسند هذا النشاط إلى مكتب الموارد البشرية*

إشراك الموظفين في تغيير الثقافة وقياسه:

18- تحقيقاً لثقافة عالية الأداء من الضروري وجود تواصل متكرر وشفاف وأصيل فيما بين القادة والموظفين والأعضاء والشركاء الخارجيين وبيئتهم. وعلى وجه الخصوص، من اللازم أن يعرف الموظفون أن أفكارهم تقدّر وأن المنظمة توفر ثقافة يمكن فيها الاستماع إلى أصواتهم. وتمثل الشبكة الداخلية للمنظمة، وبخاصة الموقع "على اتصال"، أداة رئيسية متاحة لجميع الموظفين لهذا الغرض.

19- وإضافة إلى ذلك، وفر الاستقصاء الذي شمل جميع الموظفين وأجري في عام 2011 خط أساس لقياس تصورات الموظفين بشأن المنظمة. ولهذا السبب، سيكون من المفيد والمناسب إلى حد كبير إجراء استقصاء جديد لجميع الموظفين في عام 2014 لمعرفة كيف تطورت آراء الموظفين، وأين تحقق تقدم، وأين يلزم جهد إضافي. وفي أثناء عام 2013 ستبدأ أنشطة التحضير لاستقصاء جديد للموظفين سيجري في عام 2014 - وهذا النشاط سَيُسند إلى مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة، ومكتب الاتصالات في المنظمة

الملحق السابع : حالة إجراءات خطة العمل الفورية

إحصاءات موجزة:

الوصف	عدد إجراءات خطة العمل	الحالة
	252	استُكملت
استُكملت في عام 2009	118	
استُكملت في عام 2010	24	
استُكملت في عام 2011	76	
استُكملت في عام 2012	34	
	19	مفتوحة
إجراءات تنطوي على قدر كبير من النشاط	7	
إجراءات سُنستكمل قبل الدورة الثامنة والثلاثين لمؤتمر المنظمة أو معها	7	
إجراءات تقع المسؤولية عنها على عاتق الأعضاء	3	
إجراءات لا يمكن استكمالها إلا بعد استكمال تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية	2	
	3	مركونة
إجراءات تقرر ركنها في دورات الأجهزة الرئاسية التي عُقدت في خريف عام 2012	3	
	274	المجموع

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه
	1- إصلاح الأجهزة الرئاسية
	أولويات الحوكمة
استُكمل في عام 2009	1-2 اتساق السياسات العالمية ووجود أطر تنظيمية: الاستعراض المنتظم للوضع العالمي لتحديد المسائل التي تتطلب مبادرة ذات أولوية لزيادة اتساق السياسات ودراسة الأطر التنظيمية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى ..
استُكمل في عام 2011	2-2 أخذ قضايا السياسات والصكوك المتعلقة بالأغذية والزراعة التي تُستحدث في منتديات أخرى غير المنظمة في الاعتبار وتقديم توصيات إلى تلك المنتديات
استُكمل في عام 2011	3-2 انظر أيضاً أدناه - للاطلاع على أدوار مختلف الأجهزة الرئاسية
استُكمل في عام 2011	4-2 الحوكمة التنفيذية: تعزيز أدوار وتغطية الأجهزة الرئاسية (انظر أدناه)
	المؤتمر
استُكمل في عام 2009	5-2 يكون لكل دورة من دورات المؤتمر عادةً موضوع رئيسي يتفق عليه المؤتمر، بناءً على توصية المجلس عادةً
استُكمل في عام 2011	6-2 إيلاء المؤتمر مزيداً من الاهتمام لقضايا السياسات العالمية والأطر الدولية (بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة)، عاملاً عادةً بناءً على توصيات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية، والمجلس حيثما كان ذلك مناسباً...

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2009	اجتماع المؤتمر في يونيو/حزيران من السنة الثانية من الفترة المالية	7-2
استُكمل في عام 2009	موافقة المؤتمر على أولويات المنظمة واستراتيجيتها وميزانياتها بعد أخذ توصيات المجلس في الاعتبار (انظر الإجراء المتعلق بالبرنامج والميزانية أدناه)	8-2
استُكمل في عام 2011	تركيز تقرير المؤتمر على الاستنتاجات والمقررات، التي يجوز تحديدها في لجان الصياغة وفي إطار "أصدقاء الرئيس" حسب الاقتضاء. وتوفير المحاضر الحرفية تفاصيل المداخلات ونشر تلك المحاضر بجميع لغات المنظمة	9-2
استُكمل في عام 2009	تولي الاجتماعات العامة الرسمية قدراً أكبر من التركيز على المسائل ذات الأهمية الحيوية بالنسبة إلى الأعضاء	10-2
استُكمل في عام 2011	عقد مناسبات جانبية لتوفير منتدى لتبادل الآراء بشكل غير رسمي بشأن تطور المسائل	11-2
استُكمل في عام 2011	إدخال تغييرات في الممارسة، بما في ذلك طرائق العمل وخطوط الإبلاغ على النحو المفصل أدناه فيما يتعلق بالأجهزة المختلفة	12-2
استُكمل في عام 2009	إدخال تغييرات في النصوص الأساسية بشأن الوظائف، وخطوط الإبلاغ، والدور في تقديم توصيات إلى المؤتمر، وغير ذلك، على النحو المفصل في مصفوفة الإجراءات	13-2
	المجلس	
استُكمل في عام 2009	توضيح وظائف المجلس حسب الضرورة في النصوص الأساسية واشتمالها على ما يلي: (1) الدور الرئيسي في اتخاذ القرار وتقديم المشورة بشأن ما يلي: تخطيط عمل المجلس نفسه ومقاييس أدائه وتخطيط عمل ومقاييس أداء ...	14-2
استُكمل في عام 2009	(2) رصد تنفيذ قرارات الحوكمة	15-2
استُكمل في عام 2009	(3) ممارسة الإشراف، مع كفالة ما يلي: عمل المنظمة ضمن إطارها المالي والقانوني؛ وجود مراجعة تتسم بالشفافية والاستقلالية والمهنية وإشراف أخلاقي؛ وجود ... تتسم بالشفافية والمهنية والاستقلالية	16-2
استُكمل في عام 2011	(4) رصد أداء الإدارة على ضوء أهداف الأداء المقررة.	17-2
مفتوح	تقديم المجلس توصية واضحة إلى المؤتمر بشأن قرار البرنامج والميزانية بما يشمل مستوى الميزانية	18-2
استُكمل في عام 2011	اجتماع المجلس بمرحلة أكبر وبلد ودورات مختلفة حسبما يكون ملائماً لجدول الأعمال (بحد أدنى قدره 5 دورات عادة كل فترة مالية) - الرسم البياني 1 في القسم جيم دورة تخطيط واستعراض البرنامج والميزانية:	19-2
استُكمل في عام 2011	جديد - (1) عقد دورات قصيرة إضافية أو اجتماعات رسمية	20-2

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2009	(2) انعقاد اجتماع المجلس للتحضير للمؤتمر قبل شهرين على الأقل من المؤتمر، كي يتسنى أن تؤخذ توصياته في الاعتبار، بما في ذلك تقديم توصية بجدول الأعمال النهائي إلى المؤتمر من أجل الموافقة النهائية ...	21-2
استُكمل في عام 2011	اشتمال تقرير المجلس على استنتاجات وقرارات وتوصيات (وتوفير المحاضر الحرفية تفاصيل ونشرها بجميع اللغات)	22-2
استُكمل في عام 2009	توقّف المجلس عن مناقشة قضايا السياسات العامة والقضايا التنظيمية، ما لم يكن هناك سبب عاجل لمناقشة ذلك (وهو ما يجب أن تتناوله اللجان الفنية والمؤتم)	23-2
استُكمل في عام 2009	إدخال تغييرات في ممارسة المجلس، بما في ذلك طرق العمل، وخطوط الإبلاغ، (انظر أدناه ما يتعلق بالأجهزة الأخرى)	24-2
استُكمل في عام 2009	إدخال تغييرات في النصوص الأساسية بشأن الوظائف، وخطوط الإبلاغ، وغيرها	25-2
	الرئيس المستقل للمجلس	
استُكمل في عام 2009	تنقيح النصوص الأساسية لتوضيح تحديد الدور التيسيري الاستباقي للرئيس المستقل للمجلس في حوكمة المنظمة، وإزالة أي تعارض في الأدوار مع الدور الإداري للمدير العام، وبما يشمل، إضافة إلى رئاسة اجتماعات المجلس:	26-2
استُكمل في عام 2009	(أ) العمل كسمسار أمين في التوصل إلى توافق في الآراء بين الأعضاء بشأن المسائل الخلافية؛	27-2
استُكمل في عام 2009	(ب) الاتصال مع رؤساء لجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية بشأن برامج عملهما وحسب الاقتضاء مع رؤساء اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية، وحضور اجتماعات لجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية عادة؛	28-2
استُكمل في عام 2009	(ج) جواز أن يدعو الرئيس المستقل، حسبما ومتى يرى ذلك مفيداً، إلى عقد اجتماعات تشاورية مع ممثلي المجموعات الإقليمية بشأن القضايا ذات الطابع الإداري والتنظيمي من أجل التحضير لدورة وعقدها؛	29-2
استُكمل في عام 2009	(د) الاتصال مع الإدارة العليا في المنظمة بشأن شواغل الأعضاء، التي يعربون عنها من خلال المجلس ولجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية؛	30-2
استُكمل في عام 2009	(هـ) كفالة إبقاء المجلس على علم بالتطورات في المنتديات الأخرى ذات الأهمية لولاية المنظمة والحفاظ على حوار مع الأجهزة الرئاسية الأخرى حسب الاقتضاء، وبخاصة الأجهزة الرئاسية للوكالات الزراعية التي توجد مقرها في روما؛	31-2
استُكمل في عام 2011	(و) المضي قُدماً في التحسين المستمر لكفاءة حوكمة المنظمة وفعاليتها وامتلاك الأعضاء لزام تلك الحوكمة.	32-2
استُكمل في عام 2009	(ز) تحديد النصوص الأساسية أيضاً:	33-2

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2009	(1) المؤهلات (الكفاءات) المستوصية للرئيس المستقل التي يجب أن تضعها لجنة المؤتمر بمشورة من لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ويبت فيها مؤتمر عام 2009 (2) ضرورة وجود الرئيس المستقل في روما لحضور جميع دورات المجلس وتوقع قضائه عادةً ما يتراوح من ستة إلى ثمانية أسابيع على الأقل في السنة في روما	34-2
	لجنتنا البرنامج والمالية	
استُكمل في عام 2009	إدخال إيضاحات للوظائف وطرائق العمل فوراً في الممارسة يليها إدخال تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بشأن توضيح الوظائف:	35-2
استُكمل في عام 2011	(1) تشديد وظائف لجنة البرنامج على الأولويات البرنامجية، والاستراتيجية، والميزانية، والتقييم واشتمالها أيضاً على النظر في العمل الميداني واللامركزي؛ والأولويات التي يجب أن تعالجها المنظمة في إيجاد اتساق في السياسة العالمية...	36-2
استُكمل في عام 2011	(2) تغطية لجنة المالية لجميع جوانب الإدارة والخدمات والموارد البشرية فضلاً عن المالية، بما في ذلك السياسات والميزانية المتعلقة بمجالات العمل هذه - وتحولها إلى لجنة للمالية والإدارة؛	37-2
استُكمل في عام 2011	(3) اجتماع اللجان بمرونة أكبر ولمدد دورات مختلفة حسبما يكون ملائماً لجدول الأعمال وتماشياً مع دورة تخطيط واستعراض البرنامج والميزانية (انظر الرسم البياني 1) - (يكون الحد الأدنى لعدد الدورات هو أربع دورات عادةً كل فترة مالية)؛	38-2
استُكمل في عام 2011	(4) عقد اللجنتين مزيداً من الاجتماعات المشتركة. وتجري المناقشة في دورة مشتركة، كلما كان هناك تداخل في المناقشة، أو يكون هناك تكامل كبير بين مساهمة اللجنتين	39-2
استُكمل في عام 2011	(5) اقتضاء تقديم اللجنتين توصيات واضحة وإبائهما اهتماماً أكبر للسياسات والاستراتيجية والأولويات من أجل تحسين الإشراف وتوفير توجيه أكثر دينامية للمجلس؛	40-2
استُكمل في عام 2011	(6) اتفاق لجنة المالية على معايير واعتمادها لها ووجوب استعراضها لوثائق برنامج الأغذية العالمي لهذا الغرض.	41-2
استُكمل في عام 2009	إدخال تغييرات في الممارسة، بما في ذلك طرائق العمل (انظر أدناه)	42-2
استُكمل في عام 2009	إدخال تغييرات في النصوص الأساسية بشأن وظائف اللجنتين	43-2
استُكمل في عام 2009	عضوية لجنتي البرنامج والمالية ورؤساؤها ومراقبوها: إدخال تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك فيما يتعلق بانتخاب الأعضاء. ويكون الأعضاء بلداناً لا أفراداً ولكن عند ترشيح ممثلها يكون على البلدان	44-2
استُكمل في عام 2009	(1) انتخاب المجلس للرؤساء على أساس مؤهلاتهم الفردية مع عدم شغلهم مقاعد مجموعتهم الانتخابية أو تمثيلهم لإقليم أو بلد (في حالة شغور منصب رئيس، يحل محل شاغل المنصب نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، إلى حين انتخاب بديل له من قبل المجلس)؛	45-2

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2009	(2) زيادة عضوية كل لجنة من اللجنتين، إضافة إلى الرئيس، إلى اثني عشر ممثلاً مع تمتع كل إقليم بحق أن يكون له ممثلان اثنان كحد أقصى لكل من أفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، والشرق الأدنى وأوروبا، وممثل واحد لكل من أمريكا الشمالية وجنوب غرب المحيط الهادئ يسميه الإقليم ويقر المجلس تسميته (يجوز للبلدان تبديل أعضائها في اجتماعات فردية أو أثناء مدة عضويتهم، تجنباً بذلك لبقاء مقعد شاغراً)	46-2
استُكمل في عام 2010	(3) فتح اللجان، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، أمام المراقبين غير المتكلمين	47-2
	لجنة الشؤون الدستورية والقانونية	
استُكمل في عام 2009	إدخال تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك من أجل انتخاب الأعضاء. ويكون الأعضاء بلداناً لا أفراداً ولكن يكون من المتوقع من البلدان عند تسمية ممثليها أن تقترح ممثلين تتوافر فيهم المؤهلات القانونية الضرورية؛	48-2
استُكمل في عام 2009	انتخاب المجلس للرئيس من بين أعضاء لجنة الشؤون الدستورية والقانونية على أساس جدارته الفردية (في حالة شعور منصب الرئيس، يحل محل شاغل المنصب نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، إلى حين انتخاب بديل له من قِبَل المجلس)؛	49-2
استُكمل في عام 2009	وجود سبعة أعضاء في اللجنة، مع حق كل إقليم في أن يكون له عضو واحد يسميه الإقليم ويقره المجلس (يجوز للبلدان تبديل أعضائها فيما يتعلق باجتماعات فردية أو أثناء مدة العضوية، تجنباً بذلك لبقاء مقعد شاغراً)	50-2
استُكمل في عام 2009	فتح لجنة الشؤون الدستورية والقانونية أمام المراقبين غير المتكلمين	51-2
	المؤتمرات الإقليمية	
استُكمل في عام 2012	إدخال تغييرات في خطوط الإبلاغ، والوظائف، وطرائق العمل في الممارسة فوراً يليها إدخال تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية بحيث تصبح لجاناً تابعة لمؤتمر المنظمة	52-2
استُكمل في عام 2011	(أ) اشتغال الوظائف على ما يلي: (1) إعداد مسائل من أجل تحقيق الاتساق على صعيد السياسات الإقليمية ومنظور إقليمي بشأن مسائل السياسات العالمية والتنظيم العالمي، وعرض تقرير اللجنة على مؤتمر المنظمة (2) استعراض برنامج المنظمة للإقليم وبرنامج المنظمة بوجه عام من حيث تأثيره على الإقليم وتقديم المشورة بشأنهما ...	53-2
استُكمل في عام 2011	(ب) طرائق العمل: (1) تُعقد المؤتمرات الإقليمية عادةً كل فترة مالية بناء على قرار أعضاء المنظمة من الإقليم وبالتشاور التام فيما بين الأعضاء بشأن جداول الأعمال، والأشكال، والمواعيد، والمدة والحاجة إلى ...	54-2
استُكمل في عام	إدخال تغييرات في النصوص الأساسية بشأن الوظائف، وخطوط الإبلاغ، وغيرها	55-2

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
2009		
	اللجان الفنية	
استُكمل في عام 2009	رفع اللجان تقارير إلى المجلس عن ميزانية المنظمة وأولويات واستراتيجيات البرامج ومباشرة إلى مؤتمر المنظمة عن السياسة والأنظمة العالمية وتحولها إلى لجان للمؤتمر، و:	56-2
استُكمل في عام 2011	(أ) بقاء الرؤساء في مناصبهم بين الدورات وتقديمهم تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛	57-2
استُكمل في عام 2011	(ب) طرائق العمل: (1) اجتماع اللجان الفنية بمرونة أكبر من حيث المدة والوتيرة، وفقاً للاحتياجات، واجتماعها مرة واحدة عادةً في كل فترة مالية. ومعالجتها المسائل الناشئة ذات الأولوية وإمكانية انعقادها خصيصاً لهذا الغرض؛	58-2
استُكمل في عام 2011	(2) تيسير الرئيس عملية التشاور التام مع الأعضاء بشأن جداول الأعمال وصيغ الاجتماعات ومدتها	59-2
استُكمل في عام 2011	(3) زيادة عقد دورات موازية ومناسبات جانبية، مع الحرص على إمكانية مشاركة البلدان التي لديها وفود صغيرة (تضم الدورات غير الرسمية المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بما يشمل تمثيلاً من البلدان النامية)؛	60-2
استُكمل في عام 2009	(4) إدراج لجنة الزراعة جزءاً في جدول أعمالها للثروة الحيوانية وتخصيصها وقتاً كافياً لهذا الموضوع؛	61-2
استُكمل في عام 2009	(5) تعزيز لجنة مشكلات السلع تفاعلها مع الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية والصندوق المشترك للسلع الأساسية؛	62-2
استُكمل في عام 2009	(6) تنشيط لجنة الأمن الغذائي العالمي دورها في رصد ودفع التقدم بشأن التزام مؤتمر القمة العالمي بشأن الأغذية واستعراض حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم.	63-2
استُكمل في عام 2009	إدخال تغييرات في الممارسة، بما في ذلك طرائق العمل وخطوط الإبلاغ	64-2
استُكمل في عام 2009	إدخال تغييرات في النصوص الأساسية بشأن الوظائف، وخطوط الإبلاغ، وغيرها	65-2
	الاجتماعات الوزارية	
استُكمل في عام 2011	جديد، جواز أن يعقد المؤتمر أو المجلس اجتماعاً وزارياً عندما تستدعي المسائل على المستوى الفني إقراراً سياسياً أو مزيداً من البروز.	66-2
استُكمل في عام 2011	نظر المؤتمر مباشرة عادة في تقارير الاجتماعات الوزارية	67-2
	الأجهزة القانونية، والاتفاقيات، والمعاهدات، والدستور الغذائي، وغيرها	
استُكمل في عام 2011	جواز توجيه مؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات من قبيل الدستور الغذائي والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات (المدرجة ضمن النظم الأساسية للمنظمة) انتباه المجلس والمؤتمر إلى مسائل معينة عن طريق اللجان الفنية المختصة (تغيير النصوص الأساسية)	68-2

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2012	إجراء استعراض بهدف إدخال أي تغييرات ضرورية لتمكين الأجهزة القانونية التي ترغب في ذلك من ممارسة السلطة المالية والإدارية وتعبئة تمويل إضافي من أعضائها، مع بقائها ضمن الإطار	69-2
	الإجراءات الإضافية لتحسين فعالية حوكمة المنظمة	
استُكمل في عام 2012	يقوم كل من المجلس، ولجنتي البرنامج والمالية، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، والمؤتمرات الإقليمية، واللجان الفنية بما يلي:	70-2
استُكمل في عام 2012	(أ) إعداد برنامج عمل متعدد السنوات يدوم أربع سنوات على الأقل، مرة كل فترة مالية يستعرضه المجلس و/أو المؤتمر (وفقاً لخطوط إبلاغ كل منهما)؛	71-2
استُكمل في عام 2012	(ب) إعداد تقرير عن التقدم الذي أحرزوه على ضوء برنامج العمل مرة كل سنتين كي يستعرضه أيضاً المجلس و/أو المؤتمر	72-2
استُكمل في عام 2009	تعريف مصطلح "الأجهزة الرئاسية"، ويفضل حدوث ذلك في النصوص الأساسية	73-2
مفتوح	تقييم المؤتمر لأعمال إصلاحات الحوكمة، بما في ذلك دور وعمل المؤتمرات الإقليمية مع إجراء استعراض مستقل كمدخل في هذه العملية.	74-2
استُكمل في عام 2009	توخياً لزيادة الشفافية والاتصال يرفع المدير العام تقريراً إلى المجلس والاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية ويقيم حواراً معهما بشأن: أولويات الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل؛ ...	75-2
استُكمل في عام 2009	تكاليف مراجعة النصوص الأساسية لجميع الأجهزة الرئاسية: قيام المكتب القانوني ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية بالعمل بالعلم اللازم لمراجعات النصوص الأساسية	76-2
	تعيين المدير العام ومدة شغله لمنصبه	
استُكمل في عام 2011	إدخال إجراءات وتغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة أمام أعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل عملية اختياره، بما في ذلك:	95-2
استُكمل في عام 2011	(أ) إلقاء المرشحين لمنصب المدير العام كلمة أمام المؤتمر الذي سيجري فيه الانتخاب. وإتاحة الفرصة أمام الأعضاء لطرح أسئلة على المرشحين (تغطي مصروفات المرشحين من ميزانية المنظمة)؛	96-2
استُكمل في عام 2011	(ب) إلقاء المرشحين لشغل منصب المدير العام كلمة أمام جلسة لمجلس المنظمة تُعقد قبل ما لا يقل عن 60 يوماً من المؤتمر الذي ستجري فيه عملية الانتخاب. وتتاح للأعضاء وللمراقبين في المجلس على حد سواء في تلك الجلسة ...	97-2
استُكمل في عام 2011	(أ) انتهاء ترشيحات الحكومات الأعضاء للمرشحين لمنصب المدير العام قبل جلسة المجلس المذكورة أعلاه بستين يوماً على الأقل؛	98-2
استُكمل في عام 2009	(ب) الإعلان، عند قرب شغور منصب المدير العام، عن ذلك المنصب قبل إغلاق باب الترشيحات بما لا يقل عن 12 شهراً، مع مراعاة أن جميع الترشيحات تظل مسؤوليتها الكاملة واقعة على عاتق البلدان الأعضاء؛	99-2

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
مفتوح	(ج) نظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المستصوبة لمنصب المدير العام التي وضعتها اللجنة التابعة للمؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009 من أجل الموافقة عليها؛	100-2
استُكمل في عام 2009	تغيير النصوص الأساسية لمدة منصب المدير العام لتصبح أربع سنوات مع إمكانية التجديد لمدة إضافية تبلغ 4 سنوات	101-2
	متابعة الأجهزة الرئاسية	
استُكمل في عام 2009	متابعة ترتيبات تنفيذ خطة العمل الفورية	0-4
مفتوح	رصد المجلس التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية ورفع تقريراً إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين (2009) ودورته السابعة والثلاثين (2012). ودعم لجنتي البرنامج والمالية له في ذلك برفع تقارير	1-4
استُكمل في عام 2009	إنشاء لجنة مؤتمر محددة المدة على امتداد عام 2009 بموجب المادة 6 من دستور المنظمة لاستكمال العمل المعلق ضمن خطة العمل الفورية (انظر أدناه). وتقدم اللجنة تقريرها إلى الدورة السادسة والثلاثين للمنظمة	2-4
استُكمل في عام 2009	- اقتراح الإدارة الإطار الاستراتيجي الجديد، والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 مع إطار متكامل جديد قائم على النتائج. وتوضع هذه التوصيات من قبل لجنة المؤتمر ...	3-4
مفتوح	- أي تغييرات يترأى أنها مستصوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها واقتراح أي تغييرات ضرورية في النصوص الأساسية على دورة المؤتمر التي تعقد في عام 2009 بمشورة من لجنة الشؤون الدستورية والقانونية؛	4-4
استُكمل في عام 2009	- مزيد من إصلاحات النظم، وتغيير الثقافة، وإعادة هيكلة المنظمة، بما يشمل: • إجراءات متابعة التقرير الختامي للاستعراض المفصل (17 أبريل/نيسان 2009)؛ • بدء واستعراض تقرير الدراسة المتعلقة بتقييم المخاطر في المنظمة ...	5-4
استُكمل في عام 2009	(2) توفير الإشراف والتوجيه على صعيد السياسات لعملية مراجعة النصوص الأساسية تماشياً مع التغييرات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية (واقترح التغييرات التي يلزم إدخالها على تقرير المؤتمر). وهذا العمل يضطلع به ...	6-4
استُكمل في عام 2011	عقد ما يصل إلى ثلاثة اجتماعات للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل كل سنة في الفترة 2010-2011	6-4
استُكمل في عام 2009	إنشاء حساب أمانة وتكاليف التنفيذ في عام 2009	10-4
استُكمل في عام 2009	الإسهام في حساب الأمانة	11-4

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
	2- المراجعة	
	المراجعة	
استُكمل في عام 2011	تماشياً مع السياسة الحالية، توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل جميع مجالات المخاطر الرئيسية في المنظمة، مع الاستفادة من الخبرة الخارجية حسب الضرورة	91-2
استُكمل في عام 2009	لجنة المراجعة: (أ) يعينها المدير العام وتكون عضويتها خارجية تماماً بموافقة المجلس على توصية المدير العام ولجنة المالية؛	92-2
استُكمل في عام 2009	(ب) تقدم تقريراً سنوياً إلى المجلس عن طريق لجنة المالية	93-2
استُكمل في عام 2009	تولي المراجع الخارجي المسؤولية عن مراجعة المكتب المباشر للمدير العام إضافة إلى المراجعات الاعتيادية التي يجريها المفتش العام	94-2
	3- التقييم	
	التقييم	
استُكمل في عام 2009	جعل التقييم مكتباً منفصلاً يعمل بشكل مستقل داخل هيكل أمانة المنظمة، ويرفع تقاريره إلى المدير العام وإلى المجلس عن طريق لجنة البرنامج	77-2
استُكمل في عام 2012	ميزانية التقييم: زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العادي إلى 0.8-1.0٪ من مجموع الميزانية الكلية للبرنامج العادي (على مدى فترتين ماليتين) وبعد موافقة الأجهزة الرئاسية عليها، كجزء من عملية الموافقة على برنامج العمل والميزانية.	78-2
استُكمل في عام 2009	موظفو التقييم: (أ) تعيين مدير للتقييم برتبة مد-2. وقيام هيئة مكونة من ممثلين للمدير العام والأجهزة الرئاسية، فضلاً عن أخصائيين في التقييم من وكالات الأمم المتحدة الأخرى، باستعراض الاختصاصات	79-2
استُكمل في عام 2009	(ب) اتباع جميع تعيينات موظفي التقييم واستشارييهم إجراءات تتسم بالشفافية والمهنية مع اعتبار المعيار الأول هو الكفاءة الفنية ولكن أيضاً مع إيلاء اهتمام لاعتبارات التوازن الإقليمي والجنساني. والمدير ...	80-2
استُكمل في عام 2009	ضمان جودة وظيفة التقييم وتعزيزها المتواصل: (أ) تعزيز استعراض الأقران المستقل القائم للتقارير الرئيسية	81-2
استُكمل في عام 2009	(ب) إجراء استعراض كل فترة مالية من قِبَل مجموعة صغيرة من الأقران المستقلين توجيهاً لتقيّد العمل بأفضل الممارسات والمعايير في مجال التقييم - ورفع تقرير إلى الإدارة والمجلس مشفوعاً بتوصيات لجنة البرنامج	82-2
مفتوح	(أ) إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم كل ست سنوات - ورفع تقرير إلى الإدارة والمجلس مشفوعاً بتوصيات من لجنة البرنامج	83-2

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2010	موافقة المجلس على سياسة تقييم شاملة مدمجة في "الميثاق"، بما في ذلك ما هو مذكور أعلاه، و (أ) تفاعل لجنة التقييم الداخلي في المنظمة مع لجنة البرنامج حسب الاقتضاء؛	84-2
استُكمل في عام 2010	(ب) استمرار اعتماد الأجهزة الرئاسية لخطة التقييم المتجددة، بعد التشاور مع لجنة التقييم الداخلي؛	85-2
استُكمل في عام 2010	(ج) إضفاء الطابع المؤسسي تماماً على عمليات متابعة التقييم، بما يشمل نظاماً مستقلاً للرصد وإبلاغ لجنة البرنامج؛	86-2
استُكمل في عام 2010	(د) استمرار كون جميع تقارير التقييم، وردود الإدارة عليها، وتقارير المتابعة وثائق علنية، متاحة تماماً لجميع أعضاء المنظمة. كما أن الجهود الرامية إلى مناقشة التقارير وتوجيه اهتمام جميع أعضاء الأجهزة الرئاسية المعنية إليها ...	87-2
استُكمل في عام 2010	(هـ) تولي مكتب التقييم دوراً استشارياً مؤسسياً للإدارة المستندة إلى النتائج والبرمجة والميزنة، وتعزيز التعليقات ودورة التعلم؛	88-2
استُكمل في عام 2009	(و) تنسيق التقييم داخل منظومة الأمم المتحدة، مع مراعاة عمل وحدة التفتيش المشتركة ومواصلة مكتب التقييم العمل عن كثب مع فريق التقييم في الأمم المتحدة	89-2
استُكمل في عام 2010	(أ) انعكاس أحكام التقييم كما هي معتمدة في الميثاق في النصوص الأساسية	90-2
	4- الأخلاقيات	
	الأخلاقيات	
استُكمل في عام 2011	تعيين مسؤول عن الأخلاقيات، وممارسة مكتبه لعمله، وتدريب الموظفين	33-3
استُكمل في عام 2011	استعراض اختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية وعضويتها المقترحة من قِبَل لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	34-3
استُكمل في عام 2011	تعيين لجنة الأخلاقيات ومباشرة عملها	35-3
استُكمل في عام 2012	استعراض التقرير السنوي أو الذي يقدم كل سنتين من لجنة الأخلاقيات من قِبَل المجلس على أساس استنتاجات وتوصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	36-3
مفتوح	تعيين أمين مظالم	36-3أ
	5- إصلاح البرمجة والميزنة والرصد المستند إلى النتائج	
	الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والإطار الجديد المستند إلى النتائج	
استُكمل في عام 2009	اتخاذ قرار بشأن تطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج	1-1
استُكمل في عام 2009	اتخاذ قرار بشأن رؤية المنظمة وأهدافها العالمية	2-1
استُكمل في عام 2009	اتخاذ قرار مبدئي بشأن الأهداف الاستراتيجية، والأهداف الوظيفية، والوظائف الأساسية	3-1

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2009	الاعتماد المبدئي لشكل عرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية	4-1
استُكمل في عام 2009	تحديد مجالات التركيز المؤثرة مع تلخيص أغراضها ومع توفير القائمة الإشارية الأساس لمواصلة تطويرها	5-1
استُكمل في عام 2011	وضع نظام للرصد القائم على النتائج	6-1
استُكمل في عام 2009	وضع واعتماد الإطار الاستراتيجي الكامل، والخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية باستخدام النموذج الجديد	7-1
استُكمل في عام 2012	إعداد التقرير الأول عن أداء المنظمة استناداً إلى النظام الجديد القائم على النتائج للفترة المالية 2010-2011	8-1
مفتوح	إدخال مقاييس مرجعية ونظام للإبلاغ والرصد قائم على الأداء في المكاتب الميدانية	88-3
	إصلاح البرمجة والميزنة والرصد القائم على النتائج	
استُكمل في عام 2009	إدخال وثائق منقحة للبرنامج والميزانية تتكون من الأقسام التالية، التي يجوز عرضها كوثيقة وحيدة تجنباً للتكرار وتقديم صورة كاملة (أول موافقة تامة في عام 2009 بشأن الفترة المالية 2010-2011):	1-3
استُكمل في عام 2009	(1) إطار استراتيجي مدته تتراوح من 10 أعوام إلى 15 عاماً يُستعرض كل أربع سنوات ويشمل: • تحليلاً للتحديات التي تواجه الأغذية والزراعة والتنمية الريفية والأشخاص المعتمدين على ذلك، بما في ذلك المستهلكون، • رؤية استراتيجية...	2-3
استُكمل في عام 2009	(2) خطة متوسطة الأجل مدتها أربع سنوات وتُستعرض في كل فترة مالية، وتشمل: • أهدافاً استراتيجية لتحقيقها من قبل البلدان الأعضاء والمجتمع الدولي بدعم من المنظمة، حسب الإطار الاستراتيجي..	3-3
استُكمل في عام 2009	(1) برنامج العمل والميزانية ويغطي كل من فترة مالية واحدة، مع انقسام الميزانية إلى ميزانية إدارية وميزانية برنامجية تُعرض في إطار قائم على النتائج وتوفر: • إطاراً للنتائج التنظيمية (النواتج)...	4-3
استُكمل في عام 2009	(2) إلغاء ملخص برنامج العمل والميزانية بالنظر إلى التفاعل الجاري بين الأجهزة الرئاسية في عملية وضع البرنامج	5-3
استُكمل في عام 2011	إدخال نظام وتقرير منقحين لرصد تنفيذ إدارة الأداء المستندة إلى النتائج: يغطي كل تقرير الفترة المالية السابقة ويقدم إفادة عن الإنجاز والأهداف ومؤشرات النتائج فضلاً عن مؤشرات كفاءة...	6-3
استُكمل في عام 2012	تحديد مجالات التحسين وتحديد الإجراءات اللازمة لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج	1-7

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2011	إدخال دورة منقحة للإعداد واتخاذ القرار من قبل الأجهزة الرئاسية (انظر الرسم البياني 1 أدناه للاطلاع على التسلسل). وينتقل موعد مؤتمر المنظمة إلى يونيو/حزيران، اعتباراً من عام 2011، مع ما يقابل ذلك من تغيير في مواعيد جميع الاجتماعات الأخرى	7-3
استُكمل في عام 2011	(1) السنة الأولى من الفترة المالية (يُعقد فيها اجتماعان على الأقل للمجلس): • استعراض اللجان الفنية مجالات ولايتها وتقديمها توصيات بشأنها تتعلق ب: أداء المنظمة في الإسهام في النتائج على ضوء مؤشرات الأداء ...	8-3
استُكمل في عام 2011	(2) السنة الثانية من الفترة المالية (ويُعقد فيها اجتماعان رئيسيان أو ربما ثلاثة اجتماعات على الأقل للمجلس): • تستعرض لجنة البرنامج والميزانية على مدار السنة أية تعديلات ضرورية في ... المتفق عليها وتتخذ قرارات بشأن تلك التعديلات ...	9-3
استُكمل في عام 2009	إدخال التغييرات اللازمة في النصوص الأساسية من أجل دورة البرنامج والميزانية بما في ذلك توقيت دورات الأجهزة الرئاسية	10-3
استُكمل في عام 2012	إضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، إدخال اعتمادات من أجل تجديد ما يصل إلى 5 في المائة من الميزانية المقررة، بين الفترات المالية، من أجل تيسير الإيرادات والنفقات، مما يقلل من المعاملات التي تنطوي على إهدار وتفتقر إلى الكفاءة.	11-3
	تصميم نموذج جديد للتخطيط والميزنة	
مفتوح	تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، وتحديد الخطوط العامة للإطار المنطقي المبسط المعياري الجديد لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات النظام الموحد الجديد للإبلاغ.	2-7
	العمل المشترك بين التخصصات	
استُكمل في عام 2012	تخصيص نسبة قدرها 5٪ من الميزانية لنواب المدير العام من أجل العمل المشترك بين التخصصات	2-6
	6- النشر بجميع اللغات	
	النشر بجميع لغات المنظمة	
مركون	تخصيص ميزانية للنشر الفني (الورقي والشبكي) بكل لغة من لغات المنظمة. وسيتم أخذ فريق من مستخدمي الوثائق الفنية بكل لغة قراراً بشأن استخدام الأموال لأغراض الترجمة (وهذا إضافة إلى الميزانية الموجودة حالياً) ...	55-3
استُكمل في عام 2011	إتاحة مزيد من النسخ الورقية من الوثائق الفنية لأقل البلدان نمواً واتخاذ نفس الأفرقة القرارات المتعلقة بتحديد أولويات الوثائق	56-3
مركون	إقامة موقعين شبكيين منفصلين مماثلين للموقع الشبكي للمنظمة من أجل اللغتين الصينية والعربية	57-3

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
	7- تعبئة الموارد وإدارتها	
	استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها	
استُكمل في عام 2011	إدماج الموارد المتوقعة الخارجة عن الميزانية ضمن عملية البرمجة والميزنة، استكمالاً للمساهمات المقررة، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة، مع الإقرار بأن التمويل من خارج الميزانية ليس ...	12-3
استُكمل في عام 2009	(أ) استعراض المجلس لخطط استخدام الموارد الخارجة عن الميزانية ونتائجها في إطار متكامل على أساس استنتاجات وتوصيات لجنتي البرنامج والمالية، مما يكفل أن الموارد ...	13-3
استُكمل في عام 2011	(ب) إقامة هيكل إداري للموارد الخارجة عن الميزانية والمساهمات المقررة يجعل استراتيجية تعبئة الموارد وسياستها وإدارتها وتنسيقها بوجه عام، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بشأن السياسة، في مكتب مركزي...	14-3
استُكمل في عام 2011	(ج) المتابعة الحثيثة لإقامة شراكات جديدة، بما في ذلك مع مؤسسات القطاع الخاص؛	15-3
استُكمل في عام 2009	(د) إبقاء تدابير الكفاءة وتكلفة خدمات الدعم للعمل الممول من خارج الميزانية قيد الاستعراض المستمر لضمان عدم الدعم المتبادل بين مصادر الأموال	16-3
استُكمل في عام 2011	استعراض المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات والأجهزة والصكوك المماثلة المنشأة بموجب المواد 6 و14 و15 من دستور المنظمة بهدف تحقيقها درجة أكبر من التمويل الذاتي من أعضائها (انظر أيضا 2-69)...	17-3
استُكمل في عام 2009	إدخال تدابير لتشجيع الدفع في الوقت المحدد وتجذب وجود متأخرات وإدارة توافر الموارد، مع مراعاة توصيات لجنة المالية، بما في ذلك:	18-3
استُكمل في عام 2009	(أ) إجراء استعراض سنوي من قِبَل المجلس على أساس تقرير من لجنة المالية عن حالة المدفوعات المتأخرة والمتأخرات وانعكاساتها على السيولة في المنظمة؛	19-3
استُكمل في عام 2009	(ب) الإبلاغ بشكل بارز عن حالات المدفوعات المقدمة في مواعيدها والمدفوعات المتأخرة والمتأخرات حسب البلد على الموقع الشبكي العام الرئيسي للمنظمة؛	20-3
استُكمل في عام 2009	(ج) استمرار سياسة الاقتراض المسؤول المتبعة حالياً لتلبيين التدفق النقدي	21-3
	8- برنامج التعاون التقني	
	برنامج التعاون التقني	
استُكمل في عام 2011	تخصيص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم تحت سلطة الممثلين الإقليميين، باستثناء الحفاظ على نسبة قدرها 15% تحت سلطة الإدارة المسؤولة عن التعاون التقني من أجل استخدامها في حالات الطوارئ وتخصيص نسبة قدرها 3% للمشروعات المشتركة بين الأقاليم.	22-3
استُكمل في عام 2009	الاتفاق على مخصصات إشارية للأقاليم على النحو التالي واستعراضها من قبل المجلس كل أربع سنوات تماشياً مع دورة التخطيط المتوسطة الأجل: أفريقيا 40%؛ وآسيا والمحيط الهادئ 24%، وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي 18%، وأوروبا 10%، والشرق	23-3

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
	الأدنى 8%: ...	
استُكمل في عام 2009	استعراض دورة مشروعات برنامج التعاون التقني والخطوط التوجيهية المعتمدة لذلك البرنامج في عام 2009، وإعادة تأكيد منح الأولوية لأقل البلدان نمواً؛ وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض؛ والدول الجزرية غير الساحلية الصغيرة النامية، وزيادة توضيح الخطوط التوجيهية القائمة المعتمدة من المجلس...	24-3
استُكمل في عام 2009	(أ) معايير الموافقة بما في ذلك التلاقي بين احتياجات البلدان والأهداف الاستراتيجية المتفق عليها للمنظمة ونتائجها التنظيمية؛	25-3
استُكمل في عام 2009	(ب) تحديد الحد الأدنى من المعلومات المطلوبة من البلدان للنظر في الطلب؛	26-3
استُكمل في عام 2009	(ج) توضيح دورة المشروعات - مع تحديد الخطوات والمسؤوليات المتعلقة بالموافقات في كل مرحلة من العملية، وتبسيط عدد الخطوات، وتفويض السلطة إلى المكاتب الميدانية على أدنى مستوى ممكن؛	27-3
استُكمل في عام 2009	(د) التحديد الواضح للأطر الزمنية لكل مرحلة من العملية كي يتسنى إخضاع المديرين للمساءلة؛	28-3
استُكمل في عام 2009	عدم وجود معايير عامة لنسبة تمويل برنامج التعاون التقني التي تخصص للمشروعات الإقليمية والإقليمية الفرعية، لأن تلك النسبة تتباين من إقليم لآخر	29-3
	9- اللامركزية	
	اللامركزية	
استُكمل في عام 2012	دعم لجنتي البرنامج والمالية للمجلس في توفير رقابة سياساتية على جميع جوانب اللامركزية بما في ذلك على وجه الخصوص تنفيذ خطة العمل الفورية	76-3
استُكمل في عام 2009	تنظيم اجتماعات للإدارة العليا لكي يتسنى حضور المدير العام المساعد/الممثلين الإقليميين عبر وصلة الفيديو	77-3
استُكمل في عام 2009	نقل خط الإبلاغ الأساسي للموظفين الفنيين الميدانيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرين العامين المساعدين)، أو إلى المنسق الإقليمي الفرعي حيثما كان ذلك أنسب للموظفين الإقليميين الفرعيين	78-3
استُكمل في عام 2009	إشراك المديرين العامين المساعدين/الممثلين الإقليميين إشراكاً تاماً في البرمجة والميزنة (انظر أيضاً 3-14)	79-3
استُكمل في عام 2009	نقل مسؤولية الموظفين الفنيين في المكاتب الإقليمية عن الميزانية والبرنامج إلى الممثلين الإقليميين (المديرين العامين المساعدين)	80-3
استُكمل في عام 2010	نقل المسؤولية الأساسية عن الجوانب الفنية والمضمونية للإشراف على ممثلات المنظمة إلى الممثلين الإقليميين (المديرين العامين المساعدين) مع نقل خط الإبلاغ إلى المدير العام المساعد عن طريق المنسق الإقليمي الفرعي حيثما كان ذلك مناسباً. ...	81-3
استُكمل في عام	تنقيح جميع السلطات المفوضة إلى المكاتب الميدانية وإجراءات الرقابة (انظر أيضاً أعلاه)	82-3

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
2010		
استُكمل في عام 2009	وقف المسؤوليات الإدارية للمكاتب الإقليمية الفرعية لتمكينها من العمل تماماً كوحدات دعم فني لبلدان الإقليم الفرعي	83-3
استُكمل في عام 2012	التمييز بوضوح بين المكاتب الراسخة وأي خطط لإقامة مكاتب إضافية جديدة، وترشيد تغطية المكاتب القطرية باتباع نتائج استعراض استخدام المعايير المتفق عليها، مع مراعاة الأماكن القائمة والمحتملة على حد سواء. ...	84-3
استُكمل في عام 2009	تعديل تكوين موظفي المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية تماشياً مع الاحتياجات ذات الأولوية، واستعراضه في ضوء مكاتب منظومة الأمم المتحدة	85-3
استُكمل في عام 2010	توضيح تغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى	86-3
استُكمل في عام 2010	(ج) نقل وظائف مكتب التنسيق وتطبيق اللامركزية إلى المكاتب الإقليمية/المكاتب الإقليمية الفرعية وإلى وحدة تنسيق في المكتب المسؤول عن العمليات؛	95-3
	10- هيكل المقر الرئيسي	
	هيكل المقر الرئيسي	
استُكمل في عام 2009	(أ) إقامة مكاتب: (1) الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	91-3
استُكمل في عام 2009	(2) التقييم	92-3
استُكمل في عام 2009	(3) الشؤون القانونية والأخلاقيات	93-3
استُكمل في عام 2009	(ب) دراسة أنسب وظائف تنظيمية وهيكل تنظيمي للاتصالات على صعيد المنظمة، والشراكات، والشؤون المشتركة بين الوكالات؛	94-3
استُكمل في عام 2009	(د) إزالة وظائف برتبة مدير (إلغاء 27 وظيفة في الفترة المالية 2010-2011)	96-3
استُكمل في عام 2009	الموافقة من حيث المبدأ على قمة هيكل إدارات المقر الرئيسي والإدارة التنفيذية العليا (انظر الإطار 5 أدناه) لإدخال ذلك في عام 2010، رهناً بأي تعديلات يوضحها التحليل الوظيفي الوارد أدناه	97-3
استُكمل في عام 2009	استكمال التحليل الوظيفي لعمل إدارات المقر الرئيسي والانتهاج من وضع خطط لإعادة تنظيمها وولاياتها المفصلة • الإدارات الفنية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل • الوظائف التشغيلية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل ...	98-3
استُكمل في عام 2009	موافقة المؤتمر على الهيكل المنقح للمقر الرئيسي في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011	99-3
استُكمل في عام 2009	تعيين فريق الإدارة التنفيذية العليا بما في ذلك نائبان للمدير العام	100-3

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2010	تنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي	101-3
استُكمل في عام 2010	إعادة تنظيم مسؤوليات الإدارة العليا، بما في ذلك الأهداف الاستراتيجية والوظائف الأساسية	102-3
مفتوح	استعراض إعادة التنظيم بهدف إدخال مزيد من التحسينات عليها	103-3
	دور مكتب المدير العام	
استُكمل في عام 2011	إعادة تحديد دور مكتب المدير العام فيما يتعلق بالأنشطة الإدارية. وهذا الإجراء لم ينفذ لأن الإدارة مدعوة إلى التركيز على الخدمات المؤسسية، ولكنه يظل ضمن النطاق وتوصي به الإدارة بشدة	3-7
	11- الحوكمة الداخلية	
	اللجان الداخلية	
استُكمل في عام 2011	استعراض أدوار اللجان الداخلية وخفض عددها. وقد تحقق ذلك كجزء من أنشطة مسارات العمل. وتعزز المرحلة 2 هذه التوصية.	5-7
	12- الشراكات	
	الشراكات	
استُكمل في عام 2011	الانتهاء من وضع مبادئ مؤسسية توجيهية بشأن الشراكات ونشرها كوثيقة قابلة للتعديل، بما في ذلك أن تكون الشراكات:	104-3
استُكمل في عام 2011	(أ) ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لزيادة الفعالية في دعم الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية، والسعي إلى تحقيق أهداف وأولويات الإطار الاستراتيجي للمنظمة ...	105-3
استُكمل في عام 2011	(ب) قائمة على المزايا النسبية للشركاء وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة للمنظمة مشتركة مع الشركاء؛	106-3
استُكمل في عام 2011	(ج) منبثقة عموماً من التعاون الجاري	107-3
استُكمل في عام 2011	تباين طبيعة دور المنظمة وفقاً للشراكات المختلفة التي تدخل فيها واحتمال تولي المنظمة دوراً قيادياً أو عملها كميّسر في بعض الشراكات، وكونها مشاركاً في شراكات أخرى. ويجب أن تحافظ المنظمة في جميع الأوقات على حيادها ونزاهتها	108-3
مفتوح	جديد - تعميم الاستراتيجية الجديدة للشراكات مع المجتمع المدني واستراتيجية المنظمة للشراكات مع القطاع الخاص، وتفعيلها وتنفيذها، بما في ذلك بناء القدرات الموجه إلى جميع موظفي المنظمة ...	109-3
استُكمل في عام 2012	جديد - تفعيل وتنفيذ استراتيجيات مؤسسية للشراكة تماشياً مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وزيادة تعزيز التعاون داخل منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك فيما بين وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقرها في روما ...	110-3
استُكمل في عام 2012	زيادة السعي إلى إقامة شراكات مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقرها في روما تحقيقاً	111-3

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
	لتأخرات تفضي إلى زيادات في الكفاءة وإلى زيادة الفعالية على حد سواء، مع الاستخدام التام لنقاط القوة النسبية الموجودة لدى المنظمات الثلاث في إطار ولاية كل منها، لا سيما	
استُكمل في عام 2012	(أ) مجالات تفاعل وتداخل البرنامج التقني في كل من العمل المعياري والعمل الإنمائي؛	112-3
استُكمل في عام 2012	(ب) تقاسم الإدارة والخدمات (مع أخذ علم باستنتاجات الاستعراض المفصل)؛	113-3
استُكمل في عام 2012	(ج) وظائف الإشراف المشتركة، بما في ذلك التقييم.	114-3
استُكمل في عام 2012	عقد اجتماعات مشتركة منتظمة لإدارة المنظمات الثلاث مع استعراض الأعضاء للتقدم المحرز	115-3
استُكمل في عام 2012	استعراض المجلس التقدم والمقترحات سنوياً على أساس توصيات واستنتاجات لجنتي البرنامج والمالية	116-3
استُكمل في عام 2012	إنشاء آلية رصد لكفالة الحصول على تعليقات والتحسين التكراري لتعاونيات الشراكات واستراتيجية المنظمة	117-3
استُكمل في عام 2009	تحديد مسؤوليات جهات تنسيق للشراكات	118-3
	العمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية	
استُكمل في عام 2010	الشعبة المشتركة بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	4-6
استُكمل في عام 2010	التآزر والشراكات	5-6
	13- التوريدات	
	التوريدات	
استُكمل في عام 2011	تفويض السلطة عن التوريدات والسلطة عن خطابات الاتفاق على مستوى الشعب وفي المكاتب الميدانية؛	38-3
استُكمل في عام 2010	التوريدات المحلية لحالات الطوارئ؛	40-3
استُكمل في عام 2009	فتح حسابات نقدية تشغيلية مؤقتة في الميدان	41-3
استُكمل في عام 2011	نموذج جديد للتوريدات لإدارة المراحل الأولى من إجراءات الشراء	6-7
استُكمل في عام 2011	تطوير إدارة البائعين المسجلين صوب إدارة الموردين النشطين (مبادئ الشراكة)	7-7
استُكمل في عام 2012	تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين في مجال إدارة التوريدات المحلية	8-7
استُكمل في عام 2011	نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة	9-7

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
	الوكالات التي توجد مقرها في روما - مبادرة التوريدات المشتركة	
استُكمل في عام 2011	النموذج التشغيلي لتنفيذ الشراكات في مجال إجراءات الشراء مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى	14-7
	14- السفر	
استُكمل في عام 2012	عنوان جديد: المبادرة المشتركة مع الوكالات الأخرى التي توجد مقرها في روما - السفر	15-7
استُكمل في عام 2009	استعراض عملية الموافقة على السفر	21-7
	15- الترجمة والطباعة	
	الطباعة والنشر بجميع لغات المنظمة	
استُكمل في عام 2010	القيام، اتباعاً لاستنتاجات الاستعراض المفصل، بإدخال تحسينات لكفالة الترجمة الجيدة وفي الوقت المحدد بتكاليف مخفضة إن أمكن	58-3
استُكمل في عام 2010	اقترح إنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع، بما في ذلك الطباعة الخارجية، والتوزيع والطباعة الداخليين. وتغيير إجراءات الطباعة والتوزيع	17-7
استُكمل في عام 2010	تغيير نموذج خدمات الترجمة. تعزيز إدارة المصطلحات والقوائم	18-7
مفتوح	تغيير نموذج خدمات الترجمة. وتمويل خدمات الترجمة من البرنامج العادي	19-7
استُكمل في عام 2010	استعراض نموذج خدمات الترجمة	20-7
	السجل	
	16- إصلاح السجل	
استُكمل في عام 2012	تحديد خطة لإدارة السجل، مع النظر في التحول إلى السجل الإلكتروني والاستعانة بموارد خارجية	16-7
	17- نموذج الخدمات الإدارية ودليل التعليمات الإدارية للمنظمة	
	نموذج الخدمات الإدارية	
استُكمل في عام 2012	تنسيق أهداف وظائف الدعم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد الأهداف الأساسية بشأن الكفاءة واتفاقات مستوى الخدمة - SLAs (نموذج الالتزام). وتحويل النموذج إلى القوى الدافعة للقيمة لتعزيز الإصلاح ...	10-7
استُكمل في عام 2010	إنشاء وحدة لتحسين الأعمال، بما في ذلك التبسيط وتحسين العمليات، وإصلاح دليل التعليمات الإدارية للمنظمة (انظر أعلاه)، ومبادرات أخرى لتحسين الأعمال.	23-7
	دليل التعليمات الإدارية للمنظمة	
استُكمل في عام 2009	مراجعة النصوص الأساسية للنص على أنه تماشياً مع المبدأ المتفق عليه لتفويض السلطة إلى أدنى المستويات الملائمة، يجوز للمدير العام تفويض السلطة والمسؤولية النهائية في مجالات عمل وإجراءات محددة إلى ...	43-3

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
مفتوح	القيام بعملية إصلاح كبيرة لدليل التعليمات الإدارية للمنظمة، واستعراض ونشر إطار مبسط، لكي يتمكن الموظفون في جميع المواقع من فهم قواعد المنظمة وأنظمتها والامتثال لها.	22-7
	متابعة الاستعراض المفصل	
استُكمل في عام 2009	إجراء الاستعراض المفصل	44-3
استُكمل في عام 2009	استعراض الإدارة والمجلس ولجنة المالية للتقرير النهائي	45-3
استُكمل في عام 2009	وضع خطة عمل للمتابعة	46-3
استُكمل في عام 2009	استعراض الأجهزة الرئاسية لخطة عمل المتابعة	47-3
استُكمل في عام 2012	تنفيذ خطة العمل	48-3
	18- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (والاستعاضة عن المعايير المحاسبية الميدانية)	
	المعايير المحاسبية الدولية	
مفتوح	إعداد ونشر صيغة ميدانية من برنامج أوراكل مكيفة حسب احتياجات ممثليات المنظمة. ملاحظة: سُنستكمل بعض الإجراءات المبكرة بحلول وقت انعقاد الدورة الخاصة للمؤتمر؛ وتنعكس البنود الأخرى الرئيسية التي ستنطوي على تكبُّد تكاليف بعد المؤتمر	42-3
مفتوح	تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة رئيسية لشعبة المالية وللمنظمة ككل	24-7
	19- تحسين ربط الاتصالات عن بُعد بالمكاتب الميدانية	
استُكمل في عام 2011	تحسين مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات من أجل المكاتب الميدانية	90-3
	20- النسخة 12 من برنامج أوراكل	
استُكمل في عام 2012	تحسين وظائف برنامج أوراكل المتعلقة بتخطيط الموارد على نطاق المنظمة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية	25-7
	21- الإجراءات الأخرى المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات	
استُكمل في عام 2012	تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ويجب أن تتقيد جميع الوظائف بالعمليات الرسمية، ومنها مثلاً إجراءات طلب مشروع/تغيير، وعمليات إدارة المشاريع وتطويرها	0-7
استُكمل في عام 2011	توحيد مسؤوليات ووظائف تكنولوجيا المعلومات في شعبة واحدة لتكنولوجيا المعلومات	4-7
استُكمل في عام 2011	استعراض خفض عدد الطابعات المتعددة الوظائف	11-7
استُكمل في عام 2011	زيادة نطاق خدمات الدعم وتطوير البرمجيات المقدمة من مركز شعبة تكنولوجيا المعلومات الخارجي الموجود في بانكوك	12-7

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2011	تمويل شعبة تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها برنامجاً سليماً للتدريب التمهيدي وللتدريب على الصيانة لصالح موظفي دائرة تكنولوجيا المعلومات/ دعم تكنولوجيا المعلومات ويجب أن يتضمن ذلك زيارات دورية إلى المقر الرئيسي كي يبني موظفو شعبة تكنولوجيا المعلومات الميدانيون ...	13-7
استُكمل في عام 2012	تصميم نظام المعلومات الإدارية	26-7
	22- إدارة المخاطر على مستوى المنظمة	
	إطار إدارة المخاطر على مستوى المنظمة	
استُكمل في عام 2009	موافقة لجنة المالية على اختصاصات دراسة شاملة بشأن إدارة المخاطر على مستوى المنظمة تتناول جميع أشكال المخاطر، بما يشمل على سبيل المثال لا الحصر المخاطر المالية	49-3
استُكمل في عام 2010	وضع هيكل مشروع لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة بقيادة داخلية، مثلاً تنظيم فريق للمشروع واختصاصاته، والحصول على ما يلزم من تدريب وتوجيه خارجي، وإعداد خطة عمل، وغير ذلك	50-3
استُكمل في عام 2011	تصميم نموذج مناسب لإدارة المخاطر المؤسسية من أجل وضع إطار لإدارة المخاطر المؤسسية من أجل المنظمة خصيصاً، بدعم من استشاريين خارجيين في إدارة المخاطر. وينبغي أن يتضمن ذلك الإطار مكونات أساسية تتناول الأهداف والاستراتيجية والتنظيم...	51-3
استُكمل في عام 2011	بدء مشروع تجريبي لاختبار إطار إدارة المخاطر المؤسسية قبل تنفيذه على نطاق كبير	52-3
استُكمل في عام 2011	وضع خطة شاملة، استناداً إلى نتائج المشروع التجريبي، لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية تنفيذاً كاملاً في المنظمة بأسرها	53-3
مفتوح	التنفيذ التام لهيكل ونظم إدارة المخاطر المؤسسية	54-3
	23- تغيير الثقافة	
	تغيير الثقافة المؤسسية	
استُكمل في عام 2009	وضع اختصاصات ميسر خارجي وفريق معني بالتغيير، وتعيينهما	30-3
استُكمل في عام 2009	وضع رؤية داخلية	31-3
مفتوح	تنفيذ الرؤية	32-3
	24- نظام تقييم وإدارة الأداء	
استُكمل في عام 2011	إدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير تقييم موضوعية	70-3
	25- إطار الكفاءات	
مفتوح	جديد - تنقيح توصيفات كفاءات كل المجموعات الوظيفية، بما في ذلك الممثلون الإقليميون، والمنسقون الإقليميون الفرعيون، وممثلو المنظمة، وبما يشمل الكفاءات في مجالي	66-3

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
	الإدارة ودعم السياسات	
استُكمل في عام 2012	إعادة تحديد التوصيفات الوظيفية، وتوصيفات الكفاءات (بما في ذلك الكفاءات في مجال السياسات)، وإجراءات التعيين وتقييم الأداء (تنافسية ومفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين، والمنسقين الإقليميين الفرعيين، وممثلي المنظمة (انظر أيضا 3-66)	87-3
استُكمل في عام 2011	تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار الكفاءات وإطار المساءلة في مجال الموارد البشرية	27-7
	26- التنقل	
مفتوح	وضع سياسة للتنقل قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية ذات معايير واضحة	61-3
	27- الإجراءات الأخرى في مجال الموارد البشرية	
استُكمل في عام 2010	نقل تفويضات السلطة من مكتب المدير العام فيما يتعلق بالإجراءات في مجال الموارد البشرية	37-3
استُكمل في عام 2011	الحفاظ على المعايير الأساسية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة، وتنفيذ سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والجنساني، لا سيما بخصوص البلدان النامية	59-3
استُكمل في عام 2011	إدخال حزمة عناصر لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك في مجال الإدارة	60-3
استُكمل في عام 2011	وضع نظام مترابط ومتسق لتوظيف مهنيين من الشباب، لا سيما من البلدان النامية، وتنمية قدراتهم. ويشمل ذلك برنامج التدريب الداخلي	62-3
استُكمل في عام 2010	تحقيق اللامركزية وتفويض سلطة صنع القرار في إطار سياسات ومتطلبات واضحة، بما في ذلك زيادة تفويض السلطات من مكتب المدير العام ومن الإدارة العليا	63-3
استُكمل في عام 2011	التوسع في النشر عن الشواغر في المنظمة	64-3
استُكمل في عام 2010	وضع ونشر وتنفيذ إجراءات لتحقيق الشفافية التامة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة	65-3
استُكمل في عام 2009	إدخال الشفافية والسياسات التنافسية لتوظيف الاستشاريين مع اتخاذ تدابير لكفالة مراعاة التوزيع الجغرافي والجنساني	67-3
استُكمل في عام 2009	ترشيد استخدام متقاعدي المنظمة الذين لا يجري التعاقد معهم إلا بعد انقضاء ستة أشهر على الأقل من تقاعدهم من المنظمة	68-3
استُكمل في عام 2009	عدم استخدام استشاريين، بما في ذلك متقاعدو المنظمة، لسد ثغرات طويلة الأجل في الوظائف الشاغرة كتدبير لتوفير التكاليف	69-3
استُكمل في عام 2009	إنشاء صندوق لإعادة توزيع الموظفين يمول في البداية من موارد خارجة عن الميزانية ويمول بعد ذلك من نسبة من تكاليف الموظفين	73-3

الحالة	رقم الإجراء في خطة العمل الفورية ووصفه	
استُكمل في عام 2009	تحسين الإشراف على حوكمة جميع جوانب السياسات المتعلقة بالموارد البشرية عن طريق لجنة المالية، بما في ذلك استخدام الاستشاريين	74-3
مركون	إدخال نظام الرتبة المزدوجة للوظائف برتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2	71-3
استُكمل في عام 2011	تحسين نظم أوراقك من أجل (1) تحسين سهولة استخراج البيانات وتحليلها و (2) دعم إدارة الموظفين فنياً، بدلاً من معالجة المعاملات البحثية	72-3
استُكمل في عام 2012	اتخاذ الأجهزة الرئاسية واتخاذ الإدارة إجراءات لضمان إدخال تغييرات على مستوى النظام الموحد للأمم المتحدة (أ) وضع مقترحات من أجل تغيير النظام الموحد (ب) عرض التغييرات على الأمم المتحدة	75-3
استُكمل في عام 2011	تعزيز تدريب الموظفين (انظر أيضاً 3-60)	89-3
	28- وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية	
	ترتيبات إدارية من المنظمة من أجل التقييم الخارجي المستقل	
استُكمل في عام 2009	وضع ترتيبات إدارية داخلية تشمل:	7-4
استُكمل في عام 2009	(1) جماعة لدعم الإصلاح؛	8-4
استُكمل في عام 2012	(2) جماعات عمل من متخصصين، بما في ذلك فريق الاستعراض المفصل وتغيير الثقافة المشكّل من جميع أجزاء ومستويات المنظومة (اللامركزية والمركزية)	9-4
استُكمل في عام 2009	اختيار المبادرات المستمرة وتحديد أولوياتها	28-7
	29- الاتصالات بشأن خطة العمل الفورية	
	الاتصالات بشأن خطة العمل الفورية	
استُكمل في عام 2012	الاتصالات مع الموظفين بشأن خطة العمل الفورية	أ9-4
استُكمل في عام 2012	الاتصالات مع الأعضاء بشأن خطة العمل الفورية	ب9-4

قائمة المختصرات

الأمين العام المساعد	ADG
لجنة الشؤون الدستورية والقانونية	CCLM
لجنة مشكلات السلع	CCP
لجنة الزراعة	COAG
لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل	COC-IEE
لجنة مصايد الأسماك	COFI
لجنة الغابات	COFO
إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية	CS
شعبة المالية	CSF
مركز الخدمات المشتركة	CSS
نائب المدير العام (العمليات)	DDG-O
ممثل المنظمة	FAOR
مكتب المساءلة الحكومية	GAO
النظام العالمي لإدارة الموارد	GRMS
التقييم الخارجي المستقل للمنظمة	IEE
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	IFAD
خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة	IPA
المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	IPSAS
تكنولوجيا المعلومات	IT
أقل البلدان نمواً	LDCs
الخطة المتوسطة الأجل	MTP
مكتب الاتصال والشراكات والدعوة	OCP
مكتب المدير العام	ODG
مكتب الموارد البشرية	OHR
مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	OSP
نظام تقييم وإدارة الأداء	PEMS
تقرير تنفيذ البرامج	PIR
تكاليف خدمة المشروعات	PSC
برنامج العمل والميزانية	PWB
الإدارة المستندة إلى النتائج	RBM
الممثل الإقليمي	RR
الهدف الاستراتيجي	SO
مركز الخدمات المشتركة	SSC
برنامج التعاون التقني	TCP
برنامج الأغذية العالمي	WFP