

## مسودة مراجعة لتقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى المؤتمر عن خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة

### بيان المحتويات

تمهيد مقدّم من الرئيس  
رسالة موجهة من المدير العام

#### أولاً - المقدمة

#### ثانياً - تنفيذ خطة العمل الفورية بوجه عام

ألف - التقدم الكمي

باء - دورة برنامج الإصلاح

جيم - المجالات الشاملة للقطاعات في تنفيذ خطة العمل الفورية

1- الإدارة الفعالة للمخاطر

2- الاتصالات المستهدفة

3- تعزيز التدريب وتيسير تغيير الثقافة

4- التركيز على تحقيق المنافع

#### ثالثاً - مجالات التركيز الرئيسية في عملية التغيير

ألف - الإدارة لتحقيق النتائج

1- وضع سلم بالأولويات للأعمال الفنية للمنظمة

2- تعبئة الموارد

3- إدارة المخاطر في المنظمة

باء - العمل كمنظمة واحدة

1- التصور الخاص بهيكل المكاتب الميدانية وطريقة عملها

2- هيكل المقر الرئيسي

3- الشراكات

4- تفويض السلطة للمكاتب الميدانية

**جيم - الموارد البشرية**

- 1- الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية
- 2- تنمية قدرات الموظفين
- 3- التوظيف
- 4- إطار الكفاءات
- 5- تقييم الأداء
- 6- دعم نظام المعلومات بشأن إدارة الموارد البشرية
- 7- سياسات الموارد البشرية والوظائف الجديدة لدعم إصلاح الموارد البشرية

**دال - النظم المعززة للشؤون الإدارية والتنظيمية**

- 1- مراجعة دليل التعليمات الإدارية للمنظمة
- 2- تحديث شبكة تكنولوجيا المعلومات
- 3- المبادرات في مجال المشتريات
- 4- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
- 5- مشروع تحديث إدارة السجلات

**هاء - الحوكمة والرقابة الفعالان**

- 1- ميثاق مكتب التقييم
- 2- لجنة المبادئ الأخلاقية
- 3- إعداد برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية
- 4- اللوائح الداخلية للأجهزة الرئاسية
- 5- الإجراءات المتعلقة بكلمات المرشحين لمنصب المدير العام

**واو - تمويل ومصروفات برنامج خطة العمل الفورية في الفترة المالية 2010-2011****رابعاً - طريق المضي قُدماً****ألف - برنامج خطة العمل الفورية في 2012-2013****باء - ترتيبات المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية****المرفقات**

- المرفق 1: القرار 2009/4 عن خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة
- المرفق 2: الترتيبات التنظيمية للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في الفترة 2010-2011 (أعضاء المكتب والجدول الزمني للاجتماعات)
- المرفق 3: تقرير الإدارة عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011.

**تمهيد مقدم من الرئيس****رسالة موجهة من المدير العام****أولاً - المقدمة**

1- أناط مؤتمر المنظمة باللجنتين السابقتين للجنة المؤتمر الراهنة المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل اللتين أنشئتا في 2007 و 2008 على التوالي ولايات معقدة انطوت على طائفة عريضة من المسائل ذات الصلة بتجديد منظمة الأغذية والزراعة، تمثلت في البداية في وضع خطة العمل الفورية، وتمثلت لاحقاً في إنجاز العمل الفني الذي لم يُنجز في إطار خطة العمل الفورية وممارسة الرقابة على السنة الأولى لتنفيذها. وكانت اللجنتان السابقتان تساعدهما ثلاث مجموعات عمل درجت على عقد اجتماعات منتظمة لمعالجة مسائل محددة تتعلق بمجالات تركيز كل منها. ولذا، كانت تقارير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل المقدمة إلى دورتي مؤتمر المنظمة الخامسة والثلاثين والسادسة والثلاثين كبيرة نسبياً، وتضمنت ملاحق مستفيضة. ونظراً لأن ولاية لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (لجنة المؤتمر)، في الفترة المالية الراهنة، محدودة النطاق نسبياً، فمن المتوقع أن يكون تقريرها في سنة 2011 أقصر.

2- وقد حدد قرار المؤتمر 2009/4، المستنسخ في المرفق 1، الولاية الحالية للجنة المؤتمر، أما الترتيبات التنظيمية التي اعتمدها اللجنة فهي مبينة في المرفق 2. وقد كان الدور الرئيسي للجنة في 2010-2011 هو كفالة استمرار الرقابة على عملية التجديد واستمرار توجيه تلك العملية بتوفير الرصد والمتابعة بوجه عام لتنفيذ خطة العمل الفورية، دونما إخلال بالوظائف الدستورية للمجلس ولجانته. وفي هذا الصدد، يُشدد على الدور التكميلي الذي اضطلعت به مجموعة العمل المفتوحة العضوية المعنية بالتدابير الرامية إلى زيادة كفاءة الأجهزة الرئاسية، بما يشمل التمثيل (مجموعة العمل المفتوحة العضوية) في مجال إصلاحات الحوكمة. وتقريرها معروض أيضاً على المؤتمر، ويُشار في تقريرنا هذا إلى المسائل ذات الصلة التي تتناولها مجموعة العمل المفتوحة العضوية، عند الاقتضاء.

3- وإلى جانب هذا الترابط مع مجموعة العمل المفتوحة العضوية، كانت لجنة المؤتمر تضع نصب عينيها الحاجة إلى أن تأخذ في الحسبان على النحو الواجب مداوات الأجهزة الرئاسية التي لها علاقة بعملية التجديد، لا سيما الإرشاد المقدم من المجلس، ولجنتي المالية والبرنامج، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية بشأن المسائل المتعلقة بتنفيذ خطة العمل الفورية. وقد تم الحفاظ على تفاعلات وثيقة معها يسرها رئيس لجنة المؤتمر، بصفتها أيضاً الرئيس المستقل للمجلس. كذلك، استفادت لجنة المؤتمر من عمل المؤتمرات الإقليمية التي عُقدت في سنة 2010 في ما يتعلق بانعكاسات خطة العمل الفورية على الصعيد الإقليمي، واستطاعت أن تكون هادية لذلك العمل. وقد لعب الرئيس المستقل للمجلس دوراً تنسيقياً رئيسياً في هذا الصدد.

4- وفي أثناء الفترة المالية 2010-2011، واصل المدير العام وواصلت الإدارة دعم عمل لجنة المؤتمر دعماً قوياً وأبدى موظفو منظمة الأغذية والزراعة مرة أخرى التزامهم الثابت بتجديد المنظمة. وياتوا منخرطين بشكل كامل في تغيير ثقافة المنظمة. وأعدّ فريق متفان إطاراً لتطبيق تغيير الثقافة في المنظمة، مع التشديد على تحسين الأداء.

4 مكرر- وأخذ المدير العام بزمام مبادرات إضافية لتعزيز الإشراف الداخلي على تنفيذ خطة العمل الفورية، كرد سريع على الفجوات الكبرى في الرقابة الإدارية على عملية الإصلاح التي أبرزها استعراض تقييم المخاطر<sup>1</sup>. وشملت هذه التدابير إنشاء مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية بمساعدة وحدة قوية لإدارة برنامج الخطة.

5- وقد قامت لجنة المؤتمر المعنية، في معرض اضطلاعها بمهمة الرصد، باستعراض المكونات الرئيسية لتنفيذ خطة العمل الفورية، التي يعبر هذا التقرير عن مضمونها. وفي الوقت ذاته، نظرت أجهزة رئاسية أخرى في عدد من الأنشطة الأساسية الهامة بصورة أكثر تعمقاً، وتنعكس تلك الأنشطة أيضاً في هذا التقرير بناء على ذلك. ومن ثم، يوفر القسم التالي عرضاً عاماً لتنفيذ خطة العمل الفورية، بما في ذلك المنافع التي تحققت وإدارة المخاطر، ويتناول أيضاً الأبعاد الهامة الشاملة للقطاعات من قبيل تغيير الثقافة والاتصالات. أما القسم الثالث فهدفه هو أن يصور، بطريقة موجزة، التطورات الرئيسية في عملية تغيير المنظمة خلال الفترة التي يشملها هذا التقرير، وهي تطورات يرد تحليل لها على أساس المواضيع التي تتناولها. وأخيراً، يوجز القسم الرابع طريق المضي قُدماً من حيث الخطوات التي يجب اتخاذها مستقبلاً في عملية التجديد في إطار برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013، بما في ذلك ترتيبات المتابعة من قِبَل الأجهزة الرئاسية.

<sup>1</sup> الفقرة 73 من الوثيقة: CL 141/9

## ثانياً – تنفيذ خطة العمل الفورية بوجه عام

## ألف – التقدم الكمي

2011-2010

6- تلقت لجنة المؤتمر في اجتماعاتها في 2010-2011 تقارير مرحلية تتناول الجوانب النوعية والكمية لتنفيذ خطة العمل الفورية. والتقدم الكمي الذي تحقق مبين في الجدول 1، معبراً عنه بالإشارة إلى برنامج 2010-2011، وذلك حتى نهاية 2010، مع توفيره تراكمياً نظرة على التقدم المحرز بوجه عام منذ عام 2009.

## الجدول 1 – التقدم المحرز في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية

برنامج 2010-2011 (حتى نهاية 2010)		الدرجة
الإجراءات		
25	16%	أنجزت
102	66%	التقدم المحرز نحو التنفيذ يمضي على الطريق ضمن المواعيد المخططة
15	10%	التقدم المحرز نحو التنفيذ يبين تأخيرات طفيفة، ولكن تم تحديد الإجراءات العلاجي لذلك
0		التنفيذ الناجح بحلول المواعيد المخططة معرض لخطر شديد، مع وجود تأخيرات كبرى
12	8%	أخرى
154	100%	مجموع 2010-2011

7- ولاحظت لجنة المؤتمر أن 25 (16 في المائة) إجراءً قد أنجزت في سنة 2010 من بين إجراءات خطة العمل الفورية البالغ مجموعها 154 والتي يتكون منها برنامج الفترة 2010-2011. ومع أن هذا معدل للإنجاز أقل مقارنةً بمعدل الإنجاز في سنة 2009، فإنه يمثل تقدماً على النحو المتوقع، بالنظر إلى أن إجراءات كثيرة في خطة العمل الفورية كبيرة ومعقدة وستُنجز في وقت لاحق في سنة 2011 أو ستستمر حتى الفترة المالية 2012-2013.

8- وكان 102 (66 في المائة) من الإجراءات يمضي على الطريق نحو الإنجاز بحلول موعد الإنجاز المتوقع. وكان 15 (10 في المائة) إجراءً يتعرض لتأخيرات طفيفة، بينما لم تكن هناك إجراءات تتعرض لتأخيرات كبرى. وكان 12 (8 في المائة) إجراءً مدرجاً تحت فئة "أخرى". ووضعت هذه الفئة لإبراز الإجراءات التي لم تندرج تحت إطار جدول زمني للتنفيذ لأسباب مختلفة، أي بما يشمل الإجراءات التي لها طابع "مستمر"، وثلاثة إجراءات لم يتوصل الأعضاء بعد إلى توافق في آراء بشأنها، وثلاثة إجراءات قامت الإدارة "بتعليقها"، وإجراءان اثنان اقترح حذفهما، رهنا بموافقة الأعضاء.

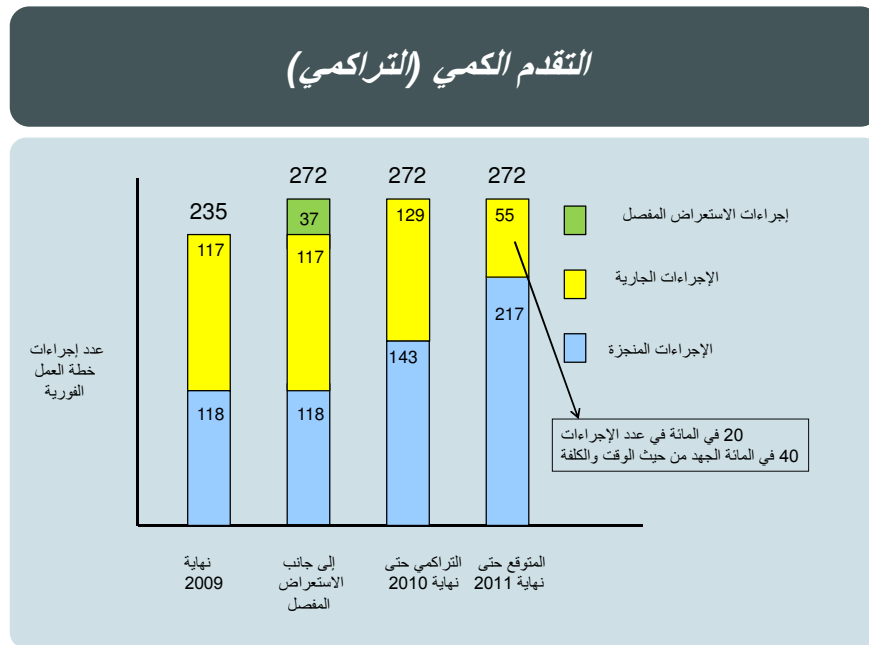
9- ومن بين الإجراءات التي تمضي على الطريق نحو الإنجاز ومجموعها 102، كان من المتوقع إنجاز 74 بحلول نهاية سنة 2011، وهو الموعد الذي سيكون فيه 99 إجراءً من الإجراءات المائة والأربعة والخمسين التي يتضمنها برنامج الفترة 2010-2011 قد أُنجز.

### التقدم التراكمي

10- يبيّن الشكل 1 البرنامج المتكامل لخطة العمل الفورية الذي يضم 272 إجراءً (235 إجراءً من إجراءات خطة العمل الفورية الأصلية، بالإضافة إلى 37 إجراءً منبثقا عن الاستعراض المفصل) ويوضح التقدم التراكمي الذي تحقّق في تنفيذ خطة العمل الفورية منذ سنة 2009 (وفي نهاية سنة 2010، أنجز 143 إجراءً من أصل 272 إجراءً).

11- وبإضافة الإجراءات الأربعة والسبعين الأخرى المتوقع إنجازها بحلول نهاية سنة 2011 يصبح عدد الإجراءات المتوقع إنجازها 217 (من أصل 272 إجراءً يجب إنجازها) بحلول نهاية سنة 2011. وتمثّل الإجراءات الخمسة والخمسون التي سيجري ترحيلها إلى فترة السنتين 2012-2013 نسبة قدرها 20 في المائة من عدد الإجراءات غير المنفذة، وإن كانت تقابل نسبة قدرها 40 في المائة من مجموع حجم العمل من حيث ما هو ما زال مطلوباً من جهد ووقت وتكاليف، وذلك لأنها أكبر إجراءات خطة العمل الفورية وأكثرها تعقداً. وترد هذه الإجراءات بمزيد من التفصيل في الجزء رابعا - ألف: برنامج خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013.

الشكل 1 - التقدم الكمي التراكمي في تنفيذ خطة العمل الفورية



12- وتعطي هذه المؤشرات الكمية لعدد إجراءات خطة العمل الفورية التي أُنجزت أو في طريقها إلى الإنجاز صورة جزئية فقط للتقدم المحرز وذلك بسبب التباين الواسع في حجم فرادى الإجراءات ونطاقها وتعقدتها. أما الصورة الكاملة فلا يمكن إعطاؤها إلا بمراعاة الدورة الكاملة لبرنامج الإصلاح - والتقدم المحرز في المجالات الشاملة للقطاعات والتي تعتبر أساسية للنجاح ككل، والإنجازات والمنافع المتحققة في مجالات برنامج الإصلاح الرئيسية.

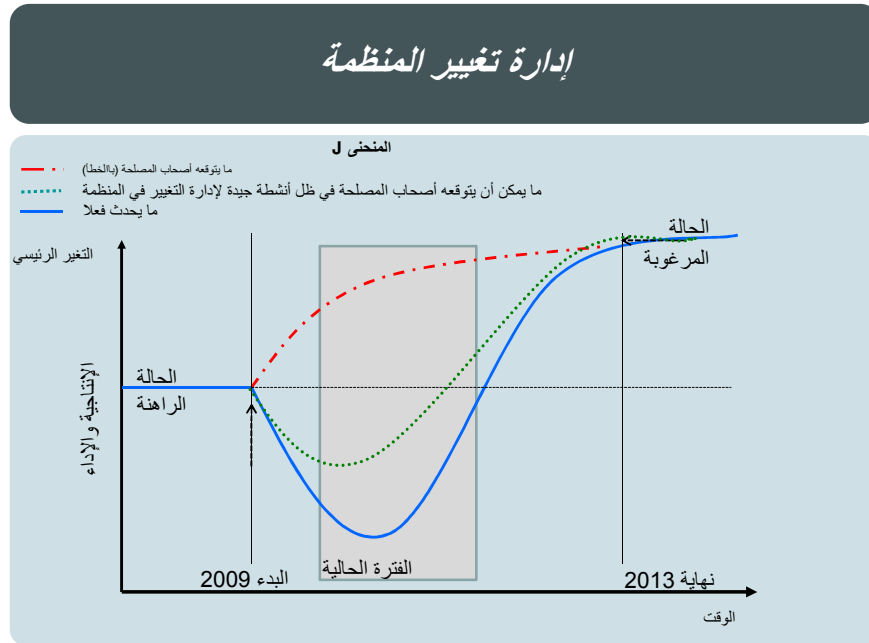
### باء - دورة برنامج الإصلاح

13- أخذت لجنة المؤتمر علماً بالعرض الذي قدمته الإدارة بالإشارة إلى منحني "J"، الذي يصور ما يترتب على برنامج تغيير كبير من أثر على أداء المنظمة بوجه عام. وقد شوهد عادةً أثر سلبي قصير الأجل بالمقارنة بتوقعات أصحاب المصلحة المتمثلة في حدوث تحسينات فورية في أداء المنظمة. وضمن الإطار الزمني المحدد لخطة العمل الفورية، تعتبر بداية سنة 2009 موعد البدء ونهاية سنة 2013 موعد الانتهاء، في حين يشير المستطيل المظلل - وهو الفترة الحالية - إلى المرحلة التي بلغتتها المنظمة على "منحني J" في نهاية سنة 2010 - منتصف سنة 2011، كما هو مبين في الشكل 2.

14- إلا أن عملية تجديد المنظمة تضم عدداً من المبادرات الكبرى، لكل منها "منحني J" خاص بها، ولها نقطة بداية ونهاية مختلفتين، وتنطوي على مستوى مختلف من المخاطر والمنافع. وتجسد الخطوط المبيّنة في الشكل صورة "مركبة" لمنحنيات "J" لكل إجراء كبير من إجراءات الخطة. وقد اشتملت أمثلة تلك المبادرات على ما يلي:

- مشروع تحقيق لا مركزية برنامج التعاون التقني، الذي تعافى تواء من قاع فترة الاضطراب وبدأ مرحلة صعود؛
- مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، الذي لم يصل بعد إلى فترة الاضطراب المحتملة لأنه لن يتحقق إلا بعد نهاية سنة 2012 عندما يصبح النظام الجديد حياً؛
- مشروع الإدارة المستندة إلى النتائج، الذي لن يبدأ في تحقيق منافعه الكاملة إلا بعد فترة سنة واحدة أو فترتي سنتين من التنفيذ الكامل، وهي المدة التي تلزم عادةً لتطبيق إطار معقد ومستند إلى النتائج، ورصده وتقييمه والإبلاغ عنه؛
- فريق المشتريات المشتركة داخل الوكالات الثلاث التي توجد مقارها في روما، الذي لم يكن له أثر سلبي وحقق بالفعل بعض المنافع المتوقعة منه من الناحية النقدية؛
- الإجراء المتعلق بزيادة موصولية الاتصالات عن بُعد في المنظمة بأكملها، الذي مكن بالفعل 56 مكتباً ميدانياً من الحصول الأسرع على تطبيقات المؤسسة وعلى طائفة واسعة من تطبيقات الجيل الجديد، من قبيل التداول بالفيديو واستخدام أدوات تقاسم المعارف وأدوات التعاون.

## الشكل 2- تأثيرات برامج التغيير الكبرى على أداء المنظمة والتحديات التي تمثلها بالنسبة لذلك الأداء



## جيم - المجالات الشاملة للقطاعات في تنفيذ خطة العمل الفورية

15- إلى جانب إظهار عدم التوافق بين توقعات أصحاب المصلحة الأولية والواقع، أشار "المنحنى J" إلى التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة. ولتحقيق المنافع الملموسة التي يسعى برنامج خطة العمل الفورية إلى تحقيقها، رئي أن من المهم اختصار فترة الاضطراب إلى أقصى حد ممكن، والحد من الأثر السلبي القصير الأجل على الأداء. وفي هذا الصدد، جرى التشديد على أن عمليات إدارة التغيير في المنظمة ينبغي أن تشمل خمسة مجالات شاملة للقطاعات تنال اهتماماً على سبيل الأولوية هي: الإدارة الفعالة للمخاطر؛ والاتصالات المستهدفة؛ وتعزيز التدريب؛ وتيسير تغيير الثقافة، والتركيز على تحقيق المنافع.

## 1- الإدارة الفعالة للمخاطر

16- أُجري خلال سنة 2010 استعراض رئيسي لتقييم المخاطر، بتكليف من الإدارة لتحديد المخاطر المرتبطة بهذا البرنامج الكبير الهادف إلى إحداث التغيير ولتحديد تدابير التخفيف. وقدمت نتائج هذا الاستعراض إلى لجنة المؤتمر في أكتوبر/تشرين الأول 2010 وفبراير/شباط 2011، وأدرجت في التقرير السنوي لعام 2010 عن أنشطة مكتب المفتش العام الذي رفع إلى لجنة المالية في دورتها الثامنة والثلاثين بعد المائة. وأشار تقييم المخاطر إلى "الثغرات الرئيسية على صعيد الرقابة الإدارية على عملية الإصلاح"، والتي أشار بشأنها تقرير المفتش العام إلى أن



المديرين<sup>2</sup> "حددوا، في رأي المكتب، حلولاً قوية لمنع ظهور هذه المخاطر"، وخلص إلى أن "الإدارة ردت بصورة إيجابية وسريعة على التوصيات المحددة في هذا التقرير". وإن لجنة المالية "رحّبت برّد الإدارة بهذا الصدد<sup>3</sup>".

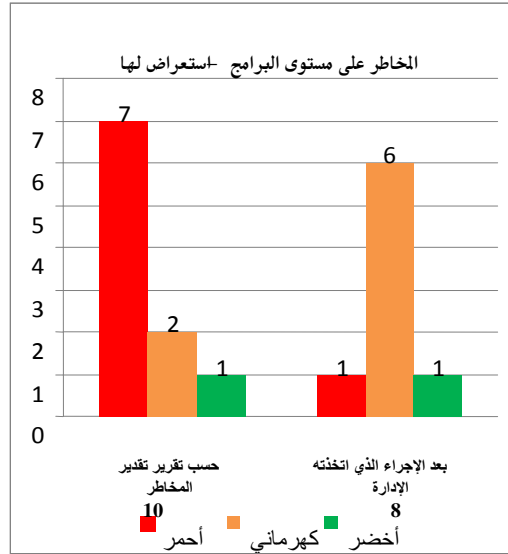
17- وصنّف هذا التقييم المخاطر من حيث التأثير المتوقع واحتمال حدوث الخطر. وأشار بعد ذلك إلى المخاطر بلون معين، الأحمر (مستوى عال من الخطر)، والأخضر (مستوى أقل من الخطر) والكهرماني (مستوى متوسط) استناداً إلى مزيج من هذه العوامل. وقد سلط الاستعراض، على مستوى البرامج، الضوء على المخاطر المتعلقة بالحوكمة الداخلية لبرنامج خطة العمل الفورية. واتخذ إجراء فوري نتيجة لذلك. فقد أنشئ مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية، يضم نائبي المدير العام وغيرهما من كبار المديرين، ويرأسه نائب المدير العام للعمليات. واستطاع المجلس، الذي يجتمع أسبوعياً لممارسة الرقابة العامة، أن يحدد سلّم أولويات برنامج الفترة 2012-2013 فيما يتعلق باستدامة الإصلاحات على المدى الطويل، وجودة المشاريع، والانضباط المالي، والتواءم مع قدرة المنظمة على الإنجاز.

18- وأخذت لجنة المؤتمر علماً أيضاً بالتدابير الإضافية التي أدخلت لتحسين فعالية الحوكمة، والتي اشتملت على إسناد المسؤولية عن إدارة البرنامج إلى وحدة منشأة حديثاً لإدارة البرنامج، وإسناد المسؤولية عن الاتصالات إلى مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية. ويرد تلخيص لأثر تلك التدابير على إدارة المخاطر على مستوى البرامج في الشكل 3، الذي يبين انخفاضاً في عدد المخاطر ونقصاناً أيضاً في شدتها من خلال الانتقال من المخاطر الأعلى (الحمراء) إلى المخاطر الأقل (الخضراء).

<sup>2</sup> الفقرات 55-57 من الوثيقة FC 138/17.

<sup>3</sup> الفقرة 73 من الوثيقة CL 141/9.

## الشكل 3- التقدم المحرز بشأن المخاطر على مستوى البرنامج



19- كما سلط تقدير المخاطر الضوء على المخاطر على مستوى المشاريع. ولاحظ الأعضاء إعطاء أولوية أعلى للتصدي للمخاطر في مشاريع خطة العمل الفورية التي تتوقف عليها مشاريع أخرى كثيرة، بالنظر إلى أن الفشل في هذه المشاريع سيكون له أثر "عنيف" سلبي على مجالات كثيرة من مجالات برنامج خطة العمل الفورية. وتبيّن في الفقرات التالية أمثلة لهذه المخاطر، والتدابير المتخذة لمعالجتها.

20- بيّن تقدير المخاطر ثلاثة مجالات رئيسية تتوقف عليها مشاريع أخرى كثيرة، هي: (1) تطبيق إصدار أوراق 12 (R12)؛ (2) مبادرة زيادة قدرة موصولية الاتصالات عن بُعد في المنظمة بأكملها؛ (3) قدرة المكاتب الميدانية، لا سيما المكاتب القطرية، على القيام بدور أكبر بدون موارد إضافية ودعم إضافي.

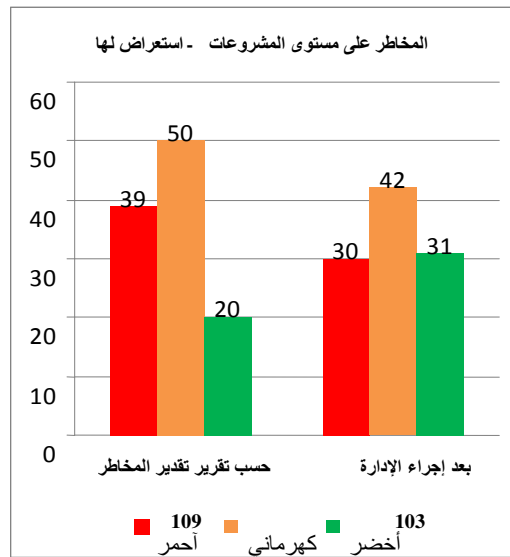
21- وقد كانت المخاطرة الرئيسية التي ينطوي عليها الإجراء المتعلق بإصدار أوراق 12 هو أن وحدات الأعمال قد لا توفر اختباراً كافياً ودعمًا للمشروع من حيث قبول المستخدمين في فترة تجري فيها أنشطة تغيير أخرى كثيرة. ولقد خفف من هذه المخاطرة وضع نهج تآزري تجاه مشروع إصدار أوراق 12 والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، بالنظر إلى تحسّن نطاق المشروع الجديد وأوجه الكفاءة النابعة من هذا النهج، لا سيما في مجالات الاختبار وقبول المستخدمين، وهو أمر من شأنه أيضاً أن يقلل من المخاطر عن طريق الإدارة الأكثر اتساقاً واتباع نهج الحوكمة الداخلية.

22- وكانت المخاطر المرتبطة بزيادة موصولية الاتصالات عن بُعد تشمل كفاءة توافر تمويل كافٍ للتكاليف الجارية المرتبطة بذلك، واستخدام عرض النطاق الترددي للمنظمة. وقد أخذت الاحتياجات التمويلية في الاعتبار في صياغة برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 وفي إعداد برنامج العمل والميزانية. وجرى التحكم في مخاطر أخرى من خلال تدابير من قبيل إجراءات التسجيل وإصدار الشهادات لزيادة الإلمام بتطبيقات الأعمال التي تستخدم الشبكة، وتنفيذ تدابير للتحكم في عرض النطاق الترددي وإدارته.

23- وبالنظر إلى أن عدداً من أنشطة خطة العمل الفورية كان ينطوي على تفويض المسؤولية من المقر الرئيسي للمكاتب الميدانية في ما يتعلق بقرارات وعمليات كانت تجري سابقاً في المقر الرئيسي، فقد اشتملت عملية تحقيق اللامركزية على مخاطر: عدم كفاية القدرة الموجودة في المكاتب الميدانية؛ والابتعاد عن العمل بفعالية ككيان واحد نحو حالة تعمل فيها المكاتب الإقليمية الخمسة على نحو مستقل عن بعضها البعض وعن المقر الرئيسي؛ وانقطاع الموظفين التقنيين الموجودين في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية عن قاعدة المعارف العالمية للمنظمة. وقد نُظر في هذه المخاطر عند صياغة التصور الخاص بهيكل شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها الذي أوصى بتقديم خدمات "منظمة أغذية وزراعة واحدة"، وبلاستخدام المبتكر لموارد من خارج الميزانية لربط موارد المكاتب القطرية بإنجاز المشاريع.

24- ولوحظ أن التدابير المتخذة أسفرت عن حدوث انخفاض في عدد المخاطر التي تؤثر على تنفيذ خطة العمل الفورية، ولوحظ أيضاً حدوث نقصان في شدة تلك المخاطر من خلال انتقالها من المخاطر الأعلى (الحمراء) إلى المخاطر الأقل (الخضراء)، على النحو المبين في الشكل 4. ولوحظ أيضاً أن هذه عملية مستمرة، سيواصل قادة المشاريع من خلالها رصد سجلات المخاطر، مع تصعيد المخاطر الرئيسية إلى مجلس برنامج خطة العمل الفورية للنظر فيها.

الشكل 4- التقدم المحرز بشأن المخاطر على مستوى المشاريع



## 2- الاتصالات المستهدفة

25- اعترف بأن الاتصالات المستهدفة بالغة الأهمية للنجاح في تنفيذ خطة العمل الفورية، وبأن أعضاء منظمة الأغذية والزراعة وموظفيها وكذلك الجماهير الخارجية لهم جميعاً أهمية في جهود الاتصالات بشأن الإصلاح.

26- وأشار إلى أن تحفيز الموظفين على أن يعيشوا ويعملوا في ظل التغيير - بحيث يدعمون بذلك منظماتهم في لحظة حرجة من تاريخها - يتطلب توافر معلومات شاملة وبصفة منتظمة عن الكيفية التي تتغير بها المنظمة وعمما هو مطلوب منهم. وأشار إلى أن الهدف هو كفالة توحيد صفوف الموظفين وراء مهمة المنظمة، وأهدافها العالمية، وإطارها الاستراتيجي، ورؤيتها وقيمتها، وإصلاحات خطة العمل الفورية. وتحقيقاً لهذا الغاية، فإن الاستماع إلى آراء الموظفين ومساهماتهم ونمذجة قنوات الاتصالات ومضمونها بناء على ذلك هما سمة رئيسية من سمات الاتصال معهم.

27- وكما هو مصور في الشكل 5، فإن إطار الاتصال مع الموظفين كان يشتمل على ثلاثة مجالات رئيسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتغيير ثقافة المنظمة، هي: (1) الإنصات إليكم، الذي يضم الأنشطة الرامية إلى فهم المعارف والمواقف المتغيرة والاستعداد للتغيير في صفوف الموظفين (2) إبقاؤكم على علم، لتوعية الموظفين بواسطة اتصال موجه، (3) العمل معاً، للتأكيد على الحوار والحل المشترك للمشاكل في المنظمة بأكملها دعماً للتغيير الدائم.

الشكل 5- إطار الاتصال وإثارة الاهتمام



28- وتمثل نشاط رئيسي مدرج تحت بند *الإنصات إليكم* في إعداد أول استقصاء على الإطلاق للموظفين يجري في المنظمة بشأن تجديدها، وهو استقصاء أطلقه المدير العام في 18 يناير/كانون الثاني 2011 وانتهى في 28 فبراير/شباط. وقد كان هذا الاستقصاء مفتوحاً لجميع الموظفين بغض النظر عن نوع العقد ومكان العمل ومتاحاً بجميع لغات المنظمة. وشمل معارف الموظفين ومواقفهم إزاء المنظمة ككل؛ وبيئة العمل وعلاقات العمل؛ وفهم جهود الإصلاح ودعمها؛ واحتياجات الموظفين الخاصة بالاتصالات. وتشير النتائج إلى معدل مشاركة مرتفع جداً، إذ قدم أكثر من 4.700 موظف تعليقاتهم.

28 مكرر- ووفر الاستقصاء مقاييس مرجعية لرصد تفاعلات الموظفين وآرائهم بشأن تغييرات خطة العمل الفورية في السنوات المقبلة، ولتحسين الاتصال مع الموظفين. وخضعت نتائج الاستقصاء إلى التحليل من قبل مستشار خارجي تمت الاستعانة بخدماته لإدارة الاستقصاء، وقدمت التعليقات إلى الإدارة في أبريل/نيسان 2011. وكان نائب المدير العام للعمليات مسؤولاً، بوصفه "راعي" الاستقصاء، عن الإبلاغ عن نتائج الاستقصاء ومتابعتها مع الإدارة والموظفين والأعضاء. وقد مكّنت مرحلة اتخاذ إجراءات بعد الاستقصاء من الاستفادة من النتائج والاستبصارات التي توفرت من خلاله، وذلك لأنها تمثل إرشاداً مفيداً بشأن معارف الموظفين ومواقفهم واستعدادهم للتغيير، وتمثل أنجع قنوات الاتصال.

29- واشتملت الأنشطة المضطلع بها تحت بند *بقاؤكم على علم* على تحديث صفحات تجديد المنظمة على الشبكة الداخلية، مع نشر مقالات إخبارية ومقابلات بالفيديو مع قادة مشاريع خطة العمل الفورية؛ وتغطية مواضيع التجديد - ومنها مثلاً نظام إدارة الأداء وتقييمه، والإدارة المستندة إلى النتائج، واللامركزية، وإعادة تشكيل هيكل المقر الرئيسي، وتغيير الثقافة - في المجلة الإخبارية للموظفين على الخط المباشر *FAO InTouch*؛ وإعداد شكل لجلسات إعلامية حية للموظفين بشأن مختلف مواضيع التجديد.

30- وتحت بند *العمل معاً*، أُطلق في سنة 2010 يوم سنوي للموظفين، يجمع جميع الموظفين لكي يعرفوا المزيد عن عمل كل منهم. واشتملت الأنشطة الإضافية على: حلقات عمل لاستعراض الأقران كجزء من عمليات التخطيط المستند إلى النتائج؛ وحلقات عمل لبناء القدرات لدعم الموظفين والمديرين في اعتماد النظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء؛ وحلقات عمل ميسرة مع قادة مشاريع خطة العمل الفورية لتوضيح الرسائل الرئيسية للمشاريع ومنافعها؛ وأنشطة اتصال وإثارة للاهتمام موجهة لإعلام الموظفين وإثارة اهتمامهم بشأن التغييرات المقبلة الناجمة عن مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

31- واستمر الاتصال مع الأعضاء في سنة 2010 بواسطة رسائل إخبارية منتظمة توفر أحدث المعلومات عن مختلف مشاريع خطة العمل الفورية؛ ونشر الوثائق المتعلقة بتجديد المنظمة على صفحات إصلاح المنظمة على الإنترنت وعلى الموقع الشبكي للممثلين الدائمين؛ وعدد من الإحاطات غير الرسمية للممثلين الدائمين لدى المنظمة.

### 3- تعزيز التدريب وتيسير تغيير الثقافة

32- لاحظت لجنة المؤتمر أنه قد تم، على النحو الذي قرره خطة العمل الفورية، توجيه موارد كبيرة نحو أنشطة تتعلق بتنمية قدرات الموظفين باعتبار أن ذلك أمر جوهري أساسي للمساعدة على إدارة التغيير، ويرد وصف تلك الموارد في القسم الثالث.

33- كما كان التدريب على إدارة التغيير أداة أساسية لتزويد المديرين بالمهارات اللازمة لإدارة عملية التغيير بفعالية ولتيسير تغيير الثقافة في المنظمة بأكملها.

34- ومنذ بدء تنفيذ خطة العمل الفورية، شرعت المنظمة في عملية تغيير للثقافة واسعة النطاق، بدأت بإنشاء فريق تغيير الثقافة الذي يدعمه ميسر خارجي. وقد أثار هذا الفريق الوعي بشأن تغيير الثقافة واضطلع بسلسلة من أنشطة إثارة اهتمام الموظفين للتشجيع على وجود تأييد واسع النطاق للتغيير. وقد تأوَّج هذا بإطلاق بيان الرؤية الداخلية للمنظمة في نوفمبر/تشرين الثاني 2009، وبتقديم مقترحات لتغيير الثقافة في مجالات بيئة العمل الشاملة للجميع، والتقدير والمكافآت، والتطوير المهني. وقد شقت العمليات التشاركية التي استُخدمت لإعداد بيان الرؤية الداخلية والمقترحات المتعلقة بتغيير الثقافة أرضاً جديدة داخل المنظمة، وكان يجري الإحساس بتأثيرها المتلاحق في المنظمة بأكملها.

35- واستمرت الأنشطة خلال سنة 2010 وفقاً للفكرة الشاملة ذاتها التي يَسرها فريق جديد معني بتغيير الثقافة، وعناصر تغيير الثقافة التي كانت واردة بشكل بارز في كثير من الأنشطة المتعلقة بخطة العمل الفورية. وقد تجلّى هذا من خلال زيادة استخدام العمليات التشاركية لتخطيط العمل وصنع القرار، وزيادة أعداد المناسبات الميسرة، ووجود مستويات أكبر من تبادل المعلومات والمعارف، وبذل جهود متجددة لتحسين الاتصالات الداخلية. واشتملت أمثلة ذلك على ما يلي:

- دعم التفاعلات بين الموظفين المشاركين في إعداد خطط العمل لفترات السنتين ضمن الإطار الجديد المستند إلى النتائج بواسطة حلقات عمل للإدارات/المكاتب، واجتماعات لأفرقة الاستراتيجية، وعملية مكثفة لاستعراض الأقران، وهذا مؤشر واضح على حدوث تحول في التفكير نحو زيادة شمول جميع الموظفين، ووجود إحساس مشترك بالمسؤولية والمساءلة عن النتائج لدى المديرين والموظفين؛

- تنظيم حلقة عمل عن القيادة بدعوة من نائبي المدير العام من أجل تحديد نقاط الدخول الاستراتيجية للتعاون بين إدارة التعاون التقني والإدارات الفنية الأخرى. وكانت هذه أول حلقة عمل ميسرة من نوعها عن القيادة تنظم في المنظمة - وهو ما يمثل مؤشراً آخر على حدوث تحول في الثقافة نحو مزيد من التعاون والعمل المتعدد التخصصات؛

- أنشئت أفرقة للتغيير موجهة محلياً داخل كل من المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي. فعلى سبيل المثال، أنشئ "فريق توجيهي" في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية ليركز ليس فحسب على ما فعله الموظفون (نتائج الوحدات التي تساهم في النتائج التنظيمية)، بل يركز أيضاً على الكيفية التي سيعملون بها معاً لتحقيق هذه النتائج. وقد قامت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية أيضاً بتكليف بيان "مهمة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية ورؤيتها وقيمتها" لتوجيه المساهمات التي ستقدمها الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة الأوسع نطاقاً؛

- في أعقاب إطلاق بيان الرؤية الداخلية للمنظمة، غيرت التكنولوجيا الشبكية الجديدة طريقة تنظيم المناسبات التي تقام في المقر الرئيسي، مع إدراج المكاتب الميدانية في المناسبات التي تقام على نطاق المنظمة كلما أمكن ذلك.

35 مكرر- تبرز الأمثلة المقدمة التقدم الكبير المحرز في معالجة التوصيات الخمس المحددة الصادرة عن التقييم الخارجي المستقل للمنظمة بشأن تغيير الثقافة<sup>4</sup>. وهذا موضح بشكل أوفى في الأجزاء ذات الصلة ضمن الملحق الثالث لهذا التقرير.

36- ومن زاوية الحوكمة، قدر الأعضاء نشوء ثقافة أكثر شمولاً للجميع أيضاً من خلال إدماج المؤتمرات الإقليمية ضمن الهيكل التنظيمي للأجهزة الرئاسية، بحيث بدأ تأثير توصياتها على عملية صنع القرارات بشأن الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة. فعلى سبيل المثال، في عام 2010 قدمت المؤتمرات الإقليمية مساهمات بشأن وضع سلم بالأولويات للأعمال الفنية للمنظمة، وتصور بشأن الهيكل التنظيمي للمكاتب الميدانية وطريقة عملها، ومركز الخدمات المشتركة العالمي المقترح.

37- وبدءاً من يناير/كانون الثاني 2011، كان يجري إعداد إطار لتنفيذ تغيير الثقافة في المنظمة، يشدد على الحاجة إلى التوافق الكامل مع جميع مشاريع خطة العمل الفورية وبينها؛ والإشراك الكامل لقيادات المنظمة باعتبارها راعية للتغيير؛ ووضع مؤشرات تستند إلى أدلة وترمي إلى القيام على فترات منتظمة بقياس التقدم المحرز نحو الثقافة الجديدة المرغوبة للمنظمة.

38- وكان هناك تسليم بنشوء تحولات ملموسة في ثقافة المنظمة من خلال هذه الآليات الجديدة. وأتيحت للأعضاء وللإدارة وللموظفين فرص للإسهام بطريقة استراتيجية، والتعبير عن أفكارهم، وإبداء آرائهم، والتأثير في التغيير ضمن مجالات مسؤوليتهم، مما يفضي إلى وجود عمليات لصنع القرارات قائمة على التشارك بدرجة أكبر على مختلف المستويات، وإلى وجود بيئة عمل أكثر دينامية، ووجود منظمة أكثر فعالية.

<sup>4</sup> الفقرات 939-947 من الوثيقة C 2007/7A.1

## 4- التركيز على تحقيق المنافع

39- شددت لجنة المؤتمر، مشيرة إلى أن نجاح عملية تجديد المنظمة لا يمكن قياسه إلا بتنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية، على أهمية تحديد وجني المنافع الرئيسية التي ستحققها الإصلاحات للمنظمة. وقد جرى هذا فعلاً في سنة 2010 استناداً إلى بيان شامل لفوائد الإصلاح بين أن المنظمة سوف:

- توجّه جميع الإجراءات نحو نواتج محددة بوضوح من أجل عالم خال من الجوع والمساومات في تحسين مستويات المعيشة بطريقة مستدامة. وستحقق ذلك عن طريق الحوكمة المحسنة لضمان توضيح احتياجات الأعضاء، وممارسات الإدارة الداخلية المحسنة لتلبية هذه الاحتياجات؛
- تضمن عمل جميع مواردها، في جميع المواقع الجغرافية، بصورة متآزرّة في شراكة منتجة مع الشركاء الخارجيين لتحقيق أكبر أثر؛
- تُوجد قوة عمل متوازنة ونشطة تعمل في بيئة تمكينية وتتمتع بالمعرفة والخبرة الضروريتين للعمل بصورة أفضل بموجب ولايتها؛
- تستفيد بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة<sup>5</sup> من خدمات الدعم الموجهة نحو العملاء والمبسطة والقادرة على توفير معلومات مالية ومعلومات عن موارد أخرى في الوقت المناسب وبطريقة موثوق بها.

40- وقد رُبط هذا البيان الشامل بجميع المجالات المواضيعية، مع وجود مجموعة من منافع الإصلاح الخاصة بكل مجال منها. كما جرى ربط هذه المجالات بالإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية في إطار كل مجال مواضيعي لكفالة تحقيق التنفيذ لمنافع إصلاح المنظمة بوجه عام<sup>6</sup>.

41- وساد إقرار بأن الفوائد الكاملة للإصلاح لن تتحقق إلا عندما تنفذ بنجاح المشاريع الكبيرة المعقدة التي يتضمنها برنامج خطة العمل الفورية. وفي حين أنه لا يزال من السابق لأوانه كثيراً تقييم المنافع، فقد بدأ ظهور أمثلة ملموسة مع التقدم في تنفيذ خطة العمل الفورية. ويجري الإبلاغ في القسم التالي عن هذه الأمثلة حسب المجال المواضيعي، جنبا إلى جنب الإنجازات الرئيسية.

<sup>5</sup> الفقرة 4 من الوثيقة CL 140/14.

<sup>6</sup> الفقرات 5-28 من الوثيقة CL 140/14 والفقرات 32-46 من التقرير المرحلي الذي قُدم إلى اجتماع لجنة المؤتمر الذي عُقد في 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010.



### ثالثاً - مجالات التركيز الرئيسية في عملية التغيير

42- كما هو مطلوب في قسم "الطريق إلى الأمام" من التقرير الذي قدمته لجنة المؤتمر إلى المؤتمر سنة 2009<sup>7</sup>، ظل الهدف الشامل لإصلاح المنظمة أثناء فترة السنتين الحالية يتمثل في تحويل المنظمة إلى منظمة تدير من أجل تحقيق النتائج، وتدعمها مجالات العمل الرئيسية كمنظمة واحدة، وإدارة الموارد البشرية على النحو الأمثل، وتعزيز الكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية، مع وجود برنامج لإصلاح الأجهزة الرئاسية يساند هذه الأنشطة.

43- وكان برنامج خطة العمل الفورية منظمًا بالفعل تحت إطار تلك المجالات المواضيعية، وتبين الأقسام الفرعية التالية التقدم المحرز سنة 2010 وفي أوائل 2011 في كل مجال منها. وتُعرض بإيجاز أيضاً حالة التمويل والنفقات المتوقعة لبرنامج خطة العمل الفورية في الفترة المالية الراهنة. وفي ما يتعلق بهذه الجوانب جميعها، يقدم المزيد من التفصيل في المرفق 3، تقرير الإدارة عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011.

#### ألف - الإدارة لتحقيق النتائج

44- تتمثل المنفعة المستهدفة في ما يتعلق بالإدارة لتحقيق النتائج في أن يكون لمنتجات المنظمة وخدماتها أثر واضح على المستفيدين وقابل للقياس. ولتحقيق هذه المنفعة، يجب تخطيط عمل المنظمة في إطار جميع مصادر الأموال وتنفيذه وقياسه ورصده بطريقة منهجية باستخدام مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج، واستراتيجية لتعبئة الموارد من الشركاء وتخصيصها وإدارتها من أجل تنفيذ الأولويات المتفق عليها. وبينما يستمر العمل لتنفيذ عملية التخطيط وتحديد سلم الأولويات وتعبئة الموارد تنفيذاً كاملاً، لن تتحقق منافع كثيرة إلا بعد وضع الأطر المستندة إلى النتائج من أجل فترة الخطة المتوسطة الأجل لمدة أربع سنوات، مما يتيح رصد مؤشرات الإنجاز المتفق عليها والإبلاغ عنها.

#### 1- وضع سلم بالأولويات للأعمال الفنية للمنظمة

##### معلومات أساسية

45- تتضمن خطة العمل الفورية سلسلة من الإجراءات بشأن الأولويات والبرامج في المنظمة. وتماشياً مع هذه الإجراءات، أقر المؤتمر في سنة 2009 مجموعة من التعديلات على النصوص الأساسية، فضلاً عن الإطار الاستراتيجي الجديد المستند إلى النتائج للفترة 2010-2019، والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، التي تهدف إلى المساعدة على تركيز عمل المنظمة وترتيب أولوياتها في إطار ميزانية متكاملة تشمل الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية على السواء. وفي إطار الترتيبات الجديدة، ستقوم المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية ولجنة البرنامج بإبلاغ المجلس بمجالات الأولوية للعمل الفني بقصد استخدامها في إعداد وثائق برنامج عمل المنظمة وميزانياتها.

<sup>7</sup> الفقرة 72 من الوثيقة 2009/7.C.

46- أفادت لجنة المؤتمر في سنة 2009 بأنه، على الرغم من القيام بمحاولة أولية في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 للتعبير عن الأولويات الفنية للمنظمة، فقد تم الإقرار بأن تحديد سلم الأولويات هو عملية طويلة الأجل تتوقف على إسداء اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية لتوجيهات تكميلية كافية. وينبغي التشديد على تحديد سلم أولويات العمل الفني للمنظمة، وهو عملية مستمرة يجب متابعتها متابعة حثيثة طيلة الدورة الكاملة الأولى للتخطيط المستند إلى النتائج في الفترة 2010-2011. كما يتبعين على المؤتمرات الإقليمية في سنة 2010 أن تنظر في مسألة وضع مجالات إقليمية وإقليمية فرعية للعمل ذي الأولوية<sup>8</sup>. وقد أعرب المؤتمر عن هذا الرأي<sup>9</sup>.

### الإطار الزمني والعملية

47- تم، بموجب الترتيبات الجديدة، وضع جدول زمني وعملية لإعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 (المراجعة) وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 وإقرارهما وتعديلهما خلال فترة السنتين 2010-2011. وينطوي الإطار الزمني على خمس مراحل رئيسية في ما يتعلق بتحديد سلم الأولويات<sup>10</sup>:

- (1) المشورة المقدمة من المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بشأن الأولويات إلى المجلس عن طريق لجنتي البرنامج والمالية في الفترة من مارس/آذار إلى أكتوبر/تشرين الأول 2010؛
- (2) التوجيهات بشأن الأولويات المقدم من لجنتي البرنامج والمالية إلى المجلس ومن المجلس إلى الأمانة أثناء أكتوبر/تشرين الأول ونوفمبر/تشرين الثاني 2010؛
- (3) إعداد الأمانة للخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2013 (المعدّلان) وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 من أكتوبر/تشرين الأول 2010 إلى فبراير/شباط 2011، على نحو يعبر عن التوجيهات المقدمة من المجلس بشأن الأولويات والتي تترجم إلى إجراءات على كل من المستوى القطري والإقليمي والعالمي؛
- (4) استعراض الأجهزة الرئاسية للخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 (المراجعة) وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 واتخاذها قراراً بشأنهما أثناء الفترة الممتدة من مارس/آذار إلى يونيو/حزيران 2011؛
- (5) أي تعديلات تكون ضرورية بالنسبة لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 استناداً إلى قرارات المؤتمر، تعددها الأمانة خلال الفترة الممتدة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول 2011، وتستعرضها لجنتنا البرنامج والمالية، ويوافق عليها المجلس في أكتوبر/تشرين الأول - نوفمبر/تشرين الثاني 2011.

<sup>8</sup> الفقرتان 29 و 72 (النقطة الأولى) في المرفق دال بالوثيقة C 2009/REP.

<sup>9</sup> الفقرة 120 من الوثيقة C 2009/REP.

<sup>10</sup> الفقرة 21 من الوثيقة PC 103/4.

48- وفي ما يتعلق بالمرحلة الأولى، لم يتسن تحديد مواعيد عقد بعض المؤتمرات الإقليمية واجتماعات اللجان الفنية في سنة 2010، تماشياً مع فترة انعقاد دورات الأجهزة الرئاسية المعتمدة في إطار نظام وضع البرامج ووضع الميزانية والرصد المستند إلى النتائج الذي جرى إصلاحه. ومن ثم قُدم بعض المساهمات بشأن الأولويات في وقت متأخر جداً في العملية في هذه الفترة المالية، مما جعل لجنة البرنامج تعقد دورة إضافية في فبراير/شباط 2011 تحت إطار المرحلة الثانية من العملية للنظر في المساهمات المقدمة من المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى ومن لجنة مصايد الأسماك.

49- وطلبت لجنة البرنامج من الرئيس المستقل للمجلس العمل مع رؤساء المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية، وكذلك مع الأمانة، لتيسير عملية تحديد أولويات المنظمة وإعداد جدول زمني ملائم للاجتماعات للفترة المالية المقبلة، بهدف كفاءة التآزر في ما بين الأجهزة الرئاسية في تحديد الأولويات.

### التقدم المحرز في تحديد سلم الأولويات

50- لقد تحقق تقدم محدود بشأن تحديد سلم أولويات العمل الفني في الفترة 2010-2011. وأشار الأعضاء إلى أن تحسين تحديد سلم الأولويات هو عملية طويلة الأجل وأن دورة تحديد سلم الأولويات في الفترة 2010-2011 (من أجل فترة السنتين 2012-2013) هي دورة انتقالية. وأكدوا أيضاً على أهمية التعلم من التجربة من أجل إعداد نهج يتصف بالانتظام ودقة التزامن لتحديد الأولويات للفترة المالية التالية. كما شددوا على تركيز لجنة البرنامج على تحسين عملية تحديد سلم الأولويات.

51- نظرت لجنة البرنامج في البداية في تحديد سلم أولويات العمل الفني للمنظمة في دورتين عقدتا في سنة 2010، وكذلك عن طريق اجتماعات غير رسمية مع قادة فريق الاستراتيجية. ووضعت سلسلة من التوصيات والطلبات بشأن التدابير المتعلقة بالعملية، لكفالة تقديم المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية لمشورة مهيكله للجنة البرنامج والمالية وللمجلس بشأن الأولويات للفترة المالية 2012-2013<sup>11</sup>، أقرها المجلس<sup>12</sup>. وقد سلم المجلس، في قيامه بذلك، بأن دورة تحديد الأولويات للفترة المالية 2012-2013 ستكون دورة انتقالية، ووافق على هدف أن يكون هناك نهج لتحديد الأولويات للفترة المالية التالية يتصف بالانتظام ودقة التزامن.

52- ونظرت لجنة البرنامج والمجلس في المشورة المقدمة من المؤتمرات الإقليمية ومن اللجان الفنية بشأن الأولويات في دورتيهما اللتين عقدتا في أكتوبر/تشرين الأول ونوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010، وفبراير/شباط وأبريل/نيسان 2011. وخلصوا إلى أنه يتعين على الأمانة إدخال تحسينات أخرى من أجل تحديد مجالات التركيز وعدم التركيز البرامجية داخل الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية وبينها؛ وصياغة نتائج إقليمية كوسيلة للتعبير عن الأولويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية ومساهماتها في النتائج التنظيمية؛ وتعزيز دور أفرقة الاستراتيجية على نطاق المنظمة في إعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، بما في ذلك التواجد أثناء مداوات لجنة البرنامج بشأن الأولويات<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> الفقرات 6-15 من الوثيقة CL 139/4.

<sup>12</sup> الفقرات 21-23 من الوثيقة CL 139/REP.

<sup>13</sup> الفقرات 5-12 من الوثيقة CL 140/8، والفقرة 11 من الوثيقة CL 140/REP.

53- وقدمت لجنة البرنامج، في دورتها الخاصة التي عُقدت في فبراير/شباط 2011، توصيات إضافية موجهة إلى الأمانة لكي تُزيد، في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 (المراجعة) / برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، بلورة المجالات المشتركة النابعة من التوصيات والتوجيهات بشأن الأولويات التي وردت من المؤتمرات الإقليمية، واللجان الفنية، والمجلس؛ ولتحسين عرض وانعكاسات مجالات التركيز ومجالات عدم التركيز المقترحة داخل النتائج التنظيمية وبينها؛ والتعبير بشكل أوضح، من خلال النتائج الإقليمية، عن التركيز داخل الأهداف الاستراتيجية في ما يتعلق بالتوجيهات المقدمة من المؤتمرات الإقليمية. وأُعربت اللجنة عن تقديرها للتفاعل مع أفرقة الاستراتيجية<sup>14</sup>.

54- وعند النظر في الأولويات الواردة في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 (المراجعة) / برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 بالصيغة التي أعدتها الأمانة، فإن لجنة البرنامج و[المجلس]:

- (أ) خلاصا إلى أن ذلك يشكل وثيقة جيدة تهدف عموما إلى إبراز التوصيات الصادرة عن مختلف الأجهزة الرئاسية والدروس المستخلصة رغم أنه يتعين إدخال تحسينات وتوفير توضيحات أخرى؛
- (ب) أقر بإحراز تقدم في النهج المستند إلى النتائج على الرغم من الإشارة إلى أن التنفيذ الكامل لإعداد الميزانية بالاستناد إلى النتائج سيحدث في دورة الميزانية المقبلة للفترة 2014-2015، وبالتالي فإن تطبيقه في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 لا يزال "عملا قيد الإنجاز"؛
- (ج) أعربا عن تقديرهما للجانب المتعلق بإمكانية المقارنة بين الموارد، وهو ما لم يكن متاحا في الإصدارات السابقة من برنامج العمل والميزانية؛
- (د) أشارا إلى أن الأسلوب المتبع لتقدير الموارد من خارج الميزانية لا يُطبَّق بشكل متنسق فيما بين الأهداف الاستراتيجية؛
- (هـ) رحبًا بمناقشة مجالات التركيز وإلغاء التركيز التي تضمّنتها الوثيقة ولكن لاحظا أن الأساس المنطقي لذلك ليس واضحا على الدوام وأن هناك حاجة إلى توفير المزيد من المعلومات؛
- (و) أشارا إلى عدم معالجة القضايا الشاملة بالتساوي تحت إطار جميع الأهداف الاستراتيجية: ففي حين أن معظم الأهداف الاستراتيجية تتناول مسألتين متغيرتين المناخ وصغار المزارعين، فإن قضايا أخرى كالتغذية والمساواة بين الجنسين وتنمية القدرات قلما يتم التطرق إليها على ما يبدو؛
- (ز) طلبا إلى الأمانة تزويد المجلس بالمزيد من المعلومات لشرح التحويلات المقترحة في الموارد بين الأهداف الاستراتيجية والوظيفية وضمونها ولتناول مجالات التركيز وإلغاء التركيز بمزيد من التفصيل في جميع الأهداف الاستراتيجية وفي الهدف الاستراتيجي "خاء"؛
- (ح) طلبا إلى الأمانة أن تعدّ، في أقرب فرصة ممكنة في سياق المداولات الجارية بشأن برنامج العمل والميزانية، جدولاً يشار فيه إلى المراجع لاتخاذ القرارات (كمساهمات المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية والمجلس والأفرقة المعنية بالاستراتيجية على سبيل المثال)، بالإضافة إلى الآثار المترتبة على الاعتمادات الصافية وعلى الموارد من خارج الميزانية.

<sup>14</sup> الفقرات 4-10 من الوثيقة CL 141/4.

## الخطوات المستقبلية

55- لاحظت لجنة المؤتمر أن عملية تحديد سلم الأولويات لم توضع بعد رغم إحراز قدر من التقدم. وأكدت مجدداً أنه يتعين اعتماد نهج يتصف بالانتظام ودقة التزامن لتحديد الأولويات لإعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 ابتداءً من أواخر سنة 2011، باستخلاص الدروس من تجربة التخطيط لفترة السنتين 2012-2013. وعند تحديد مجموعة متنسقة من الأولويات للفترة المالية المقبلة، أشارت لجنة المؤتمر إلى توصيات لجنة البرنامج والمجلس بأن تقوم الأمانة بما يلي<sup>15</sup>:

- (أ) تحديد القضايا المستجدة لكي يهتدى بها لدى استعراض الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وتنقيحها؛
- (ب) معالجة تنسيق القضايا الشاملة للقطاعات عبر الأهداف الاستراتيجية للمساعدة على توجيه تحديد الأولويات؛
- (ج) توضيح أدوار المقرر الرئيسي والمكاتب الميدانية والتعاون بينهما في تخطيط برنامج العمل الفني والميزانية وتنفيذهما في سياق التصور الخاص بتحقيق اللامركزية؛
- (د) تسليط الضوء على الميزة النسبية للمنظمة مقارنةً بالمنظمات الأخرى؛
- (هـ) تحسين جودة وحسن توقيت الوثائق التي تقدّم إلى دورات المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية في المستقبل، بما في ذلك عرض وصف لمجالات التركيز وإلغاء التركيز للعمل الفني للمنظمة على الصعيدين العالمي والإقليمي، وذلك لربط التوصيات بالأهداف الاستراتيجية أو بالوظائف الأساسية للمنظمة وتيسير تلقي توجيهات أكثر هيكلية بشأن الأولويات في دورات التخطيط مستقبلاً.

55 مكرر- علاوة على ذلك، وسعياً إلى تيسير عملية تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة، يتعين على الرئيس المستقل للمجلس أن يكفل وضع جدول مواعيد دورات المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية في المستقبل ضمن الدورة الجديدة لمساهمات الأجهزة الرئاسية في برنامج العمل والميزانية على النحو الذي أقره المؤتمر<sup>16</sup>.

## 2- تعبئة الموارد

56- أشارت لجنة المؤتمر في سنة 2009 إلى أن الميزانية المتكاملة تقدم نظرة أكثر شمولاً للموارد الموجودة تحت تصرف المنظمة، والتي يُقصد بها تحسين حوكمة أطر النتائج المتفق عليها والإشراف عليها وتطبيقها، مع تسليط الضوء أيضاً على الدور الهام للمساهمات الطوعية. وفي حين قد يؤثر عدم اليقين وتخصيص المساهمات الطوعية في تحقيق النتائج المقررة في برنامج العمل الموحد، لوحظ أنه يتعين تعبئة المساهمات الطوعية وتقديمها بترابط كامل مع الأهداف الاستراتيجية<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> الفقرة 11(ن) من الوثيقة CL 140/REP؛ والفقرة 11 من الوثيقة CL 141/4.

<sup>16</sup> الفقرة 23 من الوثيقة: CL 139/REP.

<sup>17</sup> الفقرة 25 من المرفق دال بالوثيقة C 2009/REP.

57- وأفادت لجنة المؤتمر بأنه سيجري تنفيذ استراتيجية لتعبئة الموارد وإدارتها، تضم مجالات التركيز المؤثرة، وأطر وضع البرامج القطرية، ومجالات العمل ذي الأولوية على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي، أثناء الفترة المالية 2010-2011 بهدف كفاءة تركيز المساهمات الطوعية على أطر النتائج المتفق عليها وتحسين الرصد والإشراف من جانب الأجهزة الرئاسية<sup>18</sup>.

58- وقد كانت استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها قيد الإعداد بالتعاون مع الوحدات والفرق المعنية بالاستراتيجية في المنظمة، بالتشاور مع الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية. وتحدد استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها كيف ترمي المنظمة إلى تعبئة الموارد من شركائها، وكيف تخصص هذه الموارد للأولويات المتفق عليها، وكيف تدير استخدامها وترفع التقارير عنها. وكان تركيزها ينصب على إقامة شراكات في مجال الموارد مبنية على أساس الثقة والمساءلة المتبادلة، من أجل تحقيق أهداف الأعضاء. وتمثل هدف الاستراتيجية في الحصول على مساهمات طوعية أكثر وقابلة للتنبؤ بدرجة أكبر، وتدعم تماماً تحقيق النتائج التنظيمية للمنظمة، مع أربع نتائج رئيسية:

- (أ) إرساء قاعدة موحدة ومتنوعة وموسعة لشراكات المنظمة في مجال الموارد، مع التركيز على زيادة حصة التمويل المجمع والمخصص بطريقة سلسلة؛
- (ب) إذكاء الوعي بمجالات عمل المنظمة ذات الأولوية ومستلزمات الموارد ذات الصلة وحشد الدعم لها، وذلك من خلال حملة اتصالات حيوية؛
- (ج) تعزيز ثقافة وقدرات جديدة على نطاق المنظمة لتعبئة الموارد؛
- (د) التحلي بالفعالية في إدارة تخطيط الموارد واستخدامها ورفع التقارير عنها إلى الأجهزة الرئاسية والشركاء الخارجيين.

<sup>18</sup> الفقرة 72 (النقطة الأولى) من المرفق دال بالوثيقة REP/2009/C.

59- ورحب الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية في 23 مارس/آذار 2011 بالخطوط العريضة لاستراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها. وأعرب عن تقديره للطابع المؤسسي للاستراتيجية، والتركيز على الشراكة والنهج الواقعي المعتمد لاستهداف الموارد، والنهج المتبع في مجال الاتصالات من خلال مجالات التركيز المؤثرة كأداة من أدوات تعبئة الموارد. ولاحظ أن الاستراتيجية ترتبط بشكل وثيق بالأطر المستندة إلى النتائج والوظائف الرئيسية في الخطة المتوسطة الأجل، مع التركيز على تحقيق الأولويات على المستوى القطري من خلال إطار وضع البرامج القطرية. ويتعين على الاجتماع المشترك أن ينظر في الصيغة الكاملة النهائية للاستراتيجية في أكتوبر/تشرين الثاني 2011.

### 3- إدارة المخاطر في المنظمة

64- أفادت لجنة المؤتمر في سنة 2009 بأنه سيتم إنجاز مشروع تجريبي لإدارة المخاطر في المنظمة، وهو مشروع يقيّم الهيكل/الإطار الحالي للمنظمة لإدارة المخاطر، ويحدد الثغرات، ويهتدى به لوضع إطار لإدارة المخاطر في المنظمة، وسيضمن العناصر الضرورية لتحسين قدرات المنظمة في مجال إدارة المخاطر.

65- وفي أكتوبر/تشرين الأول 2010، نظرت لجنة المالية في الإطار المقترح لإدارة المخاطر في المنظمة وفي خريطة الطريق لتنفيذه<sup>19</sup>. وأثنت على الاتجاه الذي كانت الأمانة تسلكه لإدراج إدارة المخاطر في المنظمة في الإدارة المستندة إلى النتائج<sup>20</sup>. وفي لجنة المؤتمر، أخذ الأعضاء علماً بمبادرات إدارة المخاطر في المنظمة سنة 2010 وإضفاء الطابع المؤسسي على مشروع إدارة المخاطر ضمن المنظمة في سنة 2011. وقُدّم تقرير مرحلي ثانٍ إلى لجنة المالية في مارس/آذار 2011، أعرب فيه عن الارتياح لأن إطار إدارة المخاطر في المنظمة سيضم جميع المخاطر التي تعترض سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتطلع إلى الحصول على: (1) تقرير عن تنفيذ إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي في المنظمة، و (2) الشكل المقترح لرفع التقارير إلى الأجهزة الرئاسية<sup>21</sup>.

66- وينبغي أن يتيح إطار إدارة المخاطر في المنظمة التحديد الاستباقي للمجموعة الكاملة من المخاطر الماثلة أمام المنظمة، سواء كانت استراتيجية أو مالية أو تشغيلية أو متعلقة بالسمعة، وتحديد سلم أولوياتها وإدارتها ورصدها. وكان تصميم ذلك الإطار مدعوماً بخمسة مبادئ هي: استخدام مفاهيم وعمليات لإدارة المخاطر في المنظمة تكون فعالة ولكن بسيطة؛ وتركيز الجهد على المجالات التي من شأنها أن تضيف قيمة أكبر؛ والإقلال إلى أدنى حد من أي عبء يمكن تجنبه عن مجالات الأعمال؛ وتضمين العمليات القائمة للإدارة المستندة إلى النتائج، لا سيما التخطيط الاستراتيجي (صياغة النتائج التنظيمية)، تخطيط العمل التشغيلي، وصياغة المشاريع ورصدها ورفع التقارير عنها؛ واتباع نهج مرحلي لتغطية جميع المجالات المادية لعمل المنظمة.

<sup>19</sup> الوثيقة FC 135/15.

<sup>20</sup> الفقرة 26 من الوثيقة CL 140/21.

<sup>21</sup> الوثيقة FC 138/12؛ والفقرتان 53 و54 من الوثيقة CL 141/9.

67- وكان يجري بالفعل تنفيذ الإطار من خلال اتباع نهج مرحلي، باستخدام مشاريع تجريبية، لإدراج إدارة المخاطر في المنظمة في المجالات الخمسة للإدارة وهي: (1) إطار الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية المستند إلى النتائج (النتائج التنظيمية)؛ (2) تخطيط العمل التشغيلي (نتائج الوحدات)؛ (3) إدارة المشاريع الميدانية؛ (4) مشاريع تحسين الأعمال؛ (5) وظيفة "التصدي بسرعة للمشاكل" لتيسير إيجاد حل لمشاكل الأعمال العاجلة. ووافق مجلس برنامج خطة العمل الفورية في يناير/كانون الثاني 2011 على خطة أعمال إدارة المخاطر في المنظمة وكان من المقرر إنجاز مشروع خطة العمل الفورية ذي الصلة بحلول نهاية سنة 2011.

68- وأنشئت، تحت رئاسة نائب المدير العام للعمليات، لجنة معنية بالمخاطر في المنظمة، تتولى مسؤوليات محددة عن: الإشراف على وضع سياسة لإدارة المخاطر في المنظمة؛ وكفالة إبقاء مجموعة المخاطر التي تواجه المنظمة ضمن حدود مقبولة؛ ورصد صحة عمليات المخاطرة من جانب المنظمة وفعاليتها تلك العمليات بوجه عام، واتخاذ إجراء عند الضرورة.

69- وكان من المتوقع أن يحقق مشروع إدارة المخاطر في المنظمة ستة معالم خلال سنة 2011، وهي: (1) إتمام عملية تقدير المخاطر العامة في إطار إدارة المخاطر في المنظمة والبدء في بناء القدرة على تقدير المخاطر في المنظمة بأكملها؛ (2) تحديد التحسينات اللازمة، إن وجدت، في الأطر المستندة إلى النتائج، لدعم تطبيق إدارة المخاطر في المنظمة؛ (3) تجريب عنصر إدارة المخاطر في المنظمة على مستوى النتائج التنظيمية (في ما يتعلق بهدف استراتيجي واحد وبهدف وظيفي واحد)، ثم تنفيذه في نتائج تنظيمية أخرى؛ (4) تجريب وترسيخ عنصر إدارة المخاطر في المنظمة في ما يتعلق بتخطيط العمل التشغيلي؛ (5) تجريب إدارة المخاطر في المنظمة في ما يتعلق بمشاريع/برامج ميدانية مختارة (برنامج قطري واحد، ومشروع طوارئ واحد) ومشروع واحد لتحسين الأعمال، ثم تنفيذها في برامج ومشاريع أخرى؛ (6) تجريب خدمة "التصدي بسرعة للمشاكل" ثم تطبيق تلك الخدمة في المنظمة بأكملها.

## باء - العمل كمنظمة واحدة

70- عالجت لجنة المؤتمر في هذا المجال أربعة مواضيع رئيسية أثناء الفترة المالية، وهي: (1) التصور الخاص بالهيكل التنظيمي لشبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها؛ (2) الهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي، بما في ذلك استعراض مكتب المدير العام؛ (3) الشراكات؛ (4) تفويض السلطة للمكاتب الميدانية.

### 1- التصور الخاص بهيكل المكاتب الميدانية وطريقة عملها

71- بالإضافة إلى لجنة المؤتمر نفسها، تمت مناقشة التقدم المحرز في ما يتعلق بمجموعة من إجراءات خطة العمل الفورية المرتبطة باللامركزية في شتى الاجتماعات، بما في ذلك في المؤتمرات الإقليمية الخمسة وفي لجنتي البرنامج والمالية. وقد أقر الأعضاء باستمرار بأن اللامركزية تمثل بعدا رئيسيا، يؤثر بشكل حاسم في كيفية تقديم المنظمة للخدمات إلى أعضائها. كما أحرز تقدم جدير بالثناء في استكمال العديد من إجراءات الخطة المذكورة أعلاه، فضلا عن إجراءات أخرى من الخطة تتعلق بأداء المكاتب الميدانية، كبرنامج التعاون التقني وزيادة تفويض السلطات على سبيل المثال. وهذا السياق الجديد يغيّر على نحو جذري الطريقة التي ظلت المنظمة تعمل بها، على الرغم من أن جنبي كامل فوائد الإصلاحات التي نفذت حتى الآن يتطلب بعض الوقت.



72- واستقطب الإجراء 3-84 من خطة العمل الفورية بشأن تغطية شبكة المكاتب القطرية الكثير من الاهتمام. وقدمت الأمانة خلال سنة 2009 تحليلاً لتطبيق مختلف المعايير المحددة تحت إطار هذا الإجراء، والتي لم يتوصل الأعضاء بشأنها إلى توافق في الآراء. وطلبت لجنة المؤتمر إعداد تصور يتراوح بين المدى المتوسط والطويل يتعلق بهيكل شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها، ووافق على ذلك المؤتمر سنة 2009، على أن تستعرضه الأجهزة الرئاسية ويأخذ بعين الاعتبار آراء المؤتمرات الإقليمية في سنة 2010. ووفقاً لذلك، استعرضت المؤتمرات الإقليمية وثيقة بعنوان "نحو تصور جديد لشبكة المكاتب الميدانية" وقدمت تعليقات بخصوصها. واستناداً إلى هذا الحوار المتواصل، عرضت الإدارة تصوراً يتعلق بالمكاتب الميدانية على النحو التالي:

*إن منظمة الأغذية والزراعة، عاملة كمنظمة واحدة، وتشكل المكاتب الميدانية جزءاً لا يتجزأ منها، هي المنظمة التي تقدم على نطاق العالم المشورة الرفيعة بشأن السياسات، والمعلومات، والدعم لتنمية القدرات، والخدمات الفنية بشأن الأغذية والزراعة.*

73- وأما الاستراتيجية المقترحة لتحقيق ذلك، فهي من خلال:

*شبكة قوية ومتجاوبة محورها المكاتب القطرية وتقدم دعماً فعالاً في الوقت المناسب إلى الأعضاء بالاستفادة من الخبرة الفنية المتاحة لدى مختلف الوحدات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية وفي المقر الرئيسي، وأيضاً من الشركاء والأعضاء أنفسهم.*

74- وقد أوضحت هذه الوثيقة أن تنفيذ هذا التصور والاستراتيجية يقتضي اتخاذ إجراءات في أربعة مجالات رئيسية، وهي: الهيكل والتوظيف والعمليات والتمويل.

### *الهيكل التنظيمي*

75- لمنظمة الأغذية والزراعة هيكل متعدد المستويات لخدمة الأعضاء والمجتمع الدولي بوجه عام، يشمل المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية، مع تنفيذها أيضاً برامج ومشاريع محددة في مواقع كثيرة على المستوى الميداني. ومع ذلك، توجد اختلافات كبيرة في ما بين الأقاليم. فعلى سبيل المثال، تستفيد أفريقيا من أشمل صيغة - وهي مكتب إقليمي وأربعة مكاتب إقليمية فرعية و41 مكتباً قوطياً. وعلى العكس من ذلك، يوجد لدى إقليم آسيا والمحيط الهادئ مكتب إقليمي فرعي واحد فقط، بينما لا توجد لدى أوروبا مكاتب قطرية كاملة الأركان. وتظل القرارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي حكراً على الأعضاء، مع كفاءة عمل جميع الأجزاء - المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية - كمنظمة واحدة، ومع كفاءة الاستفادة المساعدة المقدمة إلى الأعضاء من المجموعة الكاملة من الخبرة الفنية المتاحة في المنظمة ولدى شركائها.

76- وكانت الجوانب التي تتطلب مزيداً من الاستعراض من قبَل الإدارة تشمل ضبط شبكة المكاتب القطرية للمنظمة باتخاذ تدابير من قبيل ما يلي: اتفاقات لتقاسم التكاليف، لا سيما من جانب البلدان المتوسطة الدخل؛ واتفاقات تمثيلية محددة زمنياً على شاکلة المشاريع؛ وزيادة استخدام المكاتب القطرية لمنظومة الأمم المتحدة؛ وتحسين استخدام عمليات الاعتماد المتعددة، مع القيام في الوقت نفسه بتعزيز الموظفين القطريين، حسب الضرورة، العاملين في المكاتب القطرية ذات الصلة. وكانت تستحق الاستعراض أيضاً ممارسة تغطية بعض البلدان بإيفاد/إعارة موظفين فنيين من المكاتب الإقليمية أو الإقليمية الفرعية (أو أفرقة متعددة التخصصات)، أو تنسيب ممثلي المنظمة في وظائف في المكاتب الإقليمية.

77- وكانت الخيارات التي يمكن النظر فيها، لا سيما في المؤتمرات الإقليمية التي تُعقد في المستقبل، تشمل ما يلي:

- هيكل للمكاتب الميدانية مناسب للاحتياجات المحددة لكل إقليم: مثلاً باستكشاف إمكانية أن يكون هناك هيكل ذو طبقات أقل بين المستوى القطري - حيث يؤدي معظم العمل التشغيلي - والمستودع الرئيسي للخبرة الفنية العالمية الموجود في شعب المقر الرئيسي؛
- زيادة تعزيز المكاتب الإقليمية الفرعية/الأفرقة المتعددة التخصصات، وهو ما يمكن أن يتحقق بتركيز عمل المكاتب الإقليمية على قضايا السياسة الإقليمية والقضايا الاستراتيجية الإقليمية تركيزاً أكثر صرامة.

### التوظيف

78- لكي تفي المنظمة بولايتها، من الضروري أن يعمل في المكاتب الميدانية خبراء متمرسون قادرين على الاستفادة من المجموعة الكاملة من المهارات الفنية المتوافرة في المنظمة ذاتها، فضلاً عن تلك المتوافرة لدى أعضائها وشركائها. وكان يجري تطبيق إجراءات هامة لكفالة توافر أعلى نوعية من الموظفين، من قبيل تحسين سياسات التدريب والتنقل والتناوب. وكان يجري استعراض لإطار الكفاءات بالنسبة للمنظمة، بما يشمل رؤساء المكاتب الميدانية، وهو استعراض من شأنه أن يمهد السبيل لتحسين توظيف وإدارة الموظفين على أساس الكفاءة. ومع ذلك، يمكن استكشاف المزيد من الخيارات، من بينها ما يلي:

- زيادة المرونة في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في ما يتعلق بمستويات التوظيف بوجه عام، فضلاً عن مزيج المهارات. وينبغي أن يكون ذلك متسقاً مع عملية تحديد الأولويات على كل من المستوى القطري والإقليمي الفرعي والإقليمي. ويمكن أن تشمل الخيارات في هذا الصدد إدخال فئتي موظفين "أساسيين" و "غير أساسيين" في ما يتعلق بالأفرقة المتعددة التخصصات. وقد أدخلت في بعض المنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة ممارسات من هذا القبيل، لا سيما "الانتداب لمدد محدودة" بالنسبة للموظفين غير الأساسيين؛

- سُبِّل مبتكرة لتعزيز الموارد البشرية في المكاتب الميدانية، مثلاً من خلال الخبراء القطريين، والموظفين الفنيين المبتدئين، والمتطوعين، وخبراء التعاون بين بلدان الجنوب. ودخلت المنظمة أيضاً في اتفاقات مع جامعات ومراكز بحوث، ومن الممكن زيادة التوسع في ذلك.

### العمليات

79- إن وحدة الغرض والممارسة في المنظمة بأكملها ينبغي أن يخدمها جيداً وجود إطار استراتيجي عام وخطة متوسطة الأجل يحددان الأهداف والغايات التي يجب على جميع أجزاء المنظمة أن تساهم فيها. وينبغي أيضاً أن تلعب مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج ويلعب نظام تقييم الأداء وإدارته، المطبقان على جميع أجزاء المنظمة، دوراً رئيسياً. وكانت المبادرات الجارية الأخرى البالغة الأهمية تشمل إدخال تغييرات في التخطيط وتحديد الأولويات، وبذل جهود واسعة النطاق لإدارة المعارف وتنمية القدرات، وإدخال تحسينات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي نظم المعلومات تفضي إلى جعل التفاعلات بين المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي سريعة وشاملة.

80- وكانت بعض المجالات الأخرى التي يجب أن تجري الإدارة مزيداً من الاستعراض لها تشمل ما يلي:

- تحسين التنسيق، والبناء على تحسينات من قبيل اجتماع الجهاز التشغيلي الشهري الذي يرأسه نائب المدير العام للعمليات؛
- كفالة أن تراعي تماماً عملية تحديد الأولويات على الصعيدين الإقليمي وشبه الإقليمي الخطط القطرية؛
- زيادة إدخال تحسينات في دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومرافقها في المكاتب الميدانية؛
- الإدماج الوثيق لبرامج الطوارئ ولبرامج التنمية على الصعيد القطري؛ مثلاً في الأجل القصير، وزيادة التآزر بين الأفرقة التي تتولى تنفيذ عمليات الطوارئ وممثليات المنظمة. وخلال الأجلين المتوسط والطويل، يلزم النظر في مسألة قيادة جميع البرامج في البلد، مع احترام المرونة الواجبة.

### التمويل

81- أسفرت زيادة المسؤوليات المسندة إلى المكاتب الميدانية في مجالات صنع القرار والتنفيذ والتشغيل عن استخدام الموارد بأقصى طاقة لها. وكان خطر احتمال تحويل الأموال من الدعم التقني إلى الإدارة والتنظيم والإشراف عالياً بوجه خاص في المكاتب الإقليمية التي تولت عدداً كبيراً من المسؤوليات التشغيلية وخدمات الدعم التي كان المقر الرئيسي يتولاها. وإضافة إلى ذلك، سيحتاج إعداد وإطلاق أطر البرمجة القطرية، لا سيما في سياق بذل جهود أكثر تكاتفاً من جانب منظومة الأمم المتحدة، إلى دعم كافٍ بالموارد.

82- وكانت الخيارات التي سيلزم على الأعضاء وعلى الإدارة أن ينظروا فيها معاً هي ما يلي :

- زيادة إدماج موارد الميزانية العادية والموارد من خارج الميزانية على مستوى المكاتب الميدانية مما من شأنه أن يتيح تحسين مواءمة الحجم والهيكل التنظيمي وتكوين الموظفين مع متطلبات البرامج؛
- زيادة الموارد من خارج الميزانية التي تتوفر للمكاتب الميدانية، من خلال تحسين ميزنة المشاريع والترتيبات المالية لاسترداد كامل التكاليف المتكبدة على الصعيد القطري؛
- تعبئة موارد محلية، من جانب المكاتب الميدانية بوجه عام ومن جانب المكاتب القطرية بوجه خاص، من الجهات المانحة، والمنظمات الإقليمية والإقليمية الفرعية، والقطاع الخاص.

82 مكرر- لقد نظرت لجنة المؤتمر في اجتماعيها المعقودين في فبراير/شباط ومارس/آذار 2011 والاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية المعقود في 23 مارس/آذار في "الوثيقة الخاصة بالتصور" التي أخذت في الاعتبار مساهمات المؤتمرات الإقليمية. وقد قام هذا الاجتماع المشترك بما يلي :

- (أ) أكد مجدداً على أهمية تطبيق اللامركزية على عمل المنظمة وعلى الحاجة الماسة إلى أن يعمل المقرّ الرئيسي والمكاتب الميدانية ككيان واحد وأن يتسم عملها هذا بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية؛
- (ب) شدّد على الحاجة إلى ترشيد جميع طبقات العمليات، بما في ذلك تعيين الموظفين، عند الحاجة، طبقاً لخطة العمل الفورية؛
- (ج) شدّد على استمرار الحاجة إلى اتخاذ إجراءات من شأنها أن تعزز خبرات المكاتب الميدانية وأداءها تبعاً لأولويات واحتياجات كلّ منها؛
- (د) شدّد على الحاجة إلى توافر الموارد المناسبة والكافية التي ستمكن المكاتب الميدانية من ممارسة السلطات المفوضة لها بموجب خطة العمل الفورية وشجّع على مراقبة شبكة المكاتب الميدانية بعناية وبصورة مستمرة؛
- (هـ) أشار إلى التقدم المحرز في مجال وضع أسس للمقارنة ورحّب بالمشاورات مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى؛
- (و) رحّب بالخطوات المتخذة لتحقيق مزيد من الشفافية المهنية لدى تعيين رؤساء المكاتب الميدانية؛ وشدّد على الحاجة الماسة إلى اعتماد سياسة التناوب والتنقل ومواصفات المؤهلات وإجراءات التعيين وتطبيقها، على نحو ما نصت عليه خطة العمل الفورية؛
- (ز) وشدّد على أهمية "التعميم المراجع عن المسؤوليات والعلاقات" بين المقرّ الرئيسي والمكاتب الميدانية، والذي لا يزال قيد الإعداد (ملحوظة: أصدرته الإدارة منذ ذلك الوقت)<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> الفقرة 9 من الوثيقة CL 141/10.

## الخطوات المقبلة

82 ثالثاً- طلبت لجنة المؤتمر إلى الإدارة تقديم وثيقة بشأن الإجراءات القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل لمعالجة الفجوات والتحديات والمخاطر والقضايا المتصلة باللامركزية. وينبغي لهذه الوثيقة أن تأخذ في الاعتبار مناقشات الأجهزة الرئاسية المذكورة أعلاه، فضلاً عن التقييمات ذات الصلة وردود الإدارة التي استعرضتها لجنتنا البرنامج والمالية، وخصوصاً تلك المتعلقة بتنمية القدرات وتقييم المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والبرامج القطرية وعمليات الطوارئ. ويمكن للجنة البرنامج والمالية في أكتوبر/تشرين الأول 2011، فضلاً عن المؤتمرات الإقليمية في سنة 2012، مناقشة الإجراءات المقترحة على الأجل القصير وإقرارها بشكل نهائي من قبل المجلس في دورة سنة 2012.

82 رابعاً- وعلاوة على ذلك، يمكن للمؤتمرات الإقليمية المزمع عقدها في سنة 2012 استعراض التغطية القطرية للمنظمة في الأقاليم التابعة لها بغية تعزيز الفعالية والكفاءة، وتقديم توصيات إلى المجلس في دورته في سنة 2012 بشأن الهيكل الأنسب ومزيج المهارات الأكثر ملاءمة لشبكة المكاتب الميدانية في أقاليمها.

## 2- هيكل المقر الرئيسي

83- إن الهيكل الحالي للمقر الرئيسي، كما ينعكس في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، قائم منذ يناير/كانون الثاني 2010. ومن ثم عالجت لجنة المؤتمر مسألة واحدة فقط معلقة في هذا المجال، وهي التوصيات التي وضعتها شركة Ernst & Young الاستشارية نتيجة لاستعراضها لمكتب المدير العام.

84- ولاحظت لجنة المؤتمر أن الكثير من التوصيات الموضوعة قد نفذت بالفعل. ففريق القيادة التنفيذية المقترح أنشئ في يناير/كانون الثاني 2010 واجتمع 27 مرة أثناء تلك السنة.

85- ووافقت الإدارة على أنه يمكن تحسين المسألة الفردية عن صنع القرارات ويمكن تبسيط العمليات من خلال الحد من عدد اللجان الاستشارية. ولذا نفذت توصيات الاستعراض: فقد أُلغيت ست لجان داخلية وأعيد تشكيل الهيكل التنظيمي لسبع لجان أخرى. وأدخلت لجنة الموارد البشرية، وبلغ خفض عدد اللجان الداخلية المعنية بتكنولوجيا المعلومات مرحلة متقدمة من التنفيذ. وتم أيضاً تأييد خفض مشاركة الديوان في الأنشطة الإدارية، لأن ذلك من شأنه أن يتيح تخصيص مزيد من الوقت والموارد للمسائل الاستراتيجية.

## 3- الشراكات

86- أخذت لجنة المؤتمر علماً بالتقدم الجيد المحرز في تشجيع الشراكات المتعلقة بمختلف إجراءات خطة العمل الفورية. ففي يناير/كانون الثاني 2011 وافقت الإدارة على استراتيجية مؤقتة للشراكات على نطاق المنظمة، رهنأً باستعراضها بعد سنة واحدة من التنفيذ. وجرى تكملة ذلك بإعداد استراتيجيات خاصة بكل قطاع على حدة بخصوص الشراكات: (1) بشأن تحسين تعاون المنظمة داخل منظومة الأمم المتحدة؛ (2) بشأن زيادة تعاون المنظمة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها؛ (3) زيادة تعاون المنظمة مع المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني؛ (4) زيادة تعاون المنظمة مع القطاع الخاص، مع تحديث الاستراتيجية السابقة للقطاعين الأخيرين.

87- وكان هذا الجهد المفاهيمي مصحوباً بحملة للتوعية من خلال: مادة إعلامية عن المبادئ التوجيهية المبينة في استراتيجية الشراكات على نطاق المنظمة؛ وإطلاق موقع شبكي بشأن الشراكات موجه إلى الموظفين وإلى جماهير خارجية على حد سواء. وكان يجري أثناء سنة 2011 تجريب مبادرات بشأن تنمية قدرات الموظفين (حلقات عمل، ودورات للتعليم الإلكتروني، وغير ذلك) لتيسر استيعاب الاستراتيجيات ضمن برامج العمل.

88- وفي ما يتعلق بالتفاعلات الواسعة النطاق مع منظومة الأمم المتحدة، يجري إبراز أحكام الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة المعني بالأهداف الإنمائية ذات الصلة بالأمن الغذائي والزراعة والتنمية الريفية، في تخطيط عمل المنظمة في فترة السنتين المقبلة 2012-2013. وبين سنتي 2007 و2010، شهدت المنظمة زيادة بحوالي 67 في المائة في الموارد المحشودة من صناديق الأمم المتحدة أو البرامج المشتركة على الصعيدين العالمي والقطري بالنسبة لعمليات التنمية والطوارئ على حد سواء، مما يجعلها رابع أكبر مستفيد من الأموال على نطاق المنظومة. وتشمل هذه المشاركة البلدان التجريبية الثمانية لمبادرة توحيد الأداء، فضلاً عن البلدان الأخرى التي تنفذ طوعاً أحد برامج الأمم المتحدة.

88 مكرر- وفي ما يتعلق بالوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، تعزز التعاون من خلال نشر خطط عمل تجريبية وفي المجالات الإدارية (انظر برنامج المشتريات المشترك أدناه). ويتمثل أحد التطورات الجديدة المهمة في مجموعة الأمن الغذائي العالمي التي تشارك في قيادتها كل من المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي، وتهدف إلى تحسين استجابات الأمن الغذائي في الحالات الإنسانية - وتشارك المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي بالفعل في قيادة مجموعات الأمن الغذائي في 17 بلداً.

89- وفي ما يتعلق بمنظمات المجتمع المدني، تزايدت التفاعلات من حيث مجموعة متنوعة من الشركاء والعدد الإجمالي. وهذا مهم بشكل خاص بالنسبة للمشاركة الإقليمية وفي دورات لجنة الأمن الغذائي العالمي والأنشطة فيما بين الدورات. وارتفعت مشاركة المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في المؤتمرات الإقليمية من 62 منظمة و98 مشاركاً سنة 2008 إلى 103 منظمات و150 مشاركاً سنة 2010. وأعطت عملية إصلاح لجنة الأمن الغذائي العالمي حافزاً لمشاركة الجهات الفاعلة من غير الدول، عن طريق المشاورات والمساهمات المستمرة. وتم دعم ذلك بواسطة الأموال من خارج الميزانية التي عبأتها المنظمة. ويجري تمديد عملية الاستعراض الجارية للتعاون مع المجتمع المدني لتشمل المكاتب الإقليمية.

90- وبالنسبة للتعاون مع القطاع الخاص، جرى توطيد الترتيبات المؤسسية، بما في ذلك الأدوات الخاصة بمراعاة الحرص الواجب وإدارة المخاطر والرصد والتقييم. وقد حلت لجنة الشراكات التي يرأسها المدير العام محل اللجنة الاستشارية السابقة لشراكات القطاع الخاص. وفي يناير/كانون الثاني 2011، تمت الموافقة على طرائق عمل بالنسبة للجنة الفرعية على لاستعراض الاتفاقات المالية وغيرها، دعماً للجنة الشراكات الرئيسية. وأقر الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية في مارس/آذار 2011 بأن المخطط المؤقت للاستراتيجية بشأن الشراكات مع القطاع الخاص خطوة إيجابية، وتطلع إلى استعراض النسخة النهائية في دورته المقبلة. ومن الناحية الكمية، شاركت المنظمة في الآونة الأخيرة في قرابة 60 شراكة تغطي العمل المعياري والبحث وإنتاج المعرفة ونشرها والمناصرة وجمع الأموال والحوار بشأن السياسات. ويجري تشجيع الأقسام الفنية ودعمها في تعزيز التواصل مع القطاع الخاص.

### فريق المشتريات المشتركة

91- استمر التعاون الوثيق في ما بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في مجال المشتريات. ففي سنة 2010، وكجزء من مشروع تجريبي، طرح فريق المشتريات المشتركة 18 مناقصة بلغت قيمتها الإجمالية 23 مليون دولار أمريكي من أجل تلك المنظمات. وقد طُرح 16 من هذه المناقصات الثماني عشرة من خلال نظام إلكتروني (In-Tend) اعتمده كل وكالة لتحقيق الاتساق بين أدوات "طرح المناقصات إلكترونياً". وبالنسبة للعقود الثلاثة عشر التي منحتها منظمة الأغذية والزراعة، كان هناك وفر محتمل قدره 900 000 دولار أمريكي. وقد استفادت منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، بتوحيد صفوفهما، من أسعار مواتية نتيجة للأحجام المجمعمة. وعمل الموظفون الذين خصصتهم كل وكالة لهذه المبادرة سويلاً في أماكن عمل منظمة الأغذية والزراعة لفترات عادية كل أسبوع لتقاسم المعلومات عن أفضل الممارسات ولتحقيق الكفاءة في عملية طرح المناقصات.

92- وفي أعقاب اتخاذ قرار بتجديد ولاية فريق المشتريات المشتركة في سنة 2011، وافقت منظمة الأغذية والزراعة على مواصلة توفير حيز مكتبي ودعم للبنية الأساسية. وسيشمل تقييم المبادرة التجريبية استقصاءً للزبائن وتحديدًا كميًا دقيقاً للمنافع المتحققة من تلك المبادرة. وقد رُئي أن المشروع التجريبي خطوة ثمينة نحو توسيع نطاق التكامل، مما يفضي إلى عمل مشترك في مجالات أخرى من قبيل السفر. وسيعيد أيضاً فريق المشتريات المشتركة استراتيجية استشرافية للمستقبل وخطة عمل تشملان ما يلي: تحقيق اتساق الوثائق والإجراءات التعاقدية؛ ومواءمة تواريخ انتهاء العقود؛ ووضع مؤشرات رئيسية للأداء ذات مستويات مستهدفة.

### العمليات المشتركة للإغاثة في حالات الطوارئ وفريق المهام المشترك المعني بهاييتي

93- جرى الاضطلاع بإجراءات مشتركة نشطة مرتبطة بحالات الطوارئ، لا سيما في أعقاب الزلزال المدمر الذي ضرب هاييتي في يناير/كانون الثاني 2010. فقد كان ما يقدر بمليون شخص بحاجة عاجلة إلى مساعدة غذائية بينما ترك نحو 600 000 شخص العاصمة متجهين إلى المناطق الريفية. وكان أثر الكارثة يقتضي ربط الإجراءات الفورية بخطة الإنعاش المتوسطة والطويلة الأجل. وقد أنشأت الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها فريق مهام لدعم برنامج للأمن الغذائي بقيادة حكومة هاييتي. وقد عملت هذه الوكالات عن كثب سوياً لدعم تدخلات كثيفة اليد العاملة في إدارة مستجمعات مياه الأمطار، وتوفير دعم تشغيلي لخطة عمل إعادة إعمار هاييتي، ومتابعة الأنشطة الترويجية لأولويات الأمن الغذائي. واشتمل البرنامج أيضاً على الحد من المخاطر وإدارتها في الأجل الأطول فضلاً عن تحسين السياسات والمؤسسات القطرية.

94- وشملت العمليات الأخرى المشتركة للإغاثة في حالات الطوارئ، في ديسمبر/كانون الأول 2010، إقراراً من اللجنة الدائمة المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة لمنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي كمنظمتين قائمتين معاً لمجموعة الأمن الغذائي في حالات الطوارئ لتحسين القدرات على المستوى القطري في مجال تخطيط وتنفيذ استجابات متناسبة وحسنة التوقيت تتعلق بالأمن الغذائي في حالات الأزمات الإنسانية. ويساعد تعزيز مجموعات الأمن الغذائي على الصعيد القطري على كفالة الربط بين برامج المساعدة الغذائية والبرامج الزراعية القائمة على سبل المعيشة كجزء من استجابة منسقة. وكانت منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي يشتركان بالفعل في قيادة مجموعات الأمن الغذائي في 17 بلداً، بحيث يعملان سوياً في توجيه نداءات موحدة مشتركة. وكان لمنظمة الأغذية والزراعة أيضاً دور نشط في كثير من بلدان "الشراء مقابل التقدم" لتمكين برنامج الأغذية العالمي من ممارسة نفوذه بطريقة جديدة لتنمية الأسواق الزراعية، ودعم إشراك أصحاب الحيازات الصغيرة، وإيجاد منافذ تسويقية. وكانت الشراكة، بوجه أعم، سمة رئيسية من سمات عمل أكثر من 40 وحدة من وحدات تنسيق حالات الطوارئ في منظمة الأغذية والزراعة (مثلاً في العراق ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة، وغيرها).

#### 4- تفويض السلطة للمكاتب الميدانية

95- قُدمت إفادة للجنة المؤتمر عن التقدم المحرز في ما يتعلق بتفويضات السلطة بشأن إجراءات متعددة في خطة العمل الفورية على النحو الذي يرد تصويره في ما يلي. ويجري تناول التفويضات المرتبطة بالمشتريات مع مبادرات أخرى تتعلق بالمشتريات في إطار القسم الفرعي هـ.



## برنامج التعاون التقني

96- كما هو متوقع في خطة العمل الفورية، كان تحقيق لا مركزية عملية الموافقة على برنامج التعاون التقني قد تم بالكامل في يناير/كانون الثاني 2010. ونتيجة لذلك، كانت المكاتب الميدانية مسؤولة ولديها سلطة وخاضعة للمساءلة في ما يتعلق بدورة مشاريع برنامج التعاون التقني بأكملها. بدءاً من تحديد أفكار المشاريع، ومروراً بصياغتها والموافقة عليها، وانتهاءً بتنفيذها. وكانت ممثلات المنظمة مسؤولة عن المشاريع القطرية، بينما كان المنسقون الإقليميون الفرعيون مسؤولين عن المشاريع الإقليمية الفرعية، وكان الممثلون الإقليميون مسؤولين عن المشاريع الإقليمية. وكانت لدى المسؤولين الإقليميين مسؤولية إضافية عن مخصصات برنامج التعاون التقني الإقليمية. وبالنظر إلى عبء العمل الإضافي هذا، حُصت موارد من الموظفين ومن غير الموظفين للمكاتب الإقليمية وللبعض المكاتب الإقليمية الفرعية.

97- وتم تنظيم دورات للتعليم الإلكتروني وللتدريب وجهاً لوجه من أجل الموظفين العاملين في المكاتب الميدانية بشأن معايير برنامج التعاون التقني وتفاصيل عملية الصياغة والموافقة الميدانية الجديدة في نهاية سنة 2009. وقد قُدم توجيه إضافي من خلال إصدار دليل للتعليمات الإدارية الخاصة ببرنامج التعاون التقني وأدوات أخرى. وكانت الفائدتان الرئيسيتان المتوقعتان من عملية تحقيق اللامركزية هما: وجود تعاون وثيق بين النظراء والقائمين بصياغة المشاريع، مما يفضي إلى تحسين مواءمة المشاريع مع الأولويات القطرية؛ واختصار الفترة الزمنية الفاصلة بين تقديم الطلبات والموافقة على المشاريع. ومع أن تلك الفترة الزمنية الفاصلة قد انخفضت من 6 أشهر في المتوسط إلى ما يقل بدرجة طفيفة عن 4 أشهر، ما زال من السابق لأوانه تقييم الأثر من حيث تحسين المواءمة مع الأولويات القطرية.

## نقل مسؤوليات مكتب دعم اللامركزية

98- استتبع عملية تحقيق اللامركزية نقل المسؤوليات المتعلقة بإدارة المكاتب القطرية إلى المكاتب الإقليمية وإسناد المسؤولية الكاملة إلى المكاتب الإقليمية عن التحضير للمؤتمرات الإقليمية. وقد جرى هذا النقل من مكتب دعم اللامركزية أثناء الربع الأول من سنة 2010. وبينما كانت المكاتب الإقليمية ما زالت تجري عملية ملء جميع الوظائف المعنية بإدارة شبكة المكاتب الميدانية، فقد تحقق قدر لا بأس به من التقدم وأصبحت الفوائد بادية. فقد أصبحت المكاتب الإقليمية مسؤولة عن تخطيط وتخصيص الموارد المالية للمكاتب القطرية وعن رصد الميزانية. وقد مكّن هذا المكاتب الإقليمية من أن تلقي نظرة أفضل على المستوى الإقليمي على الطبقات المختلفة وأن تحسّن اتساق شبكة المكاتب الميدانية. وتعززت وظيفة الرصد العامة التي تقوم بها المكاتب الإقليمية بكونها نقاط الاتصال أيضاً في ما يتعلق بتقارير مراجعة الحسابات على الصعيد القطري. وباستطاعة المكاتب الإقليمية، لكونها أقرب إلى المكاتب القطرية (إذ تكون عادةً موجودة في نفس منطقة التوقيت)، أن تقدم دعماً لممثلات المنظمة في الوقت المناسب بشأن المسائل المتعلقة بإدارة اليومية للمكاتب.

99- وقد أتاح تنظيم أنشطة تدريبية، على المستوى الإقليمي بالدرجة الأولى، التركيز على المسائل الإقليمية بفعالية أكبر. ويسرت أيضاً فرص التدريب تقاسم ومناقشة الشواغل المشتركة داخل الإقليم. وإضافة إلى ذلك، كان للممثلين الإقليميين، باعتبارهم مسؤولين عن الإشراف على ممثلات المنظمة وتقييم أدائها، اتصال مباشر بدرجة أكبر مع تلك الممثلات لكفالة عملها على نحو يتماشى مع أهداف المنظمة. وأصبح الممثلون الإقليميون مسؤولين أيضاً عن تعيين الموظفين الفنيين القطريين، مما ساهم في التوظيف في المكاتب القطرية في وقت أنسب.

## جيم - الموارد البشرية

100- بالنظر إلى الأهمية العالية الممنوحة للموارد البشرية في خطة العمل الفورية، أولت لجنة المؤتمر اهتماماً خاصاً لاستعراض التقدم المحرز في هذا المجال، ولا سيما في ما يتعلق بتحويل وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي فعال وتعزيز قدرات الموارد البشرية في المنظمة. وشملت المبادرات في هذا الصدد ما يلي: الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية؛ وتنمية قدرات الموظفين وتوظيفهم؛ وإطار الكفاءات في المنظمة؛ تقييم الأداء؛ نظام إدارة وتقييم الأداء؛ ودعم نظام إدارة المعلومات بشأن الموارد البشرية؛ وسياسات الموارد البشرية والوظائف الجديدة لدعم إصلاح الموارد البشرية.

### 1- الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية

101- لأول مرة، وضعت المنظمة استراتيجية من شأنها أن تنظم قدرات الموارد البشرية وتوائمها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتحقيقاً لهذه الغاية، وضع إطار استراتيجي وخطة عمل شاملان للموارد البشرية في بداية سنة 2010، يحددان التصور الخاص بإصلاحات الموارد البشرية، واتجاهها الاستراتيجي وأهدافها، تماشياً مع الإجراءات ذات الصلة في خطة العمل الفورية. ويجسد الإطار الاستراتيجي وخطة العمل بقوة أكبر تحول وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى وظيفة شريك متخصص في الأعمال أكثر استراتيجية. وهذا لا يحدد فحسب تنفيذ العديد من مبادرات الموارد البشرية بنهج مستند إلى النتائج، بل يحدد أيضاً الأثر المتوقع من تنفيذها.

### 2- تنمية قدرات الموظفين

102- نظراً إلى أن الموارد البشرية تشكل أحد الأصول الأساسية للمنظمة، فإن تنمية مهارات الموظفين وكفاءاتهم أمر أساسي لضمان امتلاك المنظمة للقدرة اللازمة في مجال الموارد البشرية لتنفيذ برامجها وبلوغ الأهداف الاستراتيجية. وكتدبير أولي، اتخذت خطوات هامة لتعزيز مهارات وقدرات كوادر الإدارة في المنظمة. وجرى التوسع في برنامج الإدارة والقيادة لتحديد مسار شامل للتعليم وإتاحة الفرص لتنمية القدرات المهنية بالنسبة للمديرين والموظفين في المنظمة بأكملها. وقد استمر بشكل تدريجي تزايد معدلات المشاركة في دورات برنامج الإدارة والقيادة بعد إطلاق البرنامج، بحيث تم تدريب أكثر من 100 مدير. وفي هذا السياق، صدرت أول نشرة إخبارية خاصة بالإدارة والقيادة في سنة 2010 قدمت معلومات عن الممارسات المتعلقة بالإدارة، كما نظمت منتديات بشأن الإدارة والفعالية.

103- وبغية توسيع نطاق برامج تنمية قدرات الموظفين وتعلمهم ليشمل جميع الموظفين في جميع المواقع، أطلقت المنظمة أكاديمية افتراضية تجريبية في سنة 2010، بالاستفادة من تجارب مماثلة في منظومة الأمم المتحدة، واستخدام نهج ممزوج لتنمية قدرات الموظفين وتعلمهم. ومن المفترض أن تستمر الأكاديمية الافتراضية في سنة 2011. وبالإضافة إلى ذلك، نفذت برامج تعلم لدعم تنمية مهارات الموظفين غير الإداريين في الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة.

### 3- التوظيف

104- شدد التقييم الخارجي المستقل على ضرورة كفاءة التجديد المستمر في المنظمة من خلال توظيف موظفين شباب. وقد نُفذ برنامج التدريب الداخلي وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين للمساعدة على دفع دماء جديدة في قوة العمل في المنظمة بجذب موظفين فنيين شباب، لا سيما من البلدان النامية غير الممثلة والمثلة تمثيلاً أقل مما يجب. وقد كانت الاستجابة ساحقة بالنسبة لبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، بحيث أبدى ما يزيد على 3 000 من مقدمي الطلبات اهتماماً بالبرنامج، كان زهاء 2 200 منهم مؤهلين للمشاركة في البرنامج، وأجريت مقابلات مع نحو 100 منهم. وتم توظيف أول دفعة مكونة من 18 من الموظفين الفنيين المبتدئين في سنة 2011، التحق 5 منهم بوحدات في المقر الرئيسي و13 منهم بالمكاتب الميدانية.

105- ونفذت تدابير أخرى في سنة 2010 بهدف تحسين التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين، بما في ذلك: (1) وضع أهداف مؤقتة على مستوى المنظمة لمدة سنتين ولمدة أربع سنوات من أجل التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين؛ (2) تطبيق إجراءات اختيار جديدة يجب بموجبها إدراج مرشحة مؤهلة واحدة على الأقل في قوائم التصفية الخاصة بالتوظيف؛ (3) اشتراط التشاور المسبق مع الإدارة العليا بشأن المواطنين الذين يجب إجراء مقابلات معهم ممن ينتمون إلى بلدان ممثلة تمثيلاً زائداً أو من بلدان بلغت الحد الأعلى في النطاق الخاص بالتمثيل العادل؛ (4) وضع خطة عمل استراتيجية بشأن تمثيل الجنسين (5) إنشاء قاعدة بيانات شاملة جديدة بشأن المؤسسات على نطاق العالم لكفالة الإعلان باستفاضة عن الشواغر للفئات المستهدفة، ومن بينها المهنيات والمواطنون الذين ينتمون إلى بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً أقل مما يجب. وقد سُنت حملة صحفية في 60 بلداً من البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً أقل مما يجب في أكتوبر/تشرين الأول 2010 لتوجيه الانتباه إلى الشواغر. ونتيجة لهذه المبادرات، انخفضت النسبة المئوية للمواطنين من البلدان الممثلة تمثيلاً زائداً في الوظائف الفنية المدرجة في برنامج العمل والميزانية من 38 في المائة في ديسمبر/كانون الأول 2004 إلى 25 في المائة في مارس/آذار 2011. وخلال الفترة نفسها، ارتفعت النسبة المئوية للموظفات في فئة الفنيين والمديرين ومناصب الإدارة العليا من 27 في المائة سنة 2004 إلى 34 في المائة في مارس/آذار 2011. وبحلول مارس/آذار 2011، تحققت أهداف الخطة المتوسطة الأجل المتعلقة بالنسبة المئوية للموظفات في فئات الفنيين والمديرين وتمثلت في 36 في المائة و 18 في المائة على التوالي.

## 4- إطار الكفاءات

106- أقر الاستعراض المفصل بأن وضع إطار للكفاءات في المنظمة أمر حاسم الأهمية لتمكين المنظمة من تقييم الكفاءات وتحديدها في صفوف قوة عملها ومواءمة قدراتها الخاصة بالموارد البشرية مع احتياجاتها المتغيرة. ووفقاً لذلك، فمن شأن هذا الإطار أن يوفر أساساً شفافاً وموحداً تستند إليه نظم الموارد البشرية ووظائفها. وستُحدد الكفاءات بالنسبة لجميع المناصب في المنظمة وستستخدم عبر طائفة من الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك تصميم الوظيفة، والتوظيف، وإدارة الأداء، والتعلم، وتنمية قدرات الموظفين، وذلك لإحداث تحول في الطريقة التي توظف بها المنظمة الموظفين وتحقق تقدمهم وتحفظ بهم. ورغم تسجيل تأخير أولي ناشئ عن تحديد نموذج إطار مناسب والتعاقد مع شركة استشارية ملائمة للمساعدة على تنفيذ هذه المبادرة، فإن التقدم جارٍ على قدم وساق. ونظمت دورة كاملة من اجتماعات مجموعات التركيز في المقر الرئيسي وفي ثلاثة أقاليم، قدم خلالها الموظفون مساهمات بشأن الكفاءات ذات الصلة بعمل المنظمة. واستناداً إلى المساهمات التي وردت، يجري إعداد مشروع إطار للكفاءات، سيتم التحقق من صلاحيته في جولة ثانية من اجتماعات مجموعات التركيز التي من المزمع عقدها في مايو/أيار ويونيو/حزيران 2011.

## 5- تقييم الأداء

107- ينبغي إدماج الكفاءات الجديدة في المنظمة، بعد وضع صيغتها النهائية وإقرارها، في النظام المحسن لإدارة تقييم الأداء. ولم يكن أكثر من نصف موظفي المنظمة قبل سنة 2009، لاسيما في فئة الخدمات العامة، يخضع لتقييم الأداء، ولم يكن حتى الموظفون في فئة الفنيين وما فوقها يخضعون للتقييم باستمرار. وقد اعتمد نظام تقييم وإدارة الأداء لتقويم هذا الوضع، وتعزيز إطار منظم للتقييم، مع إجراء تقييمات كاملة واستعراضات الأقران وحوارات منتظمة بين المشرفين والمرؤوسين. وفي أعقاب إصدار تجريبي أولي في سنة 2009، بدأ تنفيذ الدورة الكاملة، على سبيل التجربة، لجميع الموظفين سنة 2010 واستكمل ذلك في فبراير/شباط 2011. وفي وقت لاحق، تم تحليل النتائج المنبثقة من هاتين العمليتين التجريبيتين بدقة، بالتزامن مع إطلاق العملية التجريبية الثانية لسنة 2011. وستستخدم نتائج التحليل لتعزيز نظام تقييم وإدارة الأداء قبل تنفيذه تنفيذاً كاملاً واستخدامه لأغراض إدارية في سنة 2012. وتحسباً لهذا، قُدم لجميع الموظفين المؤهلين العاملين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية تدريب مستفيض على نظام تقييم وإدارة الأداء. واشتملت دورات التدريب على حلقة عمل استهلاكية ودورات بشأن "المهارات الشخصية"، من قبيل "إعطاء التعليقات وتلقيها" و "المدير كمدرب". وسيستكمل هذا النظام بإطار للمكافآت والتقدير، يعكس التوصيات المنبثقة من استعراض كانت لجنة الخدمة المدنية الدولية تضطلع به، بالإضافة إلى إطار لمعالجة قضايا الأداء الذي يكون دون مستويات الإنتاج والكفاءة المرضية المطلوبة.

**6- دعم نظام المعلومات بشأن إدارة الموارد البشرية**

108- لقد تحقق إنجاز كبير بإنشاء نظام جديد للإبلاغ والمعلومات بشأن إدارة الموارد البشرية يزود مديري المنظمة بالأداة اللازمة لإدارة مواردهم البشرية وتخطيطها. وعلى النحو الذي يدعو إليه الإجراء 3-72 في خطة العمل الفورية، أُنجز في سنة 2010 تحديث نظام أوراكل لتحسين استخراج البيانات وتحليلها دعماً لإدارة الموظفين، مع تجريب النظام الجديد للإبلاغ والمعلومات بشأن إدارة الموارد البشرية. ويسعى هذا النظام، الذي يوحد البيانات المستمدة من طائفة من نظم المعاملات في مستودع وحيد للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، إلى تحسين الإبلاغ وتيسير الحصول على معلومات وإحصاءات دقيقة عن قوة العمل على أساس الخدمة الذاتية. ويمكن هذا النظام أيضاً المديرين من الحصول على لوحة بيانات تفاعلية من مركز عملهم، تتضمن إحصاءات عن المقاييس المتعلقة بالموارد البشرية من قبيل تمثيل الجنسين والتمثيل الجغرافي والمناصب الشاغرة في وحداتهم، يمكن الرجوع إليها من زاوية نقطة زمنية معينة ومن زاوية الاتجاه على حد سواء.

**7- سياسات الموارد البشرية والوظائف الجديدة لدعم إصلاح الموارد البشرية**

109- أقر التقييم الخارجي المستقل بالفوائد التي سيجنيها أعضاء المنظمة والموظفون على السواء من اعتماد سياسة تناوب فعّالة. وعقب مشاورات مستفيضة أجريت مع أصحاب المصلحة الداخليين، وفي غياب اتفاق بشأن إطار سياسي مناسب بخصوص التنقل، نفذت خطوط توجيهية طوعية مؤقتة سنة 2010 لتشجيع الموظفين من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة على الانتقال إلى مكاتب أو وظائف مختلفة لفترات زمنية قصيرة أو طويلة، ريثما يتم إعداد سياسة شاملة عن تنقل الموظفين. وأنشئت فرقة مهام تضم ممثلين عن أصحاب المصلحة، ومن المفترض أن تقدم توصياتها بحلول يونيو/حزيران 2011 إلى الإدارة العليا.

110- وأنشئت وظيفتان جديدتان - استراتيجيتي الموارد البشرية والاتصالات المتعلقة بالموارد البشرية - داخل شعبة إدارة الموارد البشرية، مما يتيح تحديد الصلات بين مبادرات خطة العمل الفورية في قطاع الموارد البشرية، ويكفل الاتصال الفعال مع الأجهزة الرئاسية، والإدارة، والموظفين. وفي سنة 2011 ستُنشأ أيضاً وظيفة للتطوير المهني لصياغة السياسات والخطوط التوجيهية، وإسداء المشورة بشأن أفضل ممارسة لإدارة المهارات وللتطوير المهني.

**دال - النظم المعززة للشؤون الإدارية والتنظيمية**

111- لاحظت لجنة المؤتمر أن التقدم المحرز في إطار هذا المجال الواسع من مجالات برنامج خطة العمل الفورية يشمل بنوداً رئيسية من قبيل مراجعة دليل التعليمات الإدارية للمنظمة؛ وتحديث شبكة تكنولوجيا المعلومات؛ ومبادرات في مجال المشتريات؛ والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وتحديث إدارة السجلات.

## 1- مراجعة دليل التعليمات الإدارية للمنظمة

112- انطلاقاً من توصية للاستعراض الشامل، كانت مراجعة دليل التعليمات الإدارية للمنظمة موضوع مشروع مكرّس من مشاريع خطة العمل الفورية من المخطط إنجازه في سنة 2013. وينبغي أن تكون النتيجة النهائية هي دليل واضح ويسهل الاطلاع عليه ويسهل استخدامه ذو مضمون عالي الجودة كي يستخدمه موظفو المنظمة على نطاق العالم بثلاث لغات - هي الإسبانية والانكليزية والفرنسية. وينبغي أن يكفل الدليل بعد مراجعته فهم جميع الموظفين في جميع المواقع لقواعد المنظمة ولوائحها وإمكانية امتثالهم لها. وقد تولت عملية إصلاح الدليل وحدة تحسين الأعمال في مكتب المدير العام المساعد للخدمات على مستوى المنظمة، بإدارة الموارد البشرية والشؤون المالية، بالتعاون مع جميع أصحاب المصلحة.

113- واشتملت الأنشطة في سنة 2010 على ما يلي: إجراء استعراض للوثائق؛ وإيجاد صلة بينية للدليل القائم يسهل استخدامها بدرجة أكبر؛ وإجراء استقصاء لمستخدميه المتكررين؛ ووضع مقاييس مرجعية، وإجراء اتصالات مع المنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة للاستفادة من خبرتها في مجال إعادة تكييف أدلة التعليمات الإدارية. وكان يجري تنسيق الأنشطة مع برنامج الأغذية العالمي، الذي يتقاسم أجزاء من دليل التعليمات الإدارية للمنظمة الأغذية والزراعة. وسيتواصل في سنة 2011 التشاور مع واضعي السياسات والمستخدمين على جميع المستويات الجغرافية.

## 2- تحديث شبكة تكنولوجيا المعلومات

114- دُعي في الإجراء 3-90 من إجراءات خطة العمل إلى تحديث البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم الدعم الوظيفي لنظم المعلومات الخاصة بالمكاتب الميدانية، مع التركيز الواجب على تحسين أداء شبكة المكاتب الميدانية وإدماجها. واستتبع هذا ما يلي:

- تحسين موصولية الشبكة بتحديث وصلات الاتصالات عن بُعد على مستوى المنظمة والوصلات بالإنترنت، مما يتيح نفاذاً أسرع من المكاتب الميدانية إلى تطبيقات المؤسسة وإلى طائفة واسعة من تطبيقات الجيل الجديد، من قبيل التداول بالفيديو واستخدام أدوات تقاسم المعارف والتعاون؛
- توافر مرافق للتداول بالفيديو عالية الدقة في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية تحقيقاً لاتصالات في ما بين المكاتب تتسم بمزيد من الفعالية؛
- نموذج عالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير دعم متعدد اللغات وفي الوقت الحقيقي للمواقع الميدانية للمنظمة؛
- توفير تدريب للموظفين الإداريين في المكاتب الميدانية على الاستخدام الفعال لنظم المعلومات الإدارية.

115- واشتمل التقدم المحرز في هذه المجالات في سنة 2011 على تحديثات لوصلات الاتصالات عن بُعد على مستوى المنظمة في 56 مكتباً ميدانياً، وإقامة مرافق للتداول بالفيديو عالية الدقة في جميع المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية. وينبغي أن تُنجز في سنة 2011 تحديثات وصلات الاتصالات عن بُعد على مستوى المنظمة في ما يتعلق بالمكاتب المتبقية وعددها 44 مكتباً، ليتسنى للمكاتب القطرية جميعها أن تستخدم خدمات التداول بالفيديو. وفي هذا الصدد، من الجدير بالذكر أن مجموعة العمل المفتوحة العضوية استكشفت خيارات زيادة استخدام التكنولوجيات الحديثة أثناء دورات الأجهزة الرئاسية وفي الفترات الفاصلة بينها، مع تقديمها توصيات في هذا الصدد إلى دورة المؤتمر في سنة 2011.

116- أما مقترحات الترتيبات المعدلة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات فقد وُضعت صيغتها النهائية في سنة 2010 وينبغي تنفيذها في سنة 2011. وُضعت أيضاً استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات تغطي الفترة الممتدة حتى سنة 2019، وذلك بهدف بدء تطبيقها أثناء سنة 2011.

### 3- المبادرات في مجال المشتريات

117- تحققت معالم رئيسية متعددة في توطيد عملية تحقيق اللامركزية الجارية بشأن وظيفة الشراء، مع مراعاة مبادرات كثيرة لنمو الشراء المحلي من أجل عمليات الطوارئ ولزيادة تفويض السلطة للمكاتب الميدانية. فعلى سبيل المثال، تضاعف مستوى تفويض السلطة لممثليات المنظمة في ما يتعلق بشراء السلع والخدمات، بحيث أصبحت لديها سلطة أن تشتري في حدود مبلغ قدره 100 000 دولار أمريكي. وقد أدت زيادة مستوى السلطة المفوضة إلى تحسين توقيت عملية الشراء وفعاليتها. وفي أعقاب إصدار قسم دليل التعليمات الإدارية المعدّل ذي الصلة، عُقدت دورات تدريب في 14 مكتباً ميدانياً، استفاد منها أكثر من 500 موظف. وقد اقترن هذا بدورات تدريبية في المقر الرئيسي لجميع الوحدات التي تشارك في أنشطة الشراء.

118- وفي ما يتعلق بخطابات الموافقة، سيوفر لأول مرة قسم جديد في دليل التعليمات الإدارية، عند تنفيذه بالكامل، إطاراً واضحاً للمساءلة في ما يتعلق بإعداد خطابات الموافقة، وضمان الجودة، والموافقة على تلك الخطابات، وإدارتها، تماشياً أيضاً مع نموذج تغيير الثقافة المتمثل في الابتعاد عن مجرد تطبيق القواعد واللوائح والاتجاه إلى استخدام الاستنساب استناداً إلى فهم بيئات المخاطرة المحددة التي تُستخدم فيها خطابات الموافقة. وسوف يؤدي القسم الجديد في دليل التعليمات الإدارية إلى زيادة تفويض السلطة للمكاتب الميدانية في هذا الصدد إلى نفس المستوى المتعلق بالمشتريات، وسيوفر أيضاً إطاراً يتيح إعادة التفويض.

119- وكانت وحدة المشتريات تعمل أيضاً مع مكتب المفتش العام لوضع الصيغة النهائية للخطوط التوجيهية بشأن التواطؤ والغش في عمليات الشراء. وإضافة إلى ذلك، كانت الوحدة تضع الصيغة النهائية للخطوط التوجيهية بشأن تخطيط الشراء والخطوط التوجيهية بشأن تحليل سوق الإمدادات. وهذه الوثائق - ودورات التدريب المصاحبة لها - هدفها هو تحسين قدرة الموظفين المحليين على إدارة أحجام المشتريات المحلية التي تتزايد باستمرار. وسيعين ثلاثة موظفين دوليين جدد للمشتريات في البلدان التي تقوم فيها المنظمة بعمليات شراء كبيرة من أجل مشاريع الطوارئ.

120- وإلى جانب إيلاء الاهتمام الواجب لتحقيق مزيد من الوفورات في الأسعار وتكلفة العمليات حيثما أمكن، سيواصل مشروع المنظمة لإدارة البائعين تحسين قاعدة البائعين، مع مراعاة تقارير الأداء السيئ التي تقدمها المكاتب الميدانية، وتيسير استخدام السوق العالمية للأمم المتحدة من أجل ما تقوم به المكاتب الميدانية من عمليات شراء من البائعين المحليين. كذلك، أولي اهتمام لشفافية وظيفة الشراء، مثلاً بنشر المعلومات المتعلقة بأنشطة الشراء ذات الصلة بالمشروع التي تتجاوز قيمتها 100 000 دولار أمريكي ويمولها مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي ومرفق البيئة العالمية.

#### 4- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

121- واصل مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام المضي قدماً وفقاً لخطة إنجاز نظم ممتثلة لتلك المعايير في سنة 2012 وبيانات مالية ممتثلة لتلك المعايير بحلول سنة 2013. ويهدف المشروع إلى دعم عملية صنع القرارات المالية من خلال عمليات أعمال جديدة أو محدثة، ونظم متكاملة، وضوابط مالية، وإبلاغ شامل، بما يشمل نظاماً مالياً للمكاتب الميدانية ليلائم الزيادة الهائلة في المعاملات الموجهة ميدانياً الناجمة عن اللامركزية وزيادة تفويضات السلطة. فعلى سبيل المثال، بلغت المبالغ المصروفة من خلال المكاتب الميدانية 581 مليون دولار أمريكي سنة 2010، أي بزيادة قدرها 190 في المائة عما كانت عليه سنة 2004.

122- وتمت مرحلة التقدير، مما مهد الطريق لمرحلة تصميم وبناء الحلول المحددة. وسيجري الاضطلاع بذلك بالتوازي مع الارتقاء بنظام تخطيط موارد المؤسسة إلى إصدار أوراق 12. ومن شأن التآزر بين الاثنين أن تتيح لمشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام أن يستغل الوظيفة الهامة الموجودة في ذلك الإصدار، بما في ذلك في المكاتب الميدانية. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2010، أيدت لجنة المالية هذا النهج التآزري وأخذت علماً بالمواعيد المحددة المذكورة أعلاه. ومع ذلك استطاع مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام أن يحقق منافع على نطاق المنظمة قبل موعد التنفيذ العام وهو سنة 2013. ففي سنة 2010، أتيحت للمكاتب الميدانية وظيفة جديدة من أجل الحصول بسهولة على البيانات المالية في النظم الجامعة، وأصدرت لموظفي المشتريات في المقر الرئيسي وظيفة جديدة أخرى لتسجيل إيصالات السلع التي يتم توريدها للمكاتب الميدانية.

#### 5- مشروع تحديث إدارة السجلات

123- كانت إدارة السجلات، النابعة من توصية للاستعراض المفصل، موضوع مشروع يرمي إلى تحديث سجلات المنظمة وسياساتها المتعلقة بإدارة المحفوظات وإجراءاتها ونظمها ودعمها، لكي يتسنى تقديم خدمة أفضل بتكلفة أقل. وكان من المقرر تحديث أربعة جوانب من جوانب إدارة السجلات عن طريق ما يلي:

- سياسات جديدة، لتشجيع تقاسم المعارف مع حماية الخصوصية والسرية؛
- عمليات جديدة، لتحسين العثور على المعلومات مع الحاجة إلى جهد أقل لإعداد الملفات؛



- تكنولوجيا جديدة، للاستعاضة عن النظام الحالي بأدوات أفضل، من بينها قدرات أفضل في مجال البحث؛
- ترتيبات دعم جديدة، تحقق وفورات من خلال الاستخدام الأكفأ مع إسناد دور "إضافة قيمة" أكبر لموظفي السجلات.

124- وينبغي أن يحقق المشروع أهدافه - من حيث تحسين الخدمة وخفض التكاليف على حد سواء - في حدود الموارد والأطر الزمنية المتفق عليها. وسوف يحقق وفورات تتجاوز الاستثمار المطلوب في غضون فترة خطة العمل الفورية ويؤدي إلى وفورات في الفترات المالية تتجاوز مليوني دولار أمريكي بعد ذلك. ويمكن أيضاً اعتبار المشروع مثلاً جيداً "لتغيير الثقافة التطبيقي" في التشجيع على تغييرات في مواقف الموظفين وسلوكهم، مع السعي إلى إحياء مجموعة مهنية بأكملها في المنظمة. وأخيراً، سيدعم المشروع أيضاً تقاسم المعارف وتحسين العمل بروح الفريق، بما في ذلك تحسين الحصول على المعلومات من المكاتب الميدانية.

## هاء - الحوكمة والرقابة الفعالتان

125- كما لاحظت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل، كانت التطورات المتعلقة بمسائل الحوكمة والرقابة النابعة من خطة العمل الفورية تتعلق بصفة رئيسية بما يلي: ميثاق مكتب التقييم؛ ولجنة المبادئ الأخلاقية؛ وإعداد برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية؛ واللائحة الداخلية للأجهزة الرئاسية؛ والإجراءات المتعلقة بكلمات المرشحين لمنصب المدير العام.

### 1- ميثاق مكتب التقييم

126- دعا قرار المؤتمر 2008/1 إلى موافقة المجلس على سياسة شاملة للتقييم على شكل "ميثاق". وقد اشتمل على بنود محددة يجب إدراجها ضمن الميثاق، من بينها تعيين مدير التقييم، وتدبير لضمان الجودة، ودور الأجهزة الرئاسية في عمليات التقييم. وحدد أيضاً المبدأ الذي يقضي بأن جميع تقارير التقييم، واستجابات الإدارة، وتقارير المتابعة هي وثائق عامة.

127- وقد جرى استعراض مسودة الميثاق في ثلاث دورات للجنة البرنامج في الفترة 2008-2009. غير أن المجلس اتفق في سبتمبر/أيلول - أكتوبر/تشرين الأول 2009 على أن الميثاق ينبغي عدم وضع صيغته النهائية إلا بعد أن يتسنى لمدير التقييم المعين حديثاً أن يشارك في العملية. وفي أبريل/نيسان 2010 أقرت لجنة البرنامج نهائياً الميثاق، الذي وافق عليه بعد ذلك المجلس في مايو/أيار 2010. وكما طلب القرار 2008/1، أُدمج الميثاق في النصوص الأساسية للمنظمة.

## 2- لجنة المبادئ الأخلاقية

128- استجابة للإجراء 3-34 في خطة العمل الفورية، نظر كل من لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمجلس في الاختصاصات المقترحة والتكوين المقترح للجنة المبادئ الأخلاقية. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2009 أقرت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية الاختصاصات والعضوية المقترحتين للجنة المبادئ الأخلاقية، اللتين أبدت لجنة المالية، في أبريل/نيسان 2010، ملاحظات بشأنهما وطلبت إجراء تعديلات فيهما. وفي مايو/أيار 2010 طلب المجلس أن تواصل كلتا اللجنتين استعراض المسألة.

129- ولاحقاً، في سبتمبر/أيلول 2010، أرجأت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية النظر في المسألة انتظاراً للاستنتاجات التي ستسفر عنها استشارة ذات صلة بالموضوع كانت جارية، وانتظاراً لاستعراضها من جانب لجنة المالية. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2010، درست لجنة المالية اقتراحاً معدلاً وأوصت بإدخال بضعة تغييرات لكي تجري لجنة الشؤون الدستورية والقانونية مزيداً من الاستعراض لها. ورحب المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010 بالجهود المتواصلة التي تُبذل لإعداد اختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية وأيد إجراء مزيد من الاستعراض لها من قِبل اللجنتين في مارس/آذار 2011.

130- وفي مارس/آذار 2011 أوصت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية بإجراء مزيد من التعديلات في اختصاصات وعضوية لجنة المبادئ الأخلاقية، واقترحت أن تُنشأ تلك اللجنة لمدة أربع سنوات تبدأ في يناير/كانون الثاني 2012، بحيث تستعرض الأجهزة الرئاسية ذات الصلة عملها في أثناء تلك الفترة بهدف إدخال تغييرات مستقبلية حسب الضرورة. وبعد ذلك بوقت قصير، أقرت لجنة المالية، مع إدخال تعديل طفيف، اختصاصات وتشكيل لجنة المبادئ الأخلاقية بالصيغة التي استعرضتها لجنة الشؤون الدستورية والقانونية. واتفقت على تعيين أعضاء خارجيين في لجنة المبادئ الأخلاقية، رهنا بموافقة المجلس، بناء على توصية لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية في دورتيهما في خريف سنة 2011. [سُيَسَكَمَل بعد دورة المجلس في أبريل/نيسان].

## 3- إعداد برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية

131- دعت الإجراءات 2-70 إلى 2-72 في خطة العمل الفورية إلى إعداد برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية، إلى جانب تقارير بشأن التقدم المحرز في مقابلها مرة كل سنتين. وقد وُوفِق حتى الآن على برامج عمل متعددة السنوات لثلاثة أجهزة رئاسية، بينما ينبغي أن يتحقق مزيد من التحسينات في الفترة المالية المقبلة بشأن برامج العمل الأخرى المتعددة السنوات. ومن المهم أن صياغة هذه الصكوك الحديثة قد تيسرت كثيراً من خلال إجراء مناقشات غير رسمية في ما بين الأعضاء.

132- وقد وافقت لجنة البرنامج ولجنة المالية على برنامجي عملهما المتعددي السنوات للفترة 2010-2013، الأولى في أبريل/نيسان والثانية في أكتوبر/تشرين الأول 2010، مع إقرار المجلس لكلا الصكين في مايو/أيار ونوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010.

133- ووافق المجلس على برنامج عمله المتعدد السنوات للفترة 2010-2013 في نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010، مع توقع إبلاغ المؤتمر بالتقدم المحرز في مقابل ذلك البرنامج في يونيو/حزيران - يوليو/تموز 2011.

134- وفي سبتمبر/أيلول 2010، ناقشت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية برنامج عملها المتعدد السنوات، ولاحظت أنه لا توجد فيه بنود مقررة سلفاً أو متكررة أو دائمة على جدول أعماله، يمكن استعراضها وفقاً لبرنامج العمل الحالي. وفي نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010 وافق المجلس على أن برنامج العمل المتعدد السنوات للجنة الشؤون الدستورية والقانونية ينبغي أن يأخذ في الاعتبار السمات المميزة للوظائف القانونية للجنة، مع ملاحظته أن اللجنة تعتزم إبقاء المسألة قيد الاستعراض في دورات مستقبلية.

135- وفي ما يتعلق بلجنة الأمن الغذائي العالمي، ينبغي لها، كما اتُفق في دورتها التي عُقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2010، أن تدرس برنامج عملها المتعدد السنوات وتوافق عليه في دورتها المقبلة في أكتوبر/تشرين الأول 2011، لكي يقره المجلس بعد ذلك في نوفمبر/تشرين الثاني 2011.

136- وفي ما يتعلق باللجان الفنية الأربع والمؤتمرات الإقليمية الخمسة - التي تجتمع جميعها مرة واحدة كل سنتين - فإنها ينبغي أن تكون قادرة على النظر في برامج عملها المتعددة السنوات للفترة 2012-2015 وأن تعتمد عليها عندما تجتمع في سنة 2012 - حسبما توقعبت بوجه خاص لجنة الغابات في دورتها الأخيرة في أكتوبر/تشرين الأول 2010 - في أعقاب العمل التحضيري المضطلع به في سنة 2011.

#### 4- اللوائح الداخلية للأجهزة الرئاسية

137- إن معظم تعديلات النصوص الأساسية الرئيسية - الدستور والقواعد العامة للمنظمة، واللائحة المالية - الضرورية لتنفيذ خطة العمل الفورية قد اعتمدها المؤتمر في سنة 2009. ولكن نتيجة لبعض التعديلات، كانت تلزم أيضاً تغييرات تبعية في اللائحة الداخلية لكل جهاز من الأجهزة الرئاسية. ومن ثم أُعدت تنقيحات وإضافات للائحة الداخلية أثناء الفترة المالية الحالية، مع تقديم لجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمجلس توجيهات في هذه العملية.

138- وقد عملت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، منذ إنشائها في سنة 1958، بفعالية ضمن الإطار الذي حددته النصوص الأساسية، بدون أن تضع لائحة داخلية خاصة بها. ومع ذلك، ولدواعي الاتساق مع اللجان الأخرى، استعرضت اللجنة واعتمدت لائحتها الداخلية في سبتمبر/أيلول 2010، وأدرجت في النصوص الأساسية بعد ذلك.

139- ولم تكن لدى المؤتمرات الإقليمية لائحة داخلية خاصة بها، بالنظر إلى أنها لم تصبح جزءاً من هيكل الأجهزة الرئاسية إلا في سنة 2009. ولذا فقد وُضعت صيغة لتلك اللائحة وناقشتها في سبتمبر/أيلول 2010 لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، التي قامت بصياغة ملاحظات بشأن النص المعروض. ولاحقاً، في نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2010 أوصى المجلس بأن تجري المجموعات الإقليمية مزيداً من الاستعراض للائحة الداخلية المقترحة، آخذة في الاعتبار وضع المؤتمرات الإقليمية. ومن ثم ينبغي أن تدرس المجموعات الإقليمية اللائحة الداخلية المقترحة لكي تجري المؤتمرات الإقليمية المقرر عقدها في سنة 2012 مزيداً من النظر فيها ولكي تعتمدها.

140- في هذا الصدد، ناقشت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية في مارس/آذار 2011 تعديلاً ممكناً لنص اللائحة العامة للمنظمة بشأن إعداد جداول أعمال مؤقتة للمؤتمرات الإقليمية. واتفقت على أن هذه المسألة تتعلق بمسائل أخرى بشأن وضع المؤتمرات الإقليمية ما زالت قيد المناقشة، وأوصت بعقد مشاورات مع المجموعات الإقليمية أثناء النصف الثاني من سنة 2011 وفي أوائل سنة 2012 بهدف الاتفاق على المقترحات التي ستُحال إلى المؤتمرات الإقليمية في سنة 2012. وفي هذا المضمار، أشارت لجنة المؤتمر إلى الإجراء 2-74 من خطة العمل الفورية الذي ينص على ضرورة تقييم المؤتمر لسير عمل الإصلاحات المتعلقة بالحوكمة، بما في ذلك دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها، مع إجراء استعراض مستقل كمساهمة في هذه العملية. ولاحظت أنه من المقرر الانتهاء من هذا الإجراء بحلول سنة 2015، على أن يُضطلع بعمل تحضيرى للتقييم أثناء فترة السنتين 2012-2013.

141- وفي ما يتعلق باللجان الفنية، في مايو/أيار 2010 أقر المجلس بأن تلك اللجان لديها سلطة تعديل لوائحها الداخلية استناداً إلى متطلباتها الوظيفية المحددة، مع تشديده على استصواب الاتساق في ما بين هذه اللوائح الداخلية. وفي هذا السياق، دعا المجلس في مايو/أيار 2010 لجنة مشكلات السلع، ولجنة مصائد الأسماك، ولجنة الغابات، ولجنة الزراعة إلى دراسة لوائحها الداخلية. وهذه المسألة تناولتها جزئياً أيضاً مجموعة العمل المفتوحة العضوية في أثناء مداولاتها بشأن ترتيبات عمل اللجان الفنية، وصاغت توصيات في هذا الصدد في تقريرها إلى المؤتمر في سنة 2011.

142- وحتى الآن لم توافق إلا لجنة الغابات على إدخال تغييرات في لائحتها الداخلية في أكتوبر/تشرين الأول 2010، وأدرجت هذه التغييرات في النصوص الأساسية. ويمكن أن تحذو اللجان الفنية الأخرى حذوها في دوراتها المقبلة في سنة 2012، على النحو الذي توقعته لجنة مصائد الأسماك بالذات في دورتها الأخيرة التي عُقدت في يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط 2011.

## 5- الإجراءات المتعلقة بكلمات المرشحين لمنصب المدير العام

143- بناء على توصية لجنة الشؤون الدستورية والقانونية في أبريل/نيسان 2010، وافق المجلس في مايو/أيار 2010 على الإجراء الذي يجب اتباعه في كلمات المرشحين لمنصب المدير العام في دورة المجلس التي تُعقد في أبريل/نيسان 2011. وأقر المجلس إجراءً مماثلاً لعرض هذه الكلمات في دورة المؤتمر التي تُعقد في يونيو/حزيران - يوليو/تموز 2011.

## واو - تمويل ومصرفات برنامج خطة العمل الفورية في الفترة المالية 2010-2011

144- استذكرت لجنة المؤتمر أن المؤتمر كان قد قرر، عند موافقته على خطة العمل الفورية في سنة 2008، إنشاء حساب أمانة خاص لاستلام موارد من خارج الميزانية لتنفيذ خطة العمل الفورية في سنة 2008<sup>23</sup>. وفي نهاية سنة 2010، كان قد تم استلام ما مجموعه 9 ملايين دولار أمريكي من أصل التعهدات المؤكدة من قِبَل الأعضاء بالمساهمة بما مجموعه 9.01 مليون دولار أمريكي في حساب الأمانة، وفي نهاية سنة 2009 كان هناك رصيد غير مُنفق قدره 3.08 مليون دولار أمريكي بخصوص حساب الأمانة.

145- واستذكرت اللجنة أيضاً أن التمويل للفترة المالية 2010-2011 قد أُدمج في برنامج العمل والميزانية. وتم تمويل تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 باعتمادات من الميزانية وافق عليها المؤتمر من أجل برنامج العمل والميزانية، وكذلك بالرصيد غير المنفق من حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية لسنة 2009 الذي جرى ترحيله إلى سنة 2010<sup>24</sup>.

146- وحتى نهاية سنة 2010، كان الرصيد غير المنفق في حساب الأمانة البالغ 3.08 مليون دولار أمريكي قد أُنفق بالكامل، وكانت مصرفات خطة العمل الفورية (المصرفات والالتزامات المسجلة) المحمّلة على برنامج العمل والميزانية يبلغ مجموعها 15.98 مليون دولار أمريكي. ومن ثم، فإن مجموع المصرفات المتعلقة بخطة العمل الفورية في سنة 2010 كان يبلغ 19.06 مليون دولار أمريكي على النحو الذي يصوره الجدول 2 الذي يبيّن المصرفات على مستوى مشاريع خطة العمل الفورية.

147- وكان من المتوقع أن يُنفق بالكامل الرصيد الصافي المتاح في إطار اعتمادات الميزانية بشأن أنشطة خطة العمل الفورية في سنة 2011. وكل التمويل المتعلق بخطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 سيُستخدم حصرياً في أنشطة خاصة بالخطة، على النحو الذي جرى تأكيده في الدورة الخامسة والثلاثين بعد المائة للجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010، وسيجري ترحيل أموال الخطة غير المنفقة في الفترة 2010-2011، إن وجدت، إلى الفترة 2012-2013<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> الفقرة 3 من قرار المؤتمر 2008/1.

<sup>24</sup> الفقرة 2 من قرار المؤتمر 2009/3.

<sup>25</sup> الفقرة 29 من الوثيقة CL 140/21.

الجدول 2- المصروفات في سنة 2010 حسب مشاريع خطة العمل الفورية

النسبة المئوية	المصروفات في سنة 2010	ميزانية 2010-2011	المشروع
	برنامج العمل والميزانية وحساب الأمانة	برنامج العمل والميزانية	
48%	1.39	2.87	1- إصلاح الأجهزة الرئاسية
43%	1.03	2.40	2- الإشراف
90%	0.44	0.49	3 أ- إصلاح البرنامج والميزنة والإدارة المستندة إلى النتائج
53%	0.20	0.38	3 ب- النشر بجميع اللغات
41%	0.58	1.43	4- تعبئة الموارد وإدارتها
15%-	0.09	0.62-	5- برنامج التعاون التقني
46%	0.37	0.80	6- اللامركزية
95%	0.60	0.63	7 أ- الهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي
38%	0.52	1.38	8- الشراكات
75%	2.16	2.89	9- إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية
38%	3.92	10.40	11 ب- تكنولوجيا المعلومات
17%	0.12	0.70	12- إدارة المخاطر في المؤسسة
20%	0.47	2.30	13- تغيير الثقافة
52%	5.17	9.91	14- الموارد البشرية
96%	0.46	0.48	15- متابعة خطة العمل الفورية من قِبَل الأجهزة الرئاسية
49%	1.54	3.16	16- متابعة خطة العمل الفورية من قِبَل الإدارة
		<b>39.60</b>	<b>المجموع الفرعي (برنامج العمل والميزانية)</b>
		3.08	رصيد حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية
<b>45%</b>	<b>19.06</b>	<b>42.68</b>	<b>المجموع</b>

## رابعاً - طريق المضي قُدماً

## ألف - برنامج خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013

147 (أ)- كما أُشير إلى ذلك في القسم الثاني أعلاه، يقدر أن نسبة 20 في المائة من إجراءات خطة العمل الفورية لا يزالان يتعين إنجازها في الفترة 2012-2013، وهو ما يمثل 40 في المائة من حجم العمل من حيث الجهود والوقت والتكاليف اللازمة. وهذا يشمل مشاريع كبرى معقدة لها تأثير كبير على الموظفين والمنظمة ككل، وتتعلق بالإدارة المستندة إلى النتائج والموارد البشرية وتغيير الثقافة واللامركزية واعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، بما في ذلك استبدال نظام المحاسبة الميدانية الحالي.

147 (ب)- وستتمثل المحاور الرئيسية في مجال الإدارة المستندة إلى النتائج في ما يلي: إدخال المزيد من التحسينات على نموذج التخطيط بالاستناد إلى الخبرة؛ والتنفيذ الكامل لاستراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها؛ وإدراج إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في إطار الإدارة المستندة إلى النتائج. وسيجري تحديد الاحتياجات وتحليل الفجوات لنقل الوظائف المتصلة بالتنبؤ المالي وأداء الإنفاق من مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد إلى شعبة المالية. وهذا من شأنه أن يوائم تماماً نظام التخطيط والرصد في المنظمة مع الإدارة المستندة إلى النتائج، مع مراعاة شروط المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام نظراً لصلتها برصد الميزانية وإعداد التقارير بشأنها.

147 (ج)- وفي ما يتعلق بالموارد البشرية، سينشأ معظم العمل عن المبادرات التي بدأت في الفترة 2010-2011، ومنها: التدريب على الإدارة؛ وتقييم الموظفين؛ والتنفيذ الكامل لسياسة تناوب الموظفين؛ وإدخال المزيد من التحسينات في مجال التوظيف؛ واتخاذ التدابير اللازمة لضمان قدر أكبر من المساواة في التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين؛ وبرنامج الفنيين المبتدئين؛ ووضع إطار للكفاءات على مستوى المنظمة. وينبغي تنفيذ وظائف الموارد البشرية الجديدة بشأن مسائل مثل التطوير الوظيفي والاستراتيجية والاتصالات الخاصة بالموارد البشرية والتوظيف.

147 (د)- وفي ما يتعلق بتغيير الثقافة، سيشمل تنفيذ استراتيجية المنظمة ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: (1) العمل الجماعي والتعاون، مع وضع برنامج تدريب مرتبط بذلك وتعريف مناسبة تدرج في إطار الكفاءات وتطبق على جميع عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك نظام تقييم وإدارة الأداء. وسيتم دعم ذلك بمجموعة متنوعة من المبادرات، بما في ذلك تنظيم خلوات منتظمة على مستوى الشعب، واللقاءات للموظفين لتبادل المعارف وأفضل الممارسات "Share Fairs"، ويوم الموظفين "Staff Day" بمشاركة الموظفين من المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي للاحتفال بالإنجازات الجماعية وتبادل الأفكار بشأنها، (2) القيادة من أجل التمكين وتفويض السلطات، من خلال برنامج لتنمية القدرات مصمم لجميع الموظفين مع مسؤوليات إدارية تراتبية لبناء المهارات والكفاءات المطلوبة؛ (3) المساواة عن النتائج، بحيث يخضع المديرون للمساءلة عن إجراء نظام تقييم وإدارة الأداء بجد وفعالية بالنسبة لجميع الموظفين. ولترسيخ ثقافة الجدارة والاستحقاق، ستنفذ الإجراءات الهادفة إلى تقدير أصحاب الأداء العالي ومكافأتهم جنباً إلى جنب تدابير لمعالجة الأداء دون المستوى. وسيسعى برنامج لإدارة المواهب إلى تحديد الإمكانيات تماشياً مع إطار الكفاءات. وسيوضع المزيد من الأدوات لرصد تغيير الثقافة في المنظمة والتواصل بشأنها ولقياس تحول الثقافة.

147 (هـ) - وفي ما يخص اللامركزية، يمكن للجنة البرنامج والمالية في أكتوبر/تشرين الأول 2011، والمؤتمرات الإقليمية في سنة 2012 مناقشة الإجراءات القصيرة الأجل المقترحة لتنفيذ التصور الخاص بهيكل المكاتب الميدانية وطريقة عملها، على أن يقرها المجلس بشكل نهائي سنة 2012. وعلاوة على ذلك، يمكن للمؤتمرات الإقليمية في سنة 2012 استعراض التغطية القطرية للمنظمة في الإقليم التابع لها، بغية تعزيز فعالية المنظمة وكفاءتها على المستوى القطري، ورفع توصيات إلى المجلس في سنة 2012 بشأن الهيكل الأنسب ومزيج المهارات الأكثر ملاءمة لشبكة المكاتب الميدانية في أقاليمها.

147 (و) - وفيما يتصل بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، من شأن فترة السنتين المقبلة أن تشهد المرحلة الحاسمة لبناء النظام الجديد واختباره وتنفيذه، بالتوازي مع الارتقاء بمستوى نظام تخطيط الموارد على مستوى المنظمة الذي وضعته المنظمة إلى إصدار أوراكل 12. ويشمل ذلك تطبيق نظام جديد للمحاسبة الميدانية سيستفيد بشكل كامل من عرض النطاق الترددي المحسن في المكاتب الميدانية، ويجري معالجته تحت إطار الإجراء 3-90 من خطة العمل الفورية.

#### احتياجات التمويل

148- شددت لجنة المؤتمر على أن برنامج خطة العمل الفورية سيجري تعميمه بالكامل ضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 بإدراج الاحتياجات المالية المقترحة في أرقام الاعتمادات الصافية (المفصلة وفقاً لأبواب الميزانية المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والوظيفية والإنفاق الرأسمالي). ورأت اللجنة أن هذا العرض الشامل مهم بالنظر إلى العلاقة المتبادلة بين خطة العمل الفورية والعمل المخطط في عدد من المجالات، من بينها نظم المعلومات والموارد البشرية.

149- ولوحظ أن الإدارة اعتمدت سياسة من أربع نقاط لتحديد سلم أولويات مشاريع وأنشطة خطة العمل الفورية ولوضع ميزانيتها للفترة المالية 2012-2013، هي ما يلي: (1) استعراض القدرة في مجال الإنجاز؛ (2) استدامة مشاريع خطة العمل الفورية؛ (3) تحسين إدماج أنشطة خطة العمل الفورية مع برنامج العمل العادي؛ (4) تحاشي استخدام موارد خطة العمل الفورية في تغطية تكاليف مناصب إدارية.

150- وقد حُددت احتياجات ميزانية خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 استناداً إلى عنصرين رئيسيين هما: (1) التكاليف والوفورات المتكررة التي تنجم عن إجراءات خطة العمل الفورية المضطلع بها في سنتي 2010 و 2011؛ (2) تكاليف الاستثمارات والتكاليف والوفورات المتكررة المطلوبة للإجراءات التي يجب أن تبدأ في 2012-2013. واستناداً إلى ما هو مذكور أعلاه، فإن مجموع التكاليف المقدرة لبرنامج خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013 كان يبلغ 37.84 مليون دولار، تتكون من تكاليف استثمارات قدرها 16.61 مليون دولار وتكاليف متكررة صافية قدرها 21.23 مليون دولار (تتكون من تكاليف متكررة قدرها 31.78 مليون دولار أمريكي ووفورات قدرها 10.55 مليون دولار أمريكي).



151- ولوحظ أن وثيقة برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 (C 2011/3) قدمت معلومات مفصلة عن الأنشطة المقررة في خطة العمل الفورية وعن التقديرات المالية.

### الصورة على الأجل الأطول

152- في حين أن خطة العمل الفورية هي برنامج إصلاح لمدة خمس سنوات من المقرر إنجازه إلى حد كبير في نهاية سنة 2013، فإن بعض العناصر ستتطلب المزيد من الوقت لتحقيق أقصى قدر من التأثير. فعلى سبيل المثال، سيتحقق بالكامل تنفيذ إعداد الميزانية بالاستناد إلى النتائج في دورة الميزانية القادمة للفترة 2014-2015، نظراً إلى أن تطبيقه في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 لا يزال "عملاً قيد التنفيذ". وبالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من مشاركة أكثر من 90 في المائة من موظفي المنظمة في التدريب على نظام تقييم وإدارة الأداء، فإن العمليات الخاصة بنظام تقييم وإدارة الأداء في سنتي 2010 و2011 هي ذات طابع تجريبي، بحيث يفترض أن يبدأ إدماجه بشكل كامل في الإجراءات الإدارية في سنة 2012 فحسب، وسيتمنى جني الفوائد تدريجياً. وإن الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية في مارس/آذار 2011 اقترح رفع مستوى زيادة نسبة الاشتراكات المقررة المطبقة على أنشطة التقييم في الفترة 2012-2013، والتي ارتفعت إلى 0.6 في المائة من الميزانية العادية في الفترة 2010-2011، لكنها لن تبلغ الهدف المحدد المتمثل في 0.8 في المائة إلا بعد فترة السنتين 2012-2013. كما أن بعض الإجراءات المنبثقة عن الاستعراض المفصل تنطوي على تكاليف ووفورات جرى التخطيط لها على مدى فترة سبع سنوات.

### باء - ترتيبات المتابعة من قِبَل الأجهزة الرئاسية

153- درست لجنة المؤتمر الكيفية التي يمكن بها تنظيم متابعة الحوكمة بالنسبة لبرنامج خطة العمل الفورية في أثناء الفترة 2012-2013. وبالنظر إلى تعميم خطة العمل الفورية بالكامل في برنامج العمل والميزانية، فإن وظائف الإشراف على تنفيذ خطة العمل الفورية سيجري القيام بها عادةً من الآن فصاعداً من خلال الأجهزة الرئاسية ذات الصلة، بدون اللجوء إلى ترتيبات خاصة مماثلة لتلك التي وضعها المؤتمر في سنتي 2008 و 2009.

154- وبتحديد أكبر:

- سيواصل المجلس رصد التقدم العام المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013 وسيقدم تقريراً كاملاً إلى الدورة الثامنة والثلاثين للمؤتمر في سنة 2013، وسيتلقى من الإدارة تقارير مرحلية عن تنفيذ خطة العمل الفورية لكي يستعرضها ويقدم توجيهات بشأنها؛
- ستقدم لجنة المالية، ولجنة البرنامج، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، واللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية، حسب الحاجة، مساهمات محددة إلى المجلس وفقاً لولاية كل منها؛
- سيواصل الرئيس المستقل للمجلس، في إطار مسؤولياته المعززة، القيام بدور تيسيري استباقي.

155- وبالنظر إلى أن هذه الترتيبات لن تترتب عليها تكاليف إضافية، فإنها ستعتمد بالكامل على الهياكل التنظيمية الحكومية الدولية، مع الاستفادة القصوى مما لدى تلك الهياكل من كفاءات متخصصة، مع مزيد من المشاركة من قبل الرئيس المستقل للمجلس تماشياً مع وضع وظيفته الجديد.

156- وينبغي أن ينعكس هذا الترتيب في القرار المتعلق بخطة العمل الفورية الذي من المتوقع أن يعتمده المؤتمر في دورته لعام 2011.

## المرفقات

- المرفق 1- قرار المؤتمر 2009/4 عن خطة العمل الفورية
- المرفق 2- الترتيبات التنظيمية للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في الفترة 2010-2011 (أعضاء المكتب، والجدول الزمني للاجتماعات)
- المرفق 3- تقرير الإدارة عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011.

## المرفق 1

## القرار 2009/4 عن خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة

إن المؤتمر:

إذ يضع نصب عينيه الولاية الشاملة والفريدة لمنظمة الأغذية والزراعة في مجالي الأغذية والزراعة، ويدرك رؤيتها لعالم خال من الجوع وسوء التغذية حيث يسهم قطاعا الأغذية والزراعة في تحسين مستويات معيشة الجميع بطريقة مستدامة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويعي الأهداف العالمية التي حددها الأعضاء لتحفيز تحقيق هذه الرؤية بالصيغة التي وردت فيها ضمن الإطار الاستراتيجي للمنظمة للفترة 2010-2019؛

وإن يذكر بقراره 2008/1 الذي أقر بموجبه خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة على أن تنفذ خلال فترة ثلاث سنوات اعتباراً من عام 2009 وحتى عام 2011 - وهي مسار حيوي للإصلاح المصحوب بالنمو من أجل بناء منظمة معززة وتتسم بالكفاءة والفعالية والقدرة على الاستجابة؛

وإن نظر في تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن العمل الذي أنجز في عام 2009 في إطار خطة العمل الفورية، والأعمال المتبقية التي يتعين الاضطلاع بها لتنفيذ خطة العمل الفورية؛

وإن يلاحظ مع التقدير إحراز قدر كبير من التقدم في تنفيذ العديد من الإجراءات التي أوصت بها خطة العمل الفورية خلال عام 2009، إلى جانب التوصيات ذات الصلة الصادرة عن الاستعراض المفصل للعمليات الإدارية؛

وإن يقر بأنه سيظل من الضروري، لتجديد المنظمة، بذل جهود ملحوظة من أجل الاضطلاع بمشاريع كبرى ومعقدة من خطة العمل الفورية خلال الفترة 2010-2011، وضمان إدماج تغيير الثقافة في الإصلاح الشامل للمنظمة على المدى البعيد؛

وإن يسلم بروح التعاون والثقة التي سادت بين الأعضاء وإدارة المنظمة عند تنفيذ عملية الإصلاح باعتبارها جهداً مشتركاً، مع الالتزام الكامل والمشاركة التفاعلية من قبل الأعضاء، والدعم المستمر من جانب المدير العام، والمشاركة المتفانية للموظفين في جميع إدارات المنظمة؛

وإذ يدرك الحاجة إلى كفالة استدامة عملية الإصلاح في السنوات المقبلة :

1- يقر تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل بشأن خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة على النحو الوارد في المرفق *دال* بهذا التقرير.

2- يقرر أن يواصل المجلس رصد التقدم الشامل المحرز على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية ورفع تقرير إلى المؤتمر في عام 2011، على أن يحصل من الإدارة، في دوراته العادية، على تقارير مرحلية عن تنفيذ الخطة لاستعراضها وإسداء المشورة بشأنها. ولدى أداء مهمة الإشراف هذه، سيتلقى المجلس أيضاً، عند الاقتضاء، إسهامات محددة من لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية كل منها في مجال ولايتها. وفي هذا السياق، سوف يؤدي الرئيس المستقل للمجلس دوراً ميسراً وتفاعلياً.

3- يقرر أن تُنشأ، بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، لجنة للمؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة للفترة 2010-2011، من أجل ضمان استمرارية عمليات الإشراف والتوجيه والمتابعة لتنفيذ خطة العمل الفورية، ودعم المجلس في النهوض بمسؤوليته في مجال الرصد. وتحقيقاً لهذه الغاية، ستتولى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ما يلي :

(أ) توفير الرصد والمتابعة الشاملين لتنفيذ خطة العمل الفورية من جانب الإدارة في الفترة 2010-2011، بالإضافة إلى المشورة في ما يتعلق بإدخال أي تحسين في هذا الصدد، دون الإخلال بالوظائف الدستورية للمجلس واللجان التابعة له ؛

(ب) الانتهاء من إعداد تقرير عن نتائج عملها بحلول شهر أبريل/نيسان 2011 لعرضه على المؤتمر في شهر يونيو/حزيران 2011، وصياغة أي توصيات قد تنشأ عن تنفيذ خطة العمل الفورية ؛

(ج) تكون المشاركة فيها مفتوحة أمام جميع الأعضاء الذين يتمتعون بحق الكلام، وتجري أعمالها بجميع لغات المنظمة، وتتم صياغة توصياتها وقراراتها بطريقة جماعية من خلال توافق الآراء إلى أقصى حد ممكن؛

(د) تُعقد اجتماعات قد يصل عددها إلى ثلاثة اجتماعات في السنة في فترات زمنية مناسبة، على أن يأخذ التوقيت بعين الاعتبار دورات الأجهزة الرئاسية ذات الصلة لضمان الترتيب الصحيح للاجتماعات التكميلية، والتي لن تُعقد بالتزامن مع الاجتماعات الرئيسية في منظمات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها، بما يضمن أكبر مشاركة ممكنة للأعضاء؛

(هـ) تعيين مكتب يتألف من رئيس لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ونائبين للرئيس وممثل واحد عن الدول الأعضاء لكل إقليم، ويُعنى هذا المكتب حصراً بالمسائل الإدارية والتنظيمية وتكون المشاركة فيه مفتوحة أمام المراقبين من الأعضاء الذين لا يتمتعون بحق الكلام؛

(و) تحظى بدعم استباقي من الإدارة التي ستقدم خدمات السكرتارية وتعد الوثائق اللازمة لاجتماعاتها.

4- يقرر أن الرئيس المستقل لمجلس منظمة الأغذية والزراعة سيكون رئيس لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل.

5- يقرر تعيين النائبين التاليين أسماؤهما لرئيس لجنة المؤتمر:

- سعادة السفيرة Agnes van Ardenne-van der Hoeven (هولندا)؛
- وسعادة السفير Wilfred Joseph Ngirwa (جمهورية تنزانيا المتحدة).

(اعتُمد في 19 نوفمبر/تشرين الثاني 2009)

## المرفق 2

الترتيبات التنظيمية للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 2010-2011  
(أعضاء المكتب، والجدول الزمني للاجتماعات)

## عضوية المكتب

الرئيس	
السيد Luc Guyau، الرئيس المستقل للمجلس	
نائب الرئيس	
سعادة السفيرة Agnes van Ardenne-van der Hoeven (هولندا)	
وسعادة السفير Wilfred Joseph Ngirwa (تنزانيا)	
الأعضاء	
إريتريا	أفريقيا
الصين	آسيا
إسبانيا	أوروبا
البرازيل	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
أفغانستان	الشرق الأدنى
كندا	أمريكا الشمالية
استراليا	جنوب غرب المحيط الهادئ

## الجدول الزمني للاجتماعات

2011	2010
23 فبراير/شباط	8 أبريل/نيسان
30 مارس/آذار	23 يونيو/حزيران
21 أبريل/نيسان	20 أكتوبر/تشرين الأول