



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة



المؤتمر

الدورة الأربعون

روما، 3-8 يوليو/ تموز 2017

التقييم المستقل للقدرات الفنية لمنظمة الأغذية والزراعة



ms760

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛
وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة.
ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة www.fao.org.



التقييم المستقل للقدرات الفنية لمنظمة الأغذية والزراعة

Kevin Cleaver, Amnon Golan & Anil Sood

بيان المحتويات

i.....	موجز
1	الباب 1: مقدمة
4	الباب 2: السياق
8	الباب 3: القدرات الفنية – البعد المتصل بالموارد البشرية
8	ألف: سياق الميزانية "الثابتة"
10.....	باء: القدرات الفنية – موارد الحساب العام
12.....	جيم: القدرات الفنية – تأثير موارد حساب الأمانة
17.....	دال: موقع القدرات الفنية
18.....	هاء: مؤهلات الموظفين وخبرتهم والموارد البشرية من غير الموظفين
22.....	الباب 4: القدرات الفنية – البعد المتصل بتنفيذ البرامج
22.....	ألف: المنتجات والخدمات
23.....	باء: المخرجات الداعمة للأهداف الاستراتيجية
24.....	جيم: الأبعاد الإضافية المتعلقة بتنفيذ البرامج
26.....	دال: الخلاصة
28.....	الباب 5: المضي قدماً
31.....	الملاحق
31.....	الملحق 1: خارطة الطريق وهيكل الموارد البشرية في المنظمة
31.....	القسم 1-1 خارطة الطريق الخاصة بالتقييم
42.....	القسم 2-1 هيكل الموارد البشرية في المنظمة
43.....	الملحق 2: التسلسل الزمني لعملية التحول
46.....	الملحق 3: القدرات على مستوى الموارد البشرية
47.....	القسم 1-3 قدرات الموظفين الفنيين
63.....	القسم 2-3 سن الموظفين وتحصيلهم العلمي وخبرتهم
66.....	القسم 3-3 قدرات الموارد البشرية من غير الموظفين
71.....	الملحق 4: أبعاد التنفيذ
71.....	القسم 1-4 منتجات المنظمة وخدماتها
74.....	القسم 2-4 المخرجات
82.....	القسم 3-4 تقييم MOPAN
84.....	القسم 4-4 استعراض وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الاتحادية في ألمانيا
85.....	القسم 5-4 تقييم وزارة التنمية الدولية

تقييم القدرات الفنية لمنظمة الأغذية والزراعة

موجز

صادق مؤتمر المنظمة على برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2016-2017 في يوليو/تموز 2015. وأقرّ المجلس، في دورته المنعقدة في نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول من العام ذاته، تعديلات على برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017. وبذلك، حثّ الأمانة على إجراء تقييم مستقل للقدرات الفنية للمنظمة. فقامت الأمانة بعد ذلك بتكليف فريق من الخبراء المستقلين بإجراء هذا التقييم الذي كان يهدف إلى النظر في كيفية تطوّر القدرات الفنية في المنظمة بين عامي 2012 و2016.

والمنهجية المستخدمة في التقييم متجذرة في تعريف القدرات الفنية بأنها "القدرة على تعبئة المعرفة والخبرة الضرورية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، واحتياجات أعضائها وأولوياتهم". ويشمل التقييم القدرات الفنية الموجودة في المقر الرئيسي للمنظمة وفي المكاتب الميدانية، والمتوفرة من خلال جميع مصادر التمويل بما في ذلك الاستشاريين، وموظفي المشاريع الوطنيين والموارد البشرية الفنية الأخرى من غير الموظفين. وتصنّف المنظمة موظفيها ضمن ثلاث فئات من القدرات الوظيفية: القدرات الفنية الرئيسية، والقدرات الفنية التمكينية والقدرات الإدارية أو قدرات الدعم. وتنظر منهجية هذا التقييم في أول فئتين، أي القدرات الفنية الرئيسية والقدرات الفنية التمكينية. وتماشياً مع تعريف القدرات الفنية، بالإضافة إلى البعد المتصل بالموارد البشرية، يسعى التقييم إلى أن يشمل تقديم منتجات المنظمة، وخدماتها، ومخرجاتها دعماً لأهدافها الاستراتيجية.

وفي عام 2012، أطلقت المنظمة عملية "تغيير تحولية" تقتضي تغيير مسار التوجّه الاستراتيجي للمنظمة، واعتماد التعزيز المؤسسي المستهدف بطريقة تطويرية، والسعي إلى تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والقيمة مقابل النقد. وقد صادق أعضاء المنظمة إثر عملية تشاورية للتفكير الاستراتيجي على خمسة أهداف استراتيجية جديدة وعلى هدف سادس متعلق بالجوودة الفنية والمعرفة والخدمات. وجرّت خلال الفترة 2012-2016 تغييرات تنظيمية متكرّرة كانت ترمي إلى تعزيز تحقيق أهداف المنظمة؛ كما ازدادت قدرات العمل في مجالات التغذية والسلامة الغذائية والخبرة في وضع المعايير؛ وتم اعتماد ترتيب لمصفوفة الإدارة. وجرى توحيد هذه المصفوفة إثر إقرار المجلس عام 2015 لترتيبات الإدارة الداخلية التي هدفت إلى تعزيز تحقيق البرنامج.

واعترافاً بالأهمية الحاسمة التي تتّسم بها القدرات الفنية، جرى اقتراح التغييرات التحولية "ضمن سياق الاحتفاظ الكامل بالخبرة والقدرات في المقر الرئيسي لصالح العمل التقني بشأن الوسائط والمعايير والمنافع العامة العالمية".¹ وتمّت الإشارة إلى المجموعة الواسعة للعمل المعياري للفاو وعلاقته بتحقيق البرنامج في مذكرة إعلامية² رُفعت إلى المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2015. وتمّ السعي إلى تحقيق مكاسب نتيجة زيادة الكفاءة والوفورات المتمحورة حول مبدأ تخفيف العبء الإداري وزيادة الخبرة الفنية ضمن برنامج العمل والميزانية، بما يسمح بإنجاز العمل المعياري والبرنامج ذي الصلة في إطار ميزانية

¹ الوثيقة CL 144/3، تعديلات إضافية على برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، ص 12.

² الوثيقة CL 153/3، مذكرة معلومات رقم 3، العمل المعياري لمنظمة الأغذية والزراعة وعلاقته بتنفيذ البرامج، نوفمبر/تشرين الثاني 2015.

إسمية ثابتة. وشملت تدابير خاصة بالكفاءة زيادة في نسبة الوظائف الفنية ومن فئة مدير (ف+) إلى وظائف الخدمات العامة (خ ع)، وتحوّلاً من وظائف الدعم الإداري والفئات الفنية التمكينية إلى وظائف فنية رئيسية.

وتماشياً مع خارطة الطريق، فإن تحليل القدرات الفنية في التقييم هو تحليل كمي. وتجدر الإشارة إلى أن توفر البيانات غير متكافئ بين مختلف فئات الموارد البشرية من الموظفين وغير الموظفين. كذلك، لا تتوافر معلومات متسقة بالنسبة إلى مختلف المنتجات والخدمات. غير أن المعلومات المتاحة ملائمة لتقييم الاتجاهات في القدرات الفنية في البعدين المتعلقين بالموارد البشرية وتنفيذ البرامج على السواء.

القدرات الفنية - البعد المتعلق بالموارد البشرية. بصورة عامة، انخفض إجمالي الوظائف الممولة من الحساب العام بنسبة 2.2 في المائة بين عامي 2012 و2016 نتيجة الحاجة إلى استيعاب الزيادات في تكاليف الموظفين ضمن ميزانية إسمية ثابتة. ولكن في سياق هذا التقليل الإجمالي، تمكنت المنظمة من إجراء تحوّل استراتيجي باتجاه القدرات الفنية بما يتماشى مع مبدأ تخفيض العبء الإداري. وأمّا الوظائف في الفئة المجمعّة التي تضمّ المدير(مد)، والموظف الفني (ف)، والموظف الفني الوطني فقد ازدادت على نحو طفيف بنسبة 0.4 في المائة. والأهم هو أنه ضمن الوظائف من فئتي المدير والموظفين الفنيين، ارتفعت القدرات الفنية الرئيسية بـ 158 وظيفة أو بنسبة 18.5 في المائة (أنظر الجدول 1).

الجدول 1: التحوّلات في الموظفين الممولين من الحساب العام (الوظائف)

الرتبة /الفئة	2012		2016		تغيير في الفترة 2012-2016 (نسبة مئوية)
	ممول من برنامج العمل والميزانية	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	ممول من برنامج العمل والميزانية	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	
مدير	136	8	125	9	10- (6.9%)
فني	1134	143	1147	125	5- (0.4%)
المجموع الفرعي لفئتي مدير+ فني	1270	151	1272	134	15- (1.1%)
موظف فني وطني ³	186	0	207	0	21 (11.3%)
المجموع الفرعي لفئات مدير+ موظف فني+ موظف فني وطني خدمات عامة	1456	151	1479	134	6 (0.4%)
المجموع	3117	293	2945	389	76- (2.2%)
من فئتي مدير+ فني:					
فني رئيسي	810	43	934	77	158 (18.5%)
فني تمكيني	304	54	208	27	123- (34.4%)
مجموع الفئة الفنية	1114	97	1142	104	35 (2.9%)
الدعم الإداري	155	54	129	30	50- (23.9%)

³ جميع الموظفين من مستوى الموظفين الفنيين الوطنيين ممولون من برنامج العمل والميزانية، وبالتالي ما من تغيير لدى إضافة أعداد الموظفين غير الممولين من الحساب العام إلى برنامج العمل والميزانية.

وتماشياً مع هدف الإطار الاستراتيجي المراجع وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017، جرى أيضاً تحوّل في الوظائف الفنية الممولة من الميزانية (الحساب العام) في المجالات الفنية ووظائف تهيئة المناخ المختلفة. وضمن المجالات الفنية، حصلت المكاسب الأكبر في مجالات التعاون التقني، والإدارة الفنية، وإدارة المعلومات والمعارف، والاقتصاد، بحيث بلغت هذه المكاسب 35 و26 و21 و21 وظيفة على التوالي. وتليها المكاسب في مجالات البيئة والموارد الطبيعية (16)، والتغذية وسلامة الأغذية (11)، ومصايد الأسماك (10). وتراجع عدد الوظائف في مجال إدارة الأراضي والمياه، والثروة الحيوانية وحياسة الأراضي بما مجموعه 4 وظائف.

غير أن هذه التغييرات في الوظائف تشمل جزءاً فقط من الموارد الفنية الممولة من الحساب العام والمخصصة لأنشطة المنظمة. وكما يرد في الجدول 2، بلغ مجموع الوظائف الفنية للموارد البشرية من غير الموظفين، بما في ذلك الاستشاريين الممولين من الحساب العام، والحائزين على اتفاقات الخدمات الشخصية، والموظفين المتقاعدين من الأمم المتحدة ما يعادل 706 وظائف بدوام كامل⁴ عام 2014 وارتفعت إلى 939 وظيفة بدوام كامل عام 2016. وبصورة عامة، تظهر في فئة الموارد البشرية من غير الموظفين زيادة مهمة بنسبة 33 في المائة. وتُعزى هذه الزيادة إلى توظيف استشاريين للقيام بالعمل الفني الذي سجّل نمواً بنسبة 55.7 في المائة.⁵

الجدول 2: نمو الموارد البشرية من غير الموظفين الممولة من الحساب العام (مكافئ الدوام الكامل)

الفئة	2014	2016	التغيير في الفترة 2014-2016
مجموع الموظفين الفنيين	1211	1246	35 (2.9%)
الاستشاريون	465	724	259 (55.7%)
الحائزون على عقود خدمات شخصية	201	181	-20 (-10.0%)
الموظفون المتقاعدون من الأمم المتحدة	40	34	-6 (-15.0%)
المجموع الفرعي للموارد البشرية من غير الموظفين	706	939	233 (33.0%)
مجموع الموارد البشرية الفنية	1917	2185	268 (14.0%)

وأما موارد حساب الأمانة فهي تكمل القدرات الفنية للمنظمة استجابةً لأولويات الجهة المانحة، وبخاصة للمشاريع في البلدان الأعضاء. وشهدت القدرات الفنية الإجمالية، مع الأخذ في الاعتبار هذه الموارد، زيادة بنسبة 8.2 في المائة بين عامي 2014 و2016. (أنظر الجدول 3).

⁴ تُحسب الوظائف المعادلة للدوام الكامل من خلال اعتبار 220 يوم عمل كسنة عمل واحدة.

⁵ لم يبدأ تتبع المنهجي للوظائف الفنية للموارد البشرية من غير الموظفين (بما في ذلك الاستشاريين، والحائزين على عقود خدمات شخصية وموظفي المشاريع الوطنيين) سوى عام 2014، ولذا جرى تتبع التغييرات بين عامي 2014 و2016 عوضاً عن استخدام فترة 2012-2016.

الجدول 3: النمو الإجمالي في الوظائف الفنية (الممولة من الحساب العام وحساب الأمانة)

الفترة	2014	2016	التغيير في الفترة 2014-2016
المقر الرئيسي			
الموظفون	1056	1070	14 (1.3%)
الموارد البشرية من غير الموظفين	766	996	230 (30.0%)
المجموع الفرعي	1822	2066	244 (13.4%)
المكاتب الميدانية			
الموظفون	632	703	71 (11.2%)
الموارد البشرية من غير الموظفين	3141	3283	142 (4.5%)
المجموع الفرعي	3773	3986	213 (5.6%)
المجموع	5595	6052	457 (8.2%)

كما يظهر في الجدول 3، ازدادت القدرات الفنية الإجمالية للموظفين الممولة من الحساب العام وحساب الأمانة في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وأما قدرات الموارد البشرية من غير الموظفين فقد ارتفعت بصورة ملحوظة بمقدار 230 وظيفة (30 في المائة) في المقر الرئيسي مقارنةً بزيادة أكثر اعتدالاً بمقدار 142 وظيفة (4.5 في المائة) في المكاتب الميدانية.

القدرات الفنية - البعد المتعلق بتحقيق النتائج. نظر التقييم أيضاً في العمل المعياري للفاو وتحقيق البرنامج ذي الصلة.⁶ وفي حين لا توجد اتجاهات واضحة، تشير البيانات إلى أن المنظمة قد حسّنت إلى حد كبير تقديمها للمنتجات والخدمات الرئيسية التي وجهت عملها المعياري بين عامي 2012 و2016. وعلى سبيل المثال، ضاعفت المنظمة عملية إصدار الصكوك لوضع المعايير مثل الاتفاقات الدولية ومدونات السلوك. وقد ازدادت حلقات العمل الفنية التي نظمتها المنظمة بنسبة 55 في المائة، وارتفع عدد البلدان المستفيدة من التعاون في ما بين بلدان الجنوب بنسبة 73 في المائة.

وقد أحرزت المنظمة تقدماً معتدلاً في تحقيق غايات المخرجات المحددة دعماً لأهدافها الاستراتيجية. وقد حققت المنظمة أو تجاوزت 86 في المائة من غايات المخرجات عام 2016 (الجدول 4)، وهذا تحسّن مقارنةً بعام 2014، حيث تحقّق 82 في المائة فقط من الغايات. وبصورة مهمة، حصل هذا التقدم في إطار معيار أكثر صرامة بشأن "الهدف الذي تم تحقيقه/تجاوزه" عام 2016 (100 في المائة من الغاية) مقارنة بعام 2014 (75 في المائة من الغاية). وإضافةً إلى ذلك، وفي ما يتعلق بالهدف السادس الشامل بشأن الجودة الفنية والمعرفة والخدمات، فقد حققت المنظمة أو تجاوزت جميع الغايات المحددة له.

الجدول 4: تحقيق الأهداف الاستراتيجية لعام 2016

الهدف الاستراتيجي	المخرجات التي تم تجاوزها/تحقيقها، 2016
الهدف الاستراتيجي 1: القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية.	88%
الهدف الاستراتيجي 2: زيادة الزراعة والغابات ومصايد الأسماك المستدامة.	69%
الهدف الاستراتيجي 3: الحد من الفقر في الريف	80%
الهدف الاستراتيجي 4: النظم الزراعية والغذائية الأكثر شمولاً وكفاءة	100%
الهدف الاستراتيجي 5: القدرة على الصمود أمام التهديدات والأزمات.	100%
المجموع	86%

⁶ تمت الإشارة إلى العمل المعياري للمنظمة وعلاقته بتحقيق البرنامج في نوفمبر/تشرين الثاني 2015 في مذكرة إعلامية رُفعت إلى المجلس في الوثيقة CL 153/3، المذكرة الإعلامية رقم 3.

ونظر التقييم أيضاً في جانبين آخرين متّصلين بتحقيق الأهداف. أولاً، في مجال المطبوعات، يشير تقرير التقييم 2015⁷ إلى نتائج إيجابية في ما يخصّ مساهمة المنظمة في المعرفة العالمية والقطرية بشأن الأغذية والزراعة. كما أن مطبوعات المنظمة، وبخاصة المطبوعات الرئيسية عن "الحالة في العالم" (الزراعة، ومصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، والغابات، والسلع)، مقروءة بشكل واسع. وأفاد ثلاثة أرباع المستخدمين الذين شاركوا في التقييم بأنهم لما تمكّنوا من تحقيق النتائج ذاتها التي حقّقوها لولا مطبوعات المنظمة. غير أن التقرير أشار إلى إمكانية تحديد احتياجات المستخدمين بشكل أفضل وضمّتها في عملية تنمية المطبوعات.

ثانياً، نظر التقييم في عدّة استعراضات لأداء المنظمة تغطّي الفترة 2012-2016. وقامت شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف (الشبكة) بتقييم أداء المنظمة في عام 2011 ومجدداً عام 2014، ولاحظت تحسّناً في كل مؤشر من مؤشرات الأداء تقريباً. وفي أربعة مجالات هامة مرتبطة بتحقيق النتائج - استراتيجية المنظمة المستندة إلى ولاية واضحة، والتركيز القطري على النتائج، ودعم الخطط الوطنية، والمساهمة في حوار سياساتي - ارتفع التصنيف من "غير ملائم أو أقل" إلى "قوي أو أكثر". وذكرت الشبكة عام 2014 مجالين يسببان القلق المستمر، وهما إعداد الميزانية بالاستناد إلى النتائج وإدارة الموارد البشرية. كما أنجزت الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون والتنمية استعراضاً لأداء المنظمة عام 2015 في إطار استعراضها الشامل للمساعدة الإنمائية. واستندت في نتائجها إلى تقارير الشبكة، من جملة تقارير أخرى، واستنتجت أن الهيكل التنظيمي الجديد للمنظمة وضع "خطوط مساءلة واضحة للرصد وإعداد التقارير"، وأن المنظمة "قد بذلت جهوداً كبيرة لكسر ثقافة الصومعة التي أدت في السابق إلى بعض الازدواجية في الجهود وإلى ضعف في تقاسم المعارف". وأعدت وزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة) في استعراض التنمية المتعدد الأطراف الذي أجرته عام 2016، التأكيد على النتائج التي توصلت إليها الشبكة، ولاحظت أن المنظمة صحّحت أداؤها. وأقرّ استعراض التنمية المتعدد الأطراف بأهمية قيادة المنظمة، وتحديث هيكل الإدارة، والمكاسب نتيجة زيادة الكفاءة للوصول إلى نتيجة إيجابية. وبموجب هذا الاستعراض، حازت المنظمة تصنيف "جيد" على سلمٍ من أربع درجات: ضعيف، وملائم، وجيد، وجيد جداً.

التطلّع إلى المستقبل. تشدّد الخطة المتوسطة الأجل للمنظمة للفترة 2018-2021 على الاستمرارية في التوجّه الاستراتيجي والمواءمة بين أهدافها الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة، مع مساهمة مقررّة في 15 من أصل 17 هدفاً للتنمية المستدامة. وتسعى الخطة إلى تعزيز تحقيق البرنامج على جهات عدة: تعزيز ترتيبات الإدارة الداخلية التي تمّ اعتمادها مؤخراً لقيادة البرامج الاستراتيجية؛ تحسين نظام رصد تحقيق البرنامج والنتائج؛ وترشيد وتوجيه القدرات التنظيمية في المقر الرئيسي لضمان الاستخدام الأمثل لخبرة المنظمة مع الحفاظ في الوقت ذاته على القدرات الفنية الإجمالية في المقر الرئيسي.

ويطرح التعزيز المؤسسي الذي تحقّق من خلال تنفيذ المصفوفة تحدّي الاستمرار في تعزيز القدرات لتحقيق البرنامج والقدرات الفنية في الوقت ذاته، وسوف يتطلّب هذا الموضوع اهتماماً مستمراً.

وأما التحديات التي طرحتها البيانات في هذا التقييم فتشير إلى وجود فرص عديدة لتحسين الرصد. وبالنسبة إلى البعد المتعلق بالموارد البشرية في القدرات، من المهم أن تضع المنظمة منظوراً متكاملًا لجميع الموارد البشرية الموزعة لتحقيق

⁷ "تقييم مساهمة المنظمة في المعرفة بشأن الأغذية والزراعة"، سلسلة التقييمات المواضيعية. المنظمة، مكتب التقييم. سبتمبر/أيلول 2015.

برامجها، على أن تولي اهتماماً أكبر للجزء الكبير من الموارد البشرية من غير الموظفين. وعلاوةً على ذلك، من شأن المنظمة أن تبحث في إمكانية إضفاء الطابع المؤسسي داخلياً على تقييم القدرات الفنية من خلال عمليات تخطيط منتظمة للقوة العاملة الاستراتيجية المرتبطة ببرنامج العمل لفترة السنتين. ويجب أن تولي أيضاً اهتماماً خاصاً لإيجاد التوازن الملائم بين الموظفين في الوظائف والاستشاريين (وآخرين من غير الموظفين) بحيث تؤمن المرونة اللازمة لتلبية الحاجات المتخصصة والأولويات المتغيرة.

وأما بالنسبة إلى البعد المتعلق بتحقيق البرنامج، فهناك حاجة إلى رصد المجموعة الواسعة من مخرجات المنظمة، ومنتجاتها وخدماتها على المستويات كافة - العالمية، والإقليمية والقطرية منها - بمزيد من الفعالية. وفي هذا الصدد، قد ترغب المنظمة بالنظر في إمكانية وضع نظام تتبع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها من حيث ملاءمتها وفعاليتها وأثرها وكفاءتها. وقد يضيف ذلك بُعداً نوعياً على تقييم القدرات الفنية. كما أن الإدارة الفعالة لتحقيق البرنامج قد تستفيد أيضاً من القدرة على التخطيط، وتخصيص ورصد استخدام الموارد البشرية والتشغيلية في برامج محددة. وفي هذا السياق، يتعين على المنظمة أن تبحث في اعتماد نظام لتتبع الوقت الذي يمضيه الموظفون وغير الموظفين في برامج مختلفة وأنشطة أخرى. ومن شأن هكذا نظام لتسجيل الوقت أن يساعد أيضاً في إعداد الميزانية بالاستناد إلى النتائج. وقد بينت التجربة في منظمات أخرى أنه على الرغم من بعض التكاليف الأولية ومقاومة ممكنة من جانب الموظفين لاعتماد هكذا نظام، فإن المنافع التي قد تتأتى عنه تتجاوز إلى حد بعيد هذه الصعوبات الأولية.

وعلى صعيد الكفاءة، قد تود المنظمة إعادة النظر في مسألة تقاسم الخدمات الإدارية والمكاتب الميدانية مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي، بهدف تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة في الوقت ذاته. وأخيراً، ونظراً إلى أهمية المنظمة كمستودع للقدرات الفنية، من شأن نموذج للخدمات يتم تقاسمها بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها أن يوفر تآزر كبير ومكاسب نتيجة زيادة الكفاءة، حيث تظطلع المنظمة بالدور القيادي في مجال الخبرة الفنية وتقوم الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها بتعزيز هذه القدرة بطريقة أكثر منهجية. وعلى ضوء الضغوطات التي من المرجح أن تستمر المساهمات والميزانية في التعرض لها، قد تكون هذه الوسيلة هامة في توفير دعم أكبر للقدرات الفنية في المنظمة.

الباب 1: مقدمة

صادق مؤتمر المنظمة على برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2016-2017 في يوليو/تموز 2015. وأقرّ المجلس في دورته المنعقدة في نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول من العام ذاته التعديلات على برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2016-2017. وبذلك، "حث أمانة منظمة الأغذية والزراعة على إجراء تقييم مستقل للقدرات الفنية للمنظمة، في كلّ من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، على أن يرفع إلى المؤتمر عام 2017".

وتلقى الاجتماع المشترك للجنتي البرنامج والمالية آخر المعلومات عن هذه العملية في مايو/أيار 2016. وأشار كلّ من الاجتماع المشترك والمجلس إلى "التعقيدات التي تشوب عملية تقييم القدرات الفنية للمنظمة، بما في ذلك ما يتعلق بتحديد ولاية المنظمة وأهدافها وموقعها وسياقها". وقامت الأمانة بعد ذلك بتكليف فريق من الخبراء المستقلين لإجراء هذا التقييم الذي كان يرمي إلى النظر في كيفية تطور القدرات الفنية للفاو بين عامي 2012 و2016. وفي الاجتماع المشترك للجنتي البرنامج والميزانية الذي انعقد في أوائل نوفمبر/تشرين الثاني 2016،⁸ حرت مناقشة خارطة طريق للتقييم المستقل، بما في ذلك نطاقه ومنهجيته ونوع المؤشرات المستخدمة فيه والحدّ الزمني المحدّد له (أنظر الملحق 1).

وينظر التقييم المستقل في: توفر الموارد البشرية من الموظفين وغير الموظفين التي توفرها جميع مصادر التمويل، وجودتها، وموقعها المؤسسي والجغرافي؛ كما ينظر في المخرجات والمنتجات والخدمات المقدمة، في سياق عمل المنظمة - أي ولايتها، وتركيزها الاستراتيجي، ووظائفها الرئيسية، وهيكلتها، والموارد المتوفرة لديها.

وتُعرّف القدرة الفنية بأنها "قدرة المنظمة على تعبئة المعارف، والمهارات والخبرة الضرورية لتلبية أهدافها الاستراتيجية واحتياجات أعضائها وأولوياتهم". كما أن المنهجية المستخدمة في التقييم متجذرة في هذا التعريف. وبناءً عليه، فهي تعتمد إلى تقييم البعد المتصل بالموارد البشرية في القدرات والبعد الإضافي لتقديم المنتجات والخدمات التي توجه العمل المعياري للمنظمة.

وتماشياً مع خارطة الطريق، يعالج التقييم هذه الجوانب من القدرات الفنية من منظور كمي، مع التركيز بنوع خاص على التغير في مستويات الموظفين خلال الفترة المحددة، وعلى التنفيذ مقارنة بمؤشرات كمية للمخرجات والمنتجات والخدمات المقدّمة.

وعلى صعيد البعد المتصل بالموارد البشرية، يشمل التقييم القدرات الفنية الموجودة في المقر الرئيسي للمنظمة، وفي المكاتب الميدانية، والمتوفرة من خلال جميع مصادر التمويل بما في ذلك الموارد البشرية من غير الموظفين التي تشارك في العمل الفني.

ويصنّف التقييم موظفي المنظمة حسب مستوى الرتبة بين موظفي الفئة الفنية ومن فئة مدير (ف+) وموظفي فئة الخدمات العامة (خ ع). وما عدا المحّة عامة موجزة في بداية الباب المخصّص للموارد البشرية، ركّز فريق التقييم على موظفي الفئة الفنية فقط، وصنّفهم ضمن ثلاث فئات من القدرات الوظيفية: القدرات الفنية الرئيسية، والقدرات الفنية

⁸ الوثيقة JM 2016.2/3 خارطة طريق للتقييم المستقل للقدرات الفنية في المنظمة، روما، 7 نوفمبر/تشرين الثاني 2016.

التمكينية، والقدرات الإدارية أو قدرات الدعم. وتشمل القدرات الفنية الرئيسية جميع فئات الموارد البشرية العاملة على توفير منتجات وخدمات عالية الجودة تساهم بصورة مباشرة، من خلال الوظائف الرئيسية، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والهدف 6. وأما القدرات الفنية التمكينية، التي يشملها التقييم أيضاً، فهي تضم جميع فئات الموارد البشرية التي تعمل على تقديم خدمات عالية الجودة تساهم بصورة غير مباشرة، من خلال الوظائف الرئيسية، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والهدف 6. والقدرات الإدارية، التي لا تدخل ضمن التقييم، تشمل جميع الموظفين في فئة الخدمات العامة، والموظفين في الفئة الفنية (ف+) ممن يقدمون خدمات إدارية ومالية وخدمات في مجال إدارة الموارد البشرية والأمن.

وإضافة إلى الموظفين، توظف المنظمة أيضاً موارد بشرية من غير الموظفين لإنجاز العمل الفني وغير الفني على السواء. ويندرج هؤلاء الموظفون الفنيون ضمن ثلاث فئات واسعة: الاستشاريون، والحائزون على اتفاقات الخدمات الشخصية وموظفو المشاريع الوطنيون؛ كذلك، يُعتبر الموظفون المتقاعدون من الأمم المتحدة ضمن فئة الموارد البشرية من غير الموظفين ويندرجون فيها. ويشمل هذا التقييم الموارد البشرية من غير الموظفين الذين يعملون بصفة فنية. وكما تشير إليه خارطة الطريق، يسعى أيضاً إلى أن يشمل مجالات خبرة الموظفين، ومؤهلاتهم وخبرتهم وعمرهم.

وتمول المنظمة موظفيها إما من خلال مساهمات مقررة (أي من الحساب العام) أو مساهمات طوعية (أي حسابات الأمانة). وتندرج جميع الوظائف التي يأخذها في الاعتبار برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين، والمشار إليها في ما يلي "بالوظائف الممولة من برنامج العمل والميزانية"، ضمن الفئة الأولى التي تتلقى تمويلها عن طريق الحساب العام. وعلى العكس، فإن تمويل الوظائف "غير الممولة من برنامج العمل والميزانية" والموارد البشرية من غير الموظفين متنوع لا سيما وأنه يتأتى من المصدرين. (أنظر القسم 1-2 من الملحق 1 للاطلاع على رسم هذه "الهندسة" للموارد البشرية في المنظمة).

وبالنسبة إلى البعد المتصل بتنفيذ البرامج، فإن التقييم يركز على العمل المعياري للمنظمة وتنفيذ البرامج المتصلة به.⁹ وهو يشمل تقديم المخرجات دعماً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إضافة إلى المنتجات والخدمات التالية المساندة لها:

- الصكوك لوضع المعايير
- المعارف والبيانات والمعلومات التي يتم إنتاجها
- الحوار السياسي وتنمية القدرات على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية
- المعرفة والتكنولوجيا والممارسات الجيدة
- الشراكات
- التعاون في ما بين بلدان الجنوب
- الدعوة والاتصالات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية

⁹ تمت الإشارة إلى العمل المعياري للمنظمة وعلاقته بتنفيذ البرامج في نوفمبر/تشرين الثاني 2015 في مذكرة إعلامية رُفعت إلى المجلس، الوثيقة CL 153/3، المذكرة الإعلامية رقم 3.

وتجدر الإشارة إلى أن توفّر البيانات غير متكافئ. ففي البعد المتصل بالموارد البشرية، فإن البيانات المتصلة بالموظفين ملموسة أكثر بكثير من البيانات المتاحة عن غير الموظفين؛ وقد بدأ تتبّع هذه الفئة الأخيرة بصورة منهجية منذ عام 2014. كذلك، يختلف توفّر البيانات حسب مصادر التمويل. وكذلك فإن المعلومات المتسقة غير متاحة بالنسبة إلى المنتجات والخدمات المختلفة، إلا أن المعلومات المتوافرة ملائمة لتقييم الاتجاهات في مجال القدرات الفنية في البعدين المتصلين بالموارد البشرية وتحقيق وتنفيذ البرامج.

الباب 2: السياق

في عام 2012، وفي ظل قيادة جديدة، أطلقت المنظمة عملية تشاورية للتفكير الاستراتيجي من أجل استعراض وتحديث الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019. وتواصلت هذه العملية في فترة السنتين 2012-2013 وأدت إلى إطلاق "التغيير التحويلي" الذي قضى بتغيير مسار التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وإجراء تعزيز مؤسسي مستهدف وتحقيق كفاءة أكبر والقيمة مقابل النقد. ويرد في الملحق 2 عرض زمني موجز بهذا الشأن.

وقد شملت التغييرات التحويلية التي تم اعتمادها عام 2012: تعزيز برنامج التعاون التقني؛ وأطر البرمجة القطرية لتحديد الأولويات القطرية وتوجيه استخدام موارد برنامج التعاون التقني تحت إدارة الممثلين الإقليميين. وجرى تمكين ممثلي المنظمة للتفاوض في أطر الشراكة القطرية وخطة العمل القطري المرافقة لها. كما جرى إعادة تركيز وظائف إدارة التعاون التقني بحيث توفّر دعماً شاملاً لبرامج المنظمة والإدارات الفنية والمكاتب الميدانية؛ وجرى تعزيز هذه المكاتب الميدانية.

وإثر عملية التفكير الاستراتيجي، صادق المؤتمر الثامن والثلاثون الذي انعقد في يونيو/حزيران عام 2013 على خمسة أهداف استراتيجية جديدة وهدف سادس بشأن الجودة الفنية، والمعرفة، والخدمات كجزء من الإطار الاستراتيجي المراجع. وحدد الإطار أيضاً أربعة مواضيع شاملة هي: المساواة بين الجنسين، والحوكمة، والتغذية، وتغير المناخ. وأعاد التأكيد أيضاً على الوظائف الرئيسية والأهداف الوظيفية الأربعة للمنظمة. ويرد هذا الإطار الاستراتيجي في الإطار 2-1 في الصفحة التالية.

وقد أجرت المنظمة تغييرات تحويلية متكررة هدفت إلى تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخمسة للمنظمة. وتعززت قدرات العمل في مجالات مختارة شدد عليها الإطار الاستراتيجي مثل التغذية، وسلامة الأغذية، والخبرة في وضع المعايير. والأهم أنه تم وضع ترتيب لمصفوفة الإدارة لتحسين تحقيق الأهداف الاستراتيجية على أساس متعدد القطاعات. وهذا الترتيب، الذي بدأ بتكليف المدراء في الإدارات الفنية تنسيق البرامج الاستراتيجية التي تدعم الأهداف الاستراتيجية الخمسة، تطوّر مع الزمن وخضع لتحسين متكرر. وفي عام 2015، إثر إقرار المجلس، تم تعيين المنسقين بوصفهم قادة برامج الأهداف الاستراتيجية بدوام كامل، يساند كل منهم نائب له وفريق صغير مؤلف من أربعة إلى ستة موظفين فنيين تتم إعارتهم من إدارات/مكاتب فنية؛ ووضعت أيضاً اتفاقات الخدمات بين قادة برامج الأهداف الاستراتيجية والممثلين الإقليميين. وقد استوجبت هذه التغييرات إعادة توزيع حوالي 40 موظفاً من فئة مدير ومن الفئة الفنية (و10 موظفين من فئة الخدمات العامة) في هذه الوظيفة (أنظر الإطار 2-2).

وإقراراً بالأهمية الحاسمة للقدرات الفنية، تم اقتراح التغييرات التحويلية "ضمن سياق الاحتفاظ الكامل بالخبرة والقدرات في المقر الرئيسي لصالح العمل التقني على الوسائط والمعايير والمنافع العامة العالمية"¹⁰ وجرى الإشارة إلى المجموعة الواسعة للعمل المعياري الذي تقوم به المنظمة وعلاقته بتنفيذ البرامج في مذكرة إعلامية¹¹ رُفعت إلى المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2015.

¹⁰ الوثيقة CL 144/3 - تعديلات إضافية على برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، ص.12.

¹¹ الوثيقة CL 153/3، المذكرة الإعلامية رقم 3، العمل المعياري لمنظمة الأغذية والزراعة وعلاقته بتنفيذ البرامج، نوفمبر/تشرين الثاني 2015.

الإطار 2-1: الإطار الاستراتيجي للمنظمة

رؤية منظمة الأغذية والزراعة

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

الأهداف العالمية الثلاثة للأعضاء

- استئصال الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية للعمل تدريجياً على بناء عالم يحصل فيه الناس في جميع الأوقات على غذاء كافٍ وآمن ومغذٍ يلبي احتياجاتهم التغذوية وأذواقهم ليعيشوا حياةً مملوفاً النشاط والصحة؛
- استئصال الفقر ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي للجميع، بزيادة إنتاج الأغذية، وتحسين التنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة؛
- الإدارة والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، بما في ذلك الأراضي، والمياه، والهواء، والمناخ، والموارد الوراثية، لصالح أجيال الحاضر والمستقبل.

الأهداف الاستراتيجية

- 1- المساهمة في القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية
- 2- زيادة وتحسين توفير السلع والخدمات من الزراعة والغابات ومصائد الأسماك بطريقة مستدامة
- 3- الحد من الفقر في الريف
- 4- تمكين نظم زراعية وغذائية أكثر شمولاً وكفاءة
- 5- زيادة قدرة سبل كسب العيش على الصمود أمام التهديدات والأزمات

الهدف الإضافي

الجودة الفنية، والمعرفة والخدمات

المواضيع الشاملة

- المساواة بين الجنسين
- الحوكمة
- التغذية
- تغير المناخ

الوظائف الرئيسية

- 1- تيسير ودعم عمل البلدان في وضع وتنفيذ الصكوك المعيارية ووضع المواصفات مثل الاتفاقات الدولية ومدونات السلوك والمواصفات التقنية وغير ذلك
- 2- تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها ورصدها وتحسين فرص الحصول عليها في المجالات ذات الصلة باختصاصات المنظمة
- 3- تيسير وتعزيز ودعم الحوار من أجل السياسات على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية
- 4- إسداء المشورة ودعم تنمية القدرات على المستويات القطرية والإقليمية لتنفيذ ورصد وتقييم السياسات والاستثمارات والبرامج القائمة على الأدلة
- 5- أنشطة المشورة والدعم التي تجمع المعارف والتكنولوجيات والممارسات الجيدة وتنشرها وتحسن من تطبيقها في مجالات اختصاص المنظمة
- 6- تيسير إقامة الشراكات، في مجالات الأمن الغذائي والتغذية والزراعة والتنمية الريفية، بين الحكومات وشركاء التنمية والمجتمع المدني والقطاع الخاص
- 7- الدعوة والاتصال على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية في مجالات اختصاص المنظمة.

الأهداف الوظيفية

- الخدمات الإرشادية
- تكنولوجيا المعلومات
- حوكمة المنظمة والإشراف والتوجيه
- الإدارة التي تتسم بالكفاءة والفعالية

الإطار 2-2: أفرقة البرنامج الاستراتيجي

تمثل أحد الجوانب الأهم في عملية التغيير التحويلي في تشكيل خمسة أفرقة جديدة في نهاية عام 2015 لإدارة البرامج الاستراتيجية قائمة في إدارة التعاون التقني وإدارة البرنامج. ويتأسس الأفرقة قادة برامج الأهداف الاستراتيجية، يدعم كلّ منهم نائب وفريق صغير مؤلف من موظفين فنيين. ويكون كل فريق مسؤولاً عن تصميم أحد الأهداف الاستراتيجية الخمسة للمنظمة وعن إدارته الاستراتيجية، وتحرص الإدارات الفنية على ضمان التميّز الفني للمساهمات التي يقدمها موظفوها في برامج الأهداف الاستراتيجية والأنشطة التقنية للمنظمة، كما يرد في الخطة المتوسطة الأجل (المراجعة) للفترة 2014-2017 وفي التعديلات على برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017، أكتوبر/تشرين الأول 2015.

وتتألف أفرقة البرامج الاستراتيجية في المقر الرئيسي من موظفين من فئة مدير، وموظف فني وموظف في فئة الخدمات العامة، حيث ينتمي معظم الأعضاء في فريق الفئة الفنية+ إلى فئة القدرات الفنية الرئيسية. وقد سحبت الأفرقة موظفين من إدارات أو شُعب مختلفة في المنظمة لا سيما 11 موظفاً من إدارة نائب المدير العام (المناخ والموارد الطبيعية)، و6 من إدارة نائب المدير العام (العمليات)، و15 من إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و3 من مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. ويمكن إيجاد مستويات الموظفين في أفرقة البرامج الاستراتيجية على صعيد أوسع في الجدول أدناه.

الموظفون في أفرقة البرامج الاستراتيجية

فريق إدارة البرامج الاستراتيجية	مد	ف	خ	ع	المجموع
البرنامج الاستراتيجي 1: القضاء على الجوع، والأمن الغذائي والتغذية	1	8	2	11	
البرنامج الاستراتيجي 2: الزراعة المستدامة	2	7	2	11	
البرنامج الاستراتيجي 3: الحد من الفقر في الريف	1	6	2	9	
البرنامج الاستراتيجي 4: النظم الغذائية	2	5	2	9	
البرنامج الاستراتيجي 5: القدرة على الصمود	1	7	2	10	
المجموع	7	33	10	50	

وتجدر الإشارة إلى أن عدداً صغيراً فقط من الموظفين (11 موظفاً) في أفرقة البرامج الاستراتيجية أتى من الإدارات الفنية في إدارة نائب المدير العام (المناخ والموارد الطبيعية). فقد وقّرت إدارة الزراعة ستة موظفين من شعبها الخاصة بالحيوان، والأراضي والمياه، والإنتاج النباتي. وأما إدارتي تربية الأسماك والغابات فقد وقّرت كلّ منهما عضوين في ما وقّرت إدارة الموارد الطبيعية عضواً واحداً في الفريق. ويواصل هؤلاء الموظفون العمل في القدرات الفنية الرئيسية، مع التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتمّ السعي خلال هذه الفترة إلى تحقيق مكاسب نتيجة زيادة الكفاءة ووفورات تمحورت حول مبدأ تخفيض العبء الإداري وزيادة الخبرة الفنية ضمن برنامج العمل والميزانية. وكانت ضرورية للسماح بتحقيق العمل المعياري والبرامج ذات الصلة ضمن سياق ميزانية إسمية ثابتة. ومنذ عام 2012، تم اعتماد عدد من التدابير الهادفة إلى الحد من العبء الإداري الذي تتحمله المنظمة. وتشمل هذه التدابير تحديث نظم الإدارة، وتبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتنظيمية، وإعادة تنظيم الوحدات المعنية بتكنولوجيا المعلومات ومعالجة العمليات (أنظر الإطار 2-3). وقد سمحت هذه التدابير للمنظمة بالحد من عبء تأدية المهام الإدارية، وزيادة نسبة الوظائف الفنية ومن فئة مدير (ف+) إلى وظائف الخدمات العامة (خ ع)، والأهم، بتحويل الموارد إلى قدراتها الفنية.

وتوقّر هذه التغييرات السياق لهذا التقييم.

الإطار 2-3: التدابير للحد من العبء الإداري وزيادة الكفاءة

أدى نشر النظام العالمي لإدارة الموارد عام 2013 إلى ربط جميع مكاتب المنظمة في العالم للمرة الأولى، ما سمح بتوصيف معالجة العمليات وأتمتها مع الحد كثيراً من الإسهام اليدوي والرصد. وقد أفضى ذلك إلى كفاءة ووفورات ملحوظة في وقت الموظفين، لا سيما في السجلات الإدارية السابقة.

وكذلك، أدت مواصلة الجهود لزيادة كفاءة العمليات الإدارية في مجالات إدارة الموارد البشرية، والخدمات المالية، والمشتريات، وتكنولوجيا المعلومات، إلى إلغاء عدد من العمليات والإجراءات أو إلى تبسيطها.

وترتب عن التعديلات في برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015، إعادة تنظيم شعبة تكنولوجيا المعلومات، ما سمح بتخفيض ميزانيتها بنسبة 20 في المائة وعدد الوظائف فيها بنسبة 40 في المائة. ومنذ ذلك الحين، استمرت الشعبة بتوفير دعم ومنتجات أكثر حداثة وكفاءة في المجال الرقمي وتكنولوجيا المعلومات.

وفي عام 2016، قام نموذج عمل جديد لمركز الخدمات المشتركة بتجميع معالجة العمليات الكبيرة الحجم على طبقات ما سمح بالحد من القدرات المطلوبة من الخدمات العامة، وأدى، إلى جانب تبسيط مماثل في شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم، إلى إلغاء 46 وظيفة إدارية بنوع خاص ليعاد توصيفها في المجالات التقنية ذات الأولوية.

الباب 3: القدرات الفنية - البعد المتصل بالموارد البشرية

إثر مناقشة لسياق إعداد الميزانية في الفترة 2012-2016 وأثرها على الملاك الوظيفي الإجمالي في المنظمة (القسم ألف)، يناقش هذا الباب تطوّر القدرات الفنية في المنظمة. وتناقش الأقسام التالية القدرات الفنية وفقاً لهيكل الموارد البشرية في المنظمة والوارد وصفها في القسم 1-2 من الملحق 1. ويشمل القسم باء الموظفين الممولين من الحساب العام والموارد البشرية من غير الموظفين، فضلاً عن تعداد الموظفين في بعض الجداول، إلا أنه يركز بصورة خاصة على الوظائف. وأما القسم جيم فيتناول الموظفين الممولين من حساب الأمانة والموارد البشرية من غير الموظفين، في حين يغطي القسم دال المقار - المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية - التي يتواجد فيها مجموع القدرات الفنية للمنظمة¹². وتجري مناقشة مؤشرات أخرى متصلة بالقدرات - مؤهلات موظفي المنظمة، وخبرتهم وعمرهم - في القسم هاء. وتتوفر بيانات مفصلة في الملحق 3.

ألف - سياق الميزانية "الثابتة"

أجريت التغييرات التحويلية في سياق ارتفاع تكاليف الموظفين ضمن ميزانية بقيت ثابتة من حيث القيمة الإسمية عند مستوى 1.005.6 مليون دولار أمريكي منذ الفترة 2012-2013، أي بتراجع بنسبة 4.3 في المائة بالقيمة الثابتة للفترة 2010-2011.

وقد أدت الحاجة إلى استيعاب التكاليف المرتفعة المتصلة بالموظفين ضمن سياق الميزانية إلى تخفيض مقابل في إجمالي الوظائف. وكما يظهر في الجدول 3-1(أ)، تراجع عدد الوظائف الإجمالية التي أنشأها وموّلها برنامج العمل والميزانية من 3.117 إلى 2.945 وظيفة، أي بتخفيض 172 وظيفة (5.5 في المائة) خلال الفترة 2012-2016. ولدى إضافة الوظائف غير الممولة من برنامج العمل والميزانية والتمويل من الحساب العام، يصبح التراجع في الوظائف الإجمالية معتدلاً إذ يطال 76 وظيفة (2.2 في المائة).

ولكن رغم هذا التخفيض الإجمالي، تمكّنت المنظمة من التحوّل إلى وظائف فنية. فقد كانت قادرة على زيادة الوظائف بشكل طفيف بنسبة 0.4 في المائة في الفئة المجمّعة للموظفين من فئة مدير + ف + الموظفين الفنيين الوطنيين. وارتفعت نسبة الوظائف الممولة من برنامج العمل والميزانية في هذه الفئة المجمّعة من 46.7 في المائة بالنسبة إلى جميع الوظائف الممولة من برنامج العمل والميزانية عام 2012 إلى 50.2 في المائة عام 2016، يرافقه تخفيض مقابل في نسبة الوظائف في فئة الخدمات العامة. ولدى إضافة الوظائف غير الممولة من الحساب العام لبرنامج العمل والميزانية، ارتفعت نسبة وظائف المدير + الموظف الفني + الموظف الفني الوطني من 47.1 في المائة عام 2012 إلى 48.4 في المائة عام 2016.

¹² في هذا الباب، لقد تم تحديث تعداد الموظفين الممولين من البرنامج والميزانية والموظفين غير الممولين من الحساب العام لبرنامج العمل والميزانية حتى نهاية ديسمبر/ كانون الأول 2016.

الجدول 3-1(أ): التحويلات في الموظفين الممولين من الحساب العام حسب الرتبة (الوظائف)

الرتبة	2012		2016		التغيير في الفترة 2012-2016 (النسبة المئوية)
	ممول من برنامج العمل والميزانية	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	ممول من برنامج العمل والميزانية	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	
مد	136	8	125	9	10- (6.9%)
ف	1134	143	1147	125	5 (0.4%)
المجموع الفرعي لفتي مد+ف	1270	151	1272	134	15- (1.1%)
مد+ف (النسبة المئوية من المجموع)	40.7%	51.5%	43.2%	34.4%	-
موظف فني وطني	186	0	207	0	21 (11.3%)
المجموع الفرعي لفتي مد+ف+	1456	151	1479	134	6 (0.4%)
موظف فني وطني	1456	151	1479	134	
مد+ف+ موظف فني + موظف فني وطني (النسبة المئوية من المجموع)	46.7%	51.5%	50.2%	34.4%	-
فئة الخدمات العامة	1661	142	1466	255	82- (4.5%)
المجموع	3117	293	2945	389	76- (2.2%)

وبالنسبة إلى التعداد (الموظفون في الوظائف أو الوظائف ناقص الشواغر)، تبين نسبة الموظفين في الفئات مد+ف+موظف الفني الوطني زيادات مماثلة بين عامي 2012 و2016 (الجدول 3-1(ب))¹³.

الجدول 3-1(ب): التحويلات في الموظفين الممولين من الحساب العام حسب الرتبة (التعداد)

الرتبة	2012		2016		التغيير في الفترة 2012-2016 (النسبة المئوية)
	ممول من برنامج العمل والميزانية	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	ممول من برنامج العمل والميزانية	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	
مد	114	8	114	9	1- (0.8%)
ف	894	143	907	125	5- (0.5%)
المجموع الفرعي لفتي مد+ف	1008	151	1021	134	4- (0.3%)
مد+ف (النسبة المئوية من المجموع)	38.7%	51.5%	42.8%	34.4%	-
موظف فني وطني ¹⁴	157	0	188	0	31 (19.7%)
المجموع الفرعي لفتي مد+ف+	1165	151	1209	134	27- (2.1%)
موظف فني وطني	1165	151	1209	134	
مد+ف+ موظف فني وطني (النسبة المئوية من المجموع)	44.8%	51.5%	50.6%	34.4%	-
فئة الخدمات العامة	1437	142	1178	255	146- (9.2%)
المجموع	2602	293	2387	389	119- (4.1%)

¹³ جرى التعداد في 1 أبريل/ نيسان 2012 وفي 31 ديسمبر/ كانون الأول 2016.

¹⁴ جميع الموظفين في فئة الموظفين الفنيين الوطنيين ممولون من برنامج العمل والميزانية، ولذا ما من تغيير لدى إضافة الأرقام الخاصة بالموظفين غير الممولين من الحساب العام لبرنامج العمل والميزانية.

باء- القدرات الفنية - موارد الحساب العام

وضمن الفئتين مد+ف، تمكّنت المنظمة من التحوّل من الفئات الإدارية إلى الفئات الفنية، تماشياً مع هدف تقليص العبء الإداري. وكما يبيّنه الجدول 2-3(أ)، في حين أن مجموع الوظائف من فئتي مد+ف (الممّولة من برنامج العمل والميزانية وغير الممّولة من الحساب العام لبرنامج العمل والميزانية) تراجع بشكل طفيف بين عامي 2012 و2016، ازدادت الوظائف الفنية بنسبة 2.9 في المائة من خلال تخفيض في فئة الوظائف الإدارية. والأهم أن القدرات الفنية الرئيسية ازدادت 158 وظيفة (18.5 في المائة) من خلال تقليص أيضاً في فئة القدرات الفنية التمكينية. كذلك، يبيّن التعداد نمواً بمقدار 139 موظفاً من الموظفين الفنيين الرئيسيين (20.0 في المائة) (أنظر الجدول 2-3(ب)).

الجدول 2-3(أ): التحوّلات في الموظفين من القدرات الفنية الإدارية والتمكينية إلى القدرات الفنية الرئيسية (الوظائف)

التغيير في الفترة 2012-2016 (النسبة المئوية)	2016			2012			الفئة
	المجموع	ممول من برنامج العمل والميزانية	ممول من برنامج العمل والميزانية	المجموع	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	ممول من برنامج العمل والميزانية	
158 (18.5%)	1011	77	934	853	43	810	القدرات الفنية الرئيسية
123- (34.4%)	235	27	208	358	54	304	القدرات الفنية التمكينية
35 (2.9%)	1246	104	1142	1211	97	1114	مجموع الفئة الفنية
50- (23.9%)	159	30	129	209	54	155	الدعم الإداري
16- (1.1%)	1405	134	1272	1421	151	1270	المجموع

الجدول 2-3(ب): التحوّلات في الموظفين من القدرات الفنية الإدارية والتمكينية إلى القدرات الفنية الرئيسية (التعداد)

التغيير في الفترة 2012-2016 (النسبة المئوية)	2016			2012			الفئة
	المجموع	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	ممول من برنامج العمل والميزانية	المجموع	غير ممول من برنامج العمل والميزانية	ممول من برنامج العمل والميزانية	
139 (20.0%)	835	77	758	696	43	653	القدرات الفنية الرئيسية
110- (37.0%)	187	27	160	297	54	243	القدرات الفنية التمكينية
29- (2.9%)	1022	104	918	993	97	896	مجموع الفئة الفنية
33- (19.9%)	133	30	103	166	54	112	الدعم الإداري
4- (0.3%)	1155	134	1021	1159	151	1008	المجموع

التخصّص/مجال الخبرة. وفقاً للهدف المتوخّى من الإطار الاستراتيجي المراجع وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015، أفادت الزيادة في القدرات الفنية الرئيسية مجالات التشديد التي ألقى الإطار الضوء عليها (أنظر الملحق 3، الجدول 3-1-9 لتحديد هذه المجالات). والنسب الأعلى من الزيادات بديهية في مجالات الدعوة وتنمية القدرات، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والاقتصاد، والبيئة، وإدارة المعلومات والمعارف، والتغذية، والتعاون التقني والإدارة الفنية.¹⁵ وتماشياً مع مغزى الإطار الاستراتيجي المراجع، حصلت زيادة كبيرة بمقدار 11 وظيفة في مجال التغذية وسلامة الأغذية، في حين تمّ تخفيض وظيفة إلى وظيفتين في كل من مجالات إدارة الأراضي والمياه، وحيارة الأراضي والثروة الحيوانية. أنظر الجدول 3-3.

الجدول 3-3: النمو في القدرات الفنية الرئيسية حسب اختصاص الموظفين (برنامج العمل والميزانية والحساب العام غير الممول من برنامج العمل والميزانية)

الاختصاص	2012		2016		التغيير في الفترة 2012-2016 (نسبة مئوية)
	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	
الدعوة وتنمية القدرات	1	1	8	11	7 (700.0%)
الزراعة	94	82	82	100	0 (0.0%)
قانون التنمية	11	8	21	13	13 (162.5%)
التنمية الاقتصادية والاجتماعية	21	18	21	27	3 (16.7%)
الاقتصاد	141	109	124	162	15 (13.8%)
البيئة والموارد الطبيعية وتغير المناخ	42	35	47	58	12 (34.3%)
مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية	76	62	63	86	1 (1.6%)
الغابات	59	52	59	64	7 (13.5%)
إدارة المعلومات والمعارف	32	27	41	53	14 (51.9%)
إدارة الأراضي والمياه	35	26	25	43	1- (3.8%)
حيارة الأراضي	10	10	9	9	1- (10.0%)
الثروة الحيوانية	46	40	32	44	8- (20.0%)
التغذية وسلامة الأغذية	36	27	40	47	13 (48.1%)
الإحصاءات	41	35	33	38	2- (5.7%)
التعاون التقني	67	50	81	102	31 (62.0%)
الإدارة الفنية	141	114	159	167	26 (18.4%)
المجموع	853	696	845	1015	149 (21.4%)

الموارد البشرية من غير الموظفين - الحساب العام. توظف المنظمة أيضاً موارد بشرية من غير الموظفين من الفئة الفنية تقوم بتوظيفها بصفة فنية من خلال استخدام موارد الحساب العام. وتشمل هذه الفئة من الموارد البشرية من غير الموظفين الاستشاريين، والحائزين على اتفاقات الخدمات الشخصية، وموظفي المشروع الوطنيين، والموظفين المتقاعدين من الأمم المتحدة، ومعظم المتقاعدين من المنظمة.

¹⁵ وظيفة التعاون التقني ومعظم الوظائف في هذه الفئة موجود في إدارة التعاون التقني والمكاتب الإقليمية. وأما الإدارة الفنية فتشير إلى المدراء في الإدارات الفنية.

ولطالما حظي رصد فئة الموارد البشرية من غير الموظفين اهتماماً أقل من الذي حظي به الموظفون. وقد تغيّر ها الأمر مع اعتماد تتبع أكثر منهجية لبيانات الموارد البشرية من غير الموظفين في عام 2014؛ ولذا، تتوافر بيانات متسقة عن هذه الموارد منذ عام 2014 فحسب (وليس لعام 2012، حين بدأت فترة التغييرات التحولية). ويقارن الجدول 3-4 بين بيانات الموارد البشرية من غير الموظفين لعامي 2014 و2016 مع عدد الوظائف الممولة من برنامج العمل والميزانية/غير الممولة من الحساب العام لبرنامج العمل والميزانية. وقد حصلت زيادة ملحوظة (33 في المائة) في استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين الممولة من الحساب العام في هذه الفترة، بما يعكس في جزء منه الاستخدام المرن للموارد التي تتيحها الشواغر. وساهم ذلك في زيادة مجموع القدرات الفنية الممولة من الحساب العام بما قدره 268 وظيفة أو بنسبة 14 في المائة بين عامي 2014 و2016.

الجدول 3-4: جميع الموارد البشرية الفنية الممولة من الحساب العام

التغيير في الفترة 2012-2016 (النسبة المئوية)	2016		2014		الفئة	
	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف		
29 (2.9%)	35 (2.9%)	1022	1246	959	1211	مجموع الموظفين الفنيين
259 (55.7%)	259 (55.7%)	724	724	465	465	الاستشاريون
20 (10.0%)	20 (10.0%)	181	181	201	201	الحائزون على اتفاقات الخدمات الشخصية
6 (15.0%)	6 (15.0%)	34	34	40	40	الموظفون المتقاعدون من الأمم المتحدة
233 (33.0%)	233 (33.0%)	939	939	706	706	المجموع الفرعي للموارد البشرية من غير الموظفين
296 (17.8%)	268 (14.0%)	1961	2185	1665	1917	مجموع الموارد البشرية الفنية

جيم - القدرات الفنية - تأثير موارد حساب الأمانة

إضافةً إلى الموظفين والموارد البشرية من غير الموظفين الممولة من خلال الحساب العام، تحافظ المنظمة على الموظفين غير الممولين من برنامج العمل والميزانية وعلى الموارد البشرية من غير الموظفين الممولة من خلال حسابات الأمانة المختلفة للاستجابة إلى أولويات الجهات المانحة ذات الصلة. ويضيف الجدول 3-5 الموظفين الممولين من حساب الأمانة وغير الممولين من برنامج العمل والميزانية إلى مجموع الموظفين الممولين من الحساب العام حسب ما يرد في الجدول 3-1. وكما يبيّنه الجدول، فإنّ إضافة الموظفين الممولين من حساب الأمانة وغير الممولين من برنامج العمل والميزانية ترفع مجموع أعداد الموظفين في كل فئة، غير أنّ الاتجاهات شبيهة بتلك التي جرت مناقشتها بالنسبة إلى الموظفين الممولين من الحساب العام. وضمن تخفيض بنسبة 3.9 في المائة في إجمالي الوظائف، يتم احتواء التخفيض في فئة الموظفين مدير + ف + الموظفين الفنيين الوطنيين عند نسبة 1.2 في المائة، في حين تبين الوظائف في فئة الخدمات العامة تخفيضاً أكبر يبلغ 6.8 في المائة.

الجدول 3-5: التحولات في الموظفين الممولين من الحساب العام ومن حساب الأمانة حسب الرتبة (الوظائف)¹⁶

الرتبة	2012			2016			التغيير في الفترة 2016-2012 (النسبة المئوية)
	مجموع الموظفين الممولين من الحساب العام	الموظفون غير الممولين من حساب الأمانة في برنامج العمل والميزانية	المجموع	مجموع الموظفين الممولين من الحساب العام	الموظفون غير الممولين من حساب الأمانة في برنامج العمل والميزانية	المجموع	
مد	144	14	158	134	11	145	13- (8.2%)
ف	1277	511	1788	1272	482	1754	34- (1.9%)
المجموع الفرعي لفتحي مد+ف	1421	525	1946	1406	493	1899	47- (2.4%)
مد+ف (النسبة المئوية من المجموع)	%41.7	%72.0	%47.0	%42.2	%76.8	%47.8	-
موظف في وطني 17	186	0	186	207	0	207	21 (11.3%)
المجموع الفرعي لفتحي مد+ف+ موظف في وطني	1607	525	2132	1613	493	2106	26- (1.2%)
مد+ف+ موظف في وطني (النسبة المئوية من المجموع)	%47.1	%72.0	%51.5	%48.4	%76.8	%53.0	-
فئة الخدمات العامة	1803	204	2007	1721	149	1870	137- (6.8%)
المجموع	3410	729	4139	3334	642	3976	163- (3.9%)

إن إضافة الوظائف الممولة من حساب الأمانة إلى التحليل (الجدول 3-6) انخفض في بعض الاتجاهات في القدرات الفنية التي جرت مناقشتها في قسم سابق من هذا الباب. فالقدرات الفنية الرئيسية تبين مثلاً زيادة بنسبة 10.2 في المائة مقارنةً بزيادة بنسبة 18.5 في المائة.

الجدول 3-6: تحولات الموظفين من القدرات الإدارية والقدرات التمكينية إلى القدرات الفنية الرئيسية (الوظائف)

الفئة	2012			2016			التغيير في الفترة 2016-2012 (النسبة المئوية)
	مجموع الموظفين الممولين من الحساب العام	الموظفون غير الممولين من حساب الأمانة في برنامج العمل والميزانية	المجموع	مجموع الموظفين الممولين من الحساب العام	الموظفون غير الممولين من حساب الأمانة في برنامج العمل والميزانية	المجموع	
القدرات الفنية الرئيسية	853	398	1251	1011	368	1379	128 (10.2%)
القدرات الفنية التمكينية	358	92	450	235	108	343	107- (23.8%)
مجموع قدرات الفئة الفنية	1211	490	1701	1246	476	1722	21 (1.2%)
الدعم الإداري	209	35	244	159	17	176	68- (27.9%)
المجموع	1421	525	1946	1405	493	1898	48- (2.4%)

¹⁶ أنظر الملحق 3 للاطلاع على جميع البيانات الإضافية عن التعداد.

¹⁷ جميع الموظفين في فئة الموظفين الفنيين الوطنيين ممولون من برنامج العمل والميزانية، ولذا ما من تغيير لدى إضافة الأرقام الخاصة بالموظفين غير الممولين من الحساب العام لبرنامج العمل والميزانية.

يبيّن تحليل توزيع الموظفين حسب الاختصاص تحولات مماثلة لتلك التي تظهر بالنسبة إلى الموظفين الممولين من الحساب العام لكن بأرقام مطلقة أعلى بكثير (الجدول 3-7). وعندما يتم تجميع الوظائف الممولة من الحساب العام ومن حساب الأمانة، تحصل الزيادة الأكبر (42وظيفة) في مجال التغذية وسلامة الأغذية حيث يتم التحول عن الزراعة والثروة الحيوانية بمقدار 36 وظيفة. وفي ضوء القلق إزاء تراجع في قدرات الموظفين في الإدارات الفنية، يجري تلخيص هذه التغييرات بشكل منفصل في الإطار 3-1.

الجدول 3-7: النمو في عدد الموظفين الفنيين الرئيسيين حسب الاختصاص (الحساب العام وحساب الأمانة)

الاختصاص	2012		2016		التغيير
	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	
الدعوة وتنمية القدرات	1	1	15	18	14 (1700.0%)
الزراعة	145	133	110	128	23 (-17.3%)
قانون التنمية	14	11	22	14	0 (0.0%)
التنمية الاقتصادية والاجتماعية	31	28	35	41	10 (32.3%)
الاقتصاد	177	145	165	203	26 (14.7%)
البيئة والموارد الطبيعية وتغير المناخ	69	62	80	91	22 (31.9%)
مسايد الأسمك وتربية الأحياء المائية	105	91	93	116	11 (10.5%)
الغابات	103	96	111	116	13 (12.6%)
إدارة المعلومات والمعارف	32	27	41	53	21 (65.6%)
إدارة الأراضي والمياه	44	35	36	45	1 (2.3%)
حيازة الأراضي	14	14	11	11	3 (-21.4%)
الثروة الحيوانية	77	71	46	58	19 (-24.7%)
التغذية وسلامة الأغذية	48	39	83	90	42 (87.5%)
الإحصاءات	47	41	49	54	7 (14.9%)
التعاون التقني	183	166	126	147	36 (-19.7%)
الإدارة الفنية	161	134	190	198	37 (23.0%)
المجموع	1251	1094	1213	1383	132 (10.6%)
					119 (10.9%)

الإطار 3-1: القدرات في الإدارات الفنية- المقر الرئيسي

ظهرت بعض المخاوف من تراجع في قدرات الموظفين في الإدارات الفنية في مقر المنظمة من عام 2012 حتى عام 2016. ففضلاً عن انتداب موظفين من الإدارات الفنية إلى أفرقة البرامج الاستراتيجية، تعود بعض التغييرات المهمة في عدد الوظائف الفنية الممولة من برنامج العمل والميزانية في الإدارات الفردية، إلى تغييرات هيكلية متكررة أقرها الأعضاء في المنظمة في كل مرحلة. ونتيجة لذلك، تم الاحتفاظ بوجه عام، بسلامة جميع القدرات الفنية داخل الإدارات الفنية منذ عام 2012، في حين تم تخفيض عدد الوظائف في الإدارات الفردية في بعض الحالات.

وقد أدت هذه التغييرات الهيكلية إلى تعزيز الخبرة في مجالات عمل محددة لتعظيم أثرها، مثل العمل في مجال السياسات، والتغذية. وفي أعقاب تنفيذ تقييم دور منظمة الأغذية والزراعة وعملها في مجال السياسات الغذائية والزراعية عام 2013، تم نقل 27 وظيفة متصلة بالعمل في مجال السياسات إلى إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وكذلك، أدى تنفيذ التوصيات المنبثقة عن تقييم عمل المنظمة في مجال التغذية في العام نفسه إلى نقل شعبة التغذية السابقة في إدارة الزراعة وحماية المستهلك إلى إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بوصفها شعبة التغذية والنظم الغذائية. وقد أدى ذلك إلى خسارة رئيسية قدرها 30 وظيفة في إدارة الزراعة وحماية المستهلك. ولكن لم تفض عمليتي النقل المذكورتين إلى تراجع في القدرات الفنية للمنظمة في التغذية أو العمل في مجال السياسات.

وسمحت التغييرات التحولية منذ عام 2012 أيضاً بتحسين تنفيذ البرامج في بعض القطاعات، مثل مصايد الأسماك والغابات، وذلك من خلال تفكيك الصوامع المنعزلة بين العمل في مجال السياسات والعمل الفني. وأدى ذلك إلى دمج الشعبتين المعنيتين عام 2014 في إدارتي الغابات ومصايد الأسماك. وفي المقابل، أدت عمليات الدمج هذه إلى إلغاء منصب مدير في كل إدارة على المستوى الرفيع، وبالتالي تم التعويض عن ذلك خلال تنفيذ برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017 باستحداث منصبين من رتبة مدير في كل إدارة لتعزيز القدرة الإدارية الأفقية.

وجرت أيضاً عمليات نقل وتعديل وظائف أخرى ضرورية لدعم التحسن في تقديم الخدمات من جانب المنظمة منذ عام 2012، بما في ذلك: (1) تفكيك شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية عام 2016، ونقل وظائفها إلى إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما أدى إلى تراجع عدد الوظائف في إدارة الزراعة وحماية المستهلك بمقدار 24 وظيفة؛ (2) إنشاء مكتب سلامة الأغذية في إدارة الزراعة وحماية المستهلك عام 2016 مع 17 وظيفة ممولة من برنامج العمل والميزانية؛ (3) تعزيز إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال نقل قدرات محددة إليها عام 2016، ما أدى إلى زيادة بمقدار 20 وظيفة.

ويشير الجدول أدناه إلى جميع الموظفين من فئة ف+ الممولين من برنامج العمل والميزانية في هذه الإدارات في المقر الرئيسي في العامين 2012 و2016.

الجدول: جميع الموظفين من الفئة الفنية حسب الوحدات التنظيمية المختارة (الممولون من برنامج العمل والميزانية)

الإدارة	الفئة	2012	2016	التغيير (النسبة المئوية)
الزراعة	مجموع القدرات الفنية	142	120	-22 (15%)
الموارد الطبيعية	مجموع القدرات الفنية	48	16	-32 (67%)
التنمية الاقتصادية والاجتماعية	مجموع القدرات الفنية	108	157	49 (45%)
مصايد الأسماك	مجموع القدرات الفنية	75	73	-2 (3%)
الغابات	مجموع القدرات الفنية	49	46	-3 (6%)

القدرات الفنية الرئيسية	413	407	6- (%1)
القدرات الفنية التمكينية	9	5	4- (%44)
مجموع القدرات الفنية	422	412	10- (%2)
المجموع العام			

الموارد البشرية من غير الموظفين - حساب الأمانة. ينبغي إضافة مكوّن نهائي واحد، وهو الموارد البشرية من غير الموظفين الممولة من حساب الأمانة، لاستكمال صورة الموارد البشرية الفنية في المنظمة (أنظر الجدول 3-8). وتبيّن الصورة الكاملة نمواً في القدرات الفنية، حيث ازداد مجموع الوظائف 455 وظيفة أو بنسبة 8.1 في المائة.

الجدول 3-8: جميع الموارد البشرية الفنية

الفئة	2014		2016		التغيير في الفترة 2014-2016 (النسبة المئوية)
	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	
مجموع الموظفين الفنيين	1688	1436	1773	1489	85 (5.0%)
الاستشاريون	1064	1064	1438	1438	374 (35.2%)
الخائرون على اتفاقات خدمات شخصية	362	362	303	303	59- (16.3%)
المتقاعدون من الأمم المتحدة	62	62	57	57	5- (8.1%)
موظفو المشاريع الوطنيين	2419	2419	2481	2481	62 (2.6%)
مجموع الموارد البشرية الفنية من غير الموظفين	3907	3907	4279	4279	372 (9.5%)
مجموع الموظفين الفنيين	1688	1436	1729	1457	41 (2.4%)
مجموع الموارد البشرية الفنية	5597	5345	6052	5768	455 (8.1%)
					423 (7.9%)

دال- موقع القدرات الفنية

تظهر الاتجاهات في قدرات الموظفين الفنيين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية بين عامي 2012 و2016 في الجدول 9-3(أ). وخلال هذه الفترة، ازدادت الوظائف الفنية الرئيسية بنسبة 6.2 في المائة في المقر الرئيسي لكن بوتيرة أسرع (31 في المائة) في المكاتب الميدانية. وأما القدرات الفنية التمكينية فقد انخفضت بنسبة 37.4 في المائة في المقر الرئيسي وارتفعت بنسبة 22.2 في المائة في المكاتب الميدانية. وحصل الجزء الأكبر من هذا التغيير بين عامي 2012 و2014.

الجدول 9-3(أ): موقع الموظفين الفنيين - المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية

الفئة والموقع	2012		2016 ¹⁸		التغيير في الفترة 2012-2016	
	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد
المقر الرئيسي						
القدرات الفنية الرئيسية	790	699	839	702	49 (6.2%)	3 (0.4%)
القدرات الفنية التمكينية	369	317	231	183	138 (37.4%)	134 (42.3%)
مجموع الموظفين الفنيين	1159	1016	1070	885	89 (7.7%)	131 (12.9%)
المكاتب الميدانية						
القدرات الفنية الرئيسية	461	395	604	571	143 (31.0%)	176 (44.6%)
القدرات الفنية التمكينية	81	72	99	33	18 (22.2%)	39 (54.2%)
مجموع الموظفين الفنيين	542	467	703	604	161 (29.7%)	137 (29.3%)
المجموع	1701	1483	1773	1489	72 (4.2%)	6 (0.4%)

يضيف الجدول 9-3(ب) الموارد البشرية من غير الموظفين إلى القدرات الفنية. وكما يبيّن الجدول، شهدت القدرات الفنية الإجمالية في المقر الرئيسي نمواً بنسبة 13.4 في المائة بين عامي 2014 و2016، أي أعلى بكثير من الزيادة بنسبة 5.6 في المائة في المكاتب الميدانية. ونتيجة لذلك، ارتفعت نسبة القدرات الفنية الإجمالية في المقر الرئيسي من 32.5 في المائة عام 2014 إلى 34.1 في المائة عام 2016.

¹⁸ الأرقام في هذا الجدول متداولة اعتباراً من 31 ديسمبر/كانون الأول 2016.

الجدول 3-9(ب): موقع القدرات الفنية الإجمالية - المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية

الفئة والموقع	2014		2016 ¹⁹		التغير في الفترة 2014-2016 (النسبة المئوية) التعداد
	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	
المقر الرئيسي					
القدرات الفنية الرئيسية	799	693	839	702	40 (5.0%)
القدرات الفنية التمكينية	257	225	231	183	26- (10.1%)
مجموع الموظفين الفنيين	1056	918	1070	885	14 (1.3%)
الموارد البشرية من غير الموظفين	766	766	996	996	230 (30.0%)
المجموع الفرعي	1822	1684	2066	1881	244 (13.4%)
المكاتب الميدانية					
القدرات الفنية الرئيسية	538	430	534	455	4- (0.7%)
القدرات الفنية التمكينية	94	88	112	109	18 (19.1%)
مجموع الموظفين الفنيين	632	518	646	564	14 (2.2%)
الموارد البشرية من غير الموظفين	3141	3141	3283	3283	142 (4.5%)
المجموع الفرعي	3773	3659	3986	3887	213 (5.6%)
المجموع	5595	5343	6052	5768	457 (8.2%)
النسبة في المقر الرئيسي	32.5%	31.5%	34.1%	32.6%	-

هـ- مؤهلات الموظفين وخبرتهم والموارد البشرية من غير الموظفين

التوظيف. خلال السنوات العديدة الماضية، حسّنت المنظمة بشكل واسع معظم المؤشرات المتصلة بمؤهلات الموظفين وخبرتهم. وقد ارتفعت نسبة الموظفين الجدد الحائزين على شهادة ماجستير أو في الدراسات العليا. وهذه النسبة المرتفعة أصلاً التي بلغت 91 في المائة من الموظفين الحائزين على شهادة ماجستير أو شهادة أعلى عام 2010 بقيت مستقرة حتى عام 2013 وارتفعت إلى 98 في المائة عام 2015، تماشياً مع تنفيذ التغييرات التحويلية. ولدى التركيز فقط على الموظفين الحائزين على شهادة دكتوراه (أو شهادة أعلى)، سجّلت زيادة من 42 إلى 47 في المائة خلال هذه الفترة (الجدول 3-10).

الجدول 3-10: المؤهلات العلمية والخبرة لدى الموظفين الجدد في المنظمة حسب عام التوظيف

المؤهلات	2010	2013	2015
بكالوريوس/بكالوريوس علوم أو بكالوريوس في إدارة الأعمال	6	4	1
ماجستير/ماجستير علوم أو ماجستير في إدارة الأعمال	34	20	30
شهادة دكتوراه	29	22	28
المجموع	69	46	59
نسبة الحائزين على شهادة ماجستير أو أعلى	91%	91%	98%
نسبة الحائزين على شهادة دكتوراه أو أعلى	42%	47%	47%
متوسط عدد سنوات الخبرة المهنية لكل موظف جديد	16	20	18

¹⁹ المرجع نفسه.

ولقد ساهم الموظفون الجدد في توزيع الموظفين الحاليين لدى المنظمة المبيّن في الجدول 3-11 أدناه. وفي فئة القدرات الفنية الرئيسية، 96 في المائة من الموظفين حائزون على شهادة ماجستير أو أعلى، و46 في المائة من الموظفين حائزون على شهادة دكتوراه أو مؤهلات أعلى.

سنوات الخبرة. في ما يخصّ مؤشر آخر للمؤهلات، أي سنوات الخبرة، يتّسق التقسيم نسبياً عبر فئات الموظفين، حيث تبيّن الفئات الثلاث متوسط 24 أو 25 سنة خبرة، ما بين 11 و15 سنة للموظفين في المنظمة وما بين 10 و14 سنة للموظفين من خارج المنظمة (الجدول 3-11).

الجدول 3-11: المؤهلات العلمية أو الخبرة لدى موظفي المنظمة - عام 2016

متوسط سنوات الخبرة منذ الشهادة الأولى	عدد الموظفين الحائزين على شهادة							الفئة		
	من غير المنظمة	في المنظمة	من شهادة الدكتوراه وأعلى	% من شهادة ماجستير وأعلى	أعلى من دكتوراه	دكتوراه	ماجستير/ماجستير علوم أو ماجستير في إدارة الأعمال		بكالوريوس/بكالوريوس علوم أو بكالوريوس في إدارة الأعمال	
25	14	11	46%	96%	693	20	301	347	25	الوظائف الفنية الرئيسية
25	10	15	6%	80%	158	1	9	117	31	الوظائف الفنية التمكينية
24	11	12	5%	78%	95	0	5	69	21	الدعم الإداري
25	13	12	36%	92%	946	21	315	533	77	المجموع

الملاحظ العمري. حصلت زيادة في نسبة الموظفين في الفئات العمرية الأكبر بين عامي 2012 و2016، في حين أن الموظفين غير الممولين من برنامج العمل والميزانية أصغر سناً من الموظفين الممولين من برنامج العمل والميزانية في المتوسط. وينظر الجدول أدناه في النسبة المئوية من الموظفين الفنيين الرئيسيين الممولين وغير الممولين من برنامج العمل والميزانية الذين يُحتسبون حسب الفئة العمرية عامي 2012 و2016. ولم يتغيّر توزّع الموظفين الممولين من برنامج العمل والميزانية خلال هذه الفترة حيث كان 59.6 في المائة من الموظفين فوق عمر الخمسين عام 2012 و60.1 في المائة عام 2016. وأما الموظفون غير الممولين من برنامج العمل والميزانية فقد كانوا أصغر سناً إلى حدّ بعيد خلال هذه الفترة، حيث كان 32.2 في المائة فقط ما فوق سن الخمسين بحلول سنة 2016؛ وازداد سن هؤلاء الموظفين بعض الشيء حيث تراجعت نسبة الموظفين دون سن الأربعين من 36.5 في المائة إلى 32 في المائة (أنظر الجدول 3-12).

الجدول 3-12: توزع أعمال الموظفين الفنيين الرئيسيين فقط

2016		2012		الفئة العمرية
غير الممول من برنامج العمل والميزانية	الممول من برنامج العمل والميزانية	غير الممول من برنامج العمل والميزانية	الممول من برنامج العمل والميزانية	
%2.9	%0.8	%2.8	%0.9	سن 29 وما دون
%29.1	%11.3	%33.7	%10.7	من سن 30 إلى 39
%35.7	%27.7	%32.9	%28.8	من سن 40 إلى 49
%31.2	%59.3	%30.3	%59.6	من سن 50 إلى 61
%1.0	%0.8	%0.3	%0.0	سن 62 سنة وما فوق

التدريب الفني. يشارك موظفو المنظمة في تدريب خارجي لتحسين معارفهم الفردية والمساهمة في جميع القدرات الفنية للمنظمة. وكان عدد الموظفين الذين شاركوا في تدريب خارجي حوالي 112 موظفاً عام 2014 وارتفع هذا العدد إلى 136 موظفاً عام 2016، ما يمثل 1 062 و1 258 يوماً من التدريب على التوالي (الجدول 3-13). وشهدت نسبة المشاركين المستفيدين من التدريب في مجالات تقنية مثل الزراعة، والثروة الحيوانية، ومصايد الأسماك، والغابات، والاقتصاد، والأمن الغذائي، وتكنولوجيا المعلومات، وتغير المناخ، زيادة من 40 في المائة عام 2014 إلى 57 في المائة عام 2016.

الجدول 3-13: التدريب التقني في المنظمة

التغيير في الفترة 2014-2016 (نسبة مئوية)	2016	2015	2014	المشاركون في التدريب وأيام التدريب
(%21) 24	136	102	112	عدد المشاركين، جميع الدورات
(%73) 33	78	51	45	عدد المشاركين، الدورات الفنية فقط
-	%57	%50	%40	المشاركون الذين أجروا تدريبات تقنية، نسبة مئوية من المجموع
(%18) 196	1258	1040	1062	عدد أيام التدريب الخارجي
(%36) 174	663	390	489	عدد أيام التدريب الخارجي، الدورات التقنية فقط
-	%53	%38	%46	أيام التدريب التقني الخارجي، نسبة مئوية من المجموع

خبرة الموارد البشرية من غير الموظفين. أثبتت بعض التساؤلات بشأن مستوى الخبرة التي تتمتع بها الموارد البشرية من غير الموظفين وما إذا كانت تعكس الذاكرة المؤسسية للمنظمة وتساهم في تكوينها. وفي حين لا تتوفر البيانات حول خبرة ومؤهلات الموارد البشرية من غير الموظفين كما هي الحال مع الموظفين، رُفعت إلى لجنة المالية في دورتها الرابعة والستين بعد المائة لائحة تفصيلية بالاستشاريين والحائزين على عقود خدمات شخصية بحسب عدد السنوات التي عملوا فيها لصالح المنظمة.²⁰ واعتباراً من 1 نوفمبر/ تشرين الثاني 2016، كان هناك ما مجموعه 2 350 استشارياً وحائزاً على عقد خدمات شخصية يعملون مع المنظمة بموجب عقود، ويتوزعون بشكل متوازن بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. ويتمتع نصفهم بخبرة عمل مع المنظمة تفوق ثلاث سنوات، وأكثر من ثلثهم تفوق خبرتهم في العمل مع المنظمة خمس سنوات، وحوالي 20 في المائة منهم تفوق العشر سنوات (أنظر الجدول 3-14). إضافةً إلى ذلك، لا يشمل هذا الجدول متقاعدي الأمم

²⁰ الوثيقة FC 164/7Add.1، إدارة الموارد البشرية، معلومات إضافية.

المتحدة الذين عادوا إلى المنظمة بصفتهم موارد بشرية من غير الموظفين ليقدموا خبرتهم في مشاريع محددة. وبوصفهم متقاعدين، فإنهم يتمتعون بخبرة كبيرة في المنظمة.

الجدول 3-14: خبرة الاستشاريين والحائزين على عقود خدمات شخصية في المنظمة

المجموع	سنوات الخدمة في المنظمة، بالنسبة المئوية				الموقع
	+10	9-6	5-4	3-0	
1170	16.9	17.5	13.2	52.3	المقر الرئيسي
1180	21.6	14.2	15.6	48.6	المكاتب الميدانية
2350	19.3	15.9	14.4	50.4	المجموع

الباب 4: القدرات الفنية - البعد المتصل بتنفيذ البرامج

ألف - المنتجات والخدمات

اقترحت التغييرات التحويلية التي اتفقت عليها الأمانة "ضمن سياق الاحتفاظ الكامل بالخبرة والقدرات في المقر الرئيسي لصالح العمل الفني على القواعد والمعايير والسلع العامة العالمية".²¹ وأشار إلى المجموعة الواسعة من العمل المعياري الذي قامت به المنظمة وعلاقة هذا العمل بتنفيذ البرامج في مذكرة إعلامية²² رُفعت إلى المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2015. وقد ضمت سبع فئات أولية تتواءم مع الوظائف الرئيسية للمنظمة: صكوك وضع المعايير؛ المعارف والبيانات والمعلومات التي تنتج؛ والحوار السياسي؛ وتنمية القدرات؛ والمعرفة والتكنولوجيا والممارسة الجيدة؛ والشراكات؛ والاتصال والدعوة. ويشكّل التعاون في ما بين بلدان الجنوب خدمة أخرى هامة تُقدّم على المستوى القطري. ويستخدم هذا التقييم إنجاز المنتجات والخدمات في هذه الفئات والمخرجات التي تساهم فيها كمقياس هام للقدرات الفنية.

كما تبين وجهات تقديم المنتجات والخدمات بين عامي 2012 و2016، والتي يُفصّلها الملحق 4 (القسم 4-1)، اختلافاً كبيراً بين السنوات. ويظهر الجدول 1-4 التغيير الذي حصل بين عامي 2012 و2016.

الجدول 1-4: منتجات وخدمات مختارة

الفئة	المؤشر	2012	2013	2014	2015	2016 ²³	التغيير 2016-2012 (نسبة مئوية)
صكوك وضع المعايير	صكوك وضع المعايير	78	90	101	138	160	82 (105%)
المعارف والبيانات والمعلومات التي يتم إنتاجها	المطبوعات والكتيبات	962	996	2172	1083	1923 (فعلي)	961 (100%)
	الزيارات إلى مواقع إلكترونية تنشر البيانات (بالآلاف)	154	209	196	165	219	65 (42%)
الحوار السياسي وتنمية القدرات على المستويات العالمي والإقليمي والقطري	البلدان التي تجرى فيها تنمية القدرات الإحصائية	52	49	59	51	55	3 (6%)
	أذونات السفر (بالآلاف)	غير متوفر	12.2	13.2	16.1	15	2.8 (23%) ²⁴
حلقات العمل الفنية/المؤتمرات/الندوات المنظمة	حلقات العمل الفنية/المؤتمرات/الندوات المنظمة	253	250	275	305	391	138 (55%)
	دعم البرامج الفنية الخارجية	غير متوفر	280 خلال الفترة				غير متوفر

²¹ الوثيقة CL 144/3، تعديلات إضافية على برنامج العمل والميزانية 2012-2013، مايو/أيار 2012، ص. 12

²² الوثيقة CL 153/3، المذكرة الإعلامية رقم 3. العمل المعياري لمنظمة الأغذية والزراعة وعلاقته بتنفيذ البرامج، نوفمبر/تشرين الثاني 2015

²³ ما لم توضع علامة خلاف ذلك، استنبطت أرقام عام 2016 من أكتوبر/تشرين الأول إلى نهاية السنة

²⁴ مقياس من عام 2013.

1 (33%)	4	8	5	2	3	تقارير رئيسية	المعرفة والتكنولوجيات والممارسات الجيدة
778 (450%) ²⁵		590 (فعلي)	1146	173	غير متوفر	وجهات نظر رئيسية (بالآلاف)	
6- (17%)	30	53	52	51	36	الاتفاقات الموقعة كل عام	الشراكات
32 (73%)	76	30	30	46	44	البلدان المستفيدة من التعاون في ما بين بلدان الجنوب	التعاون في ما بين بلدان الجنوب
11 (41%)	38	28	40	29	27	الاتفاقات الموقعة المرفقة بخطط عمل الموظفين الفنيون المعارون من منظمات مانحة	
122- (55%)	100	60	138	113	222	مجموع الموظفين الذين تلقوا تدريباً كجزء من اتفاقات التعاون في ما بين بلدان الجنوب	
0	26350	350	350	350	350		
1152 (109%) ²⁸	2213 (فعلي)	2270	1919	1061	غير متوفر	عدد مقالات المبادرات الإعلامية (المبادرات الإعلامية لكبار المسؤولين)	الدعوة والاتصال على المستويات العالمي والإقليمي والقطري

ازدادت جميع المنتجات والخدمات الأخرى خلال هذه الفترة باستثناءين اثنين هما اتفاقات الشراكات الموقعة كل عام والموظفون الفنيون المعارون من جهات مانحة.

باء- المخرجات الداعمة للأهداف الاستراتيجية

وافق المجلس على مخرجات الأهداف الاستراتيجية المحددة في إطار نتائج المنظمة للفترة 2014-2015. ويلخص الجدول 2-4 إنجاز المخرجات على مدى السنوات الثلاث الماضية. وقد حققت المنظمة تقدماً بين عامي 2014 و2016 في تحقيق غايات المخرجات دعماً لأهدافها الاستراتيجية. فقد حققت المنظمة أو تجاوزت 86 في المائة من غايات المخرجات في عام 2016، وذلك تحسناً عن عام 2014، عندما حُقق 82 في المائة فقط من الغايات. ومن المهم بمقدار كبير أن هذا التحسّن حدث في إطار معيار لـ "تحقيق أو تجاوز الغاية" أكثر صرامة في عام 2016 (100 في المائة من الغاية) عما في عامي 2014 و2015 (75 في المائة من الغاية). وبالإضافة إلى ذلك، في ما يتعلق بالهدف السادس المشترك بين القطاعات المتعلق بالجودة الفنية والمعرفة والخدمات، حققت المنظمة أو تجاوزت الغايات جميعها. أنظر الملحق 4، القسم 2-4 لمزيد من المعلومات التفصيلية.

²⁵ مقياس من عام 2013

²⁶ يستند التقدير على المحافظة على الوجهة، بدلاً من الاستنباط.

وفي ما يتعلق بهدف تحسين الجودة الفنية والمعرفة والخدمات في المنظمة، لاحظ نصف من استجابوا لمسح أجرته المنظمة حدوث تقدم. وفي عام 2015، اعتبر 62 في المائة ممن استجابوا للمسح أن القدرات الفنية للمنظمة كافية أو أفضل.²⁷ وتحسّن ذلك ليصل إلى 68.5 في المائة في عام 2016.²⁸

الجدول 4-2: تحقيق المخرجات المستهدفة للفترة 2014-2015

الهدف	عدد المؤشرات	تجاوز/تحقيق غاية عام 2014	تجاوز/تحقيق غاية عام 2015	تجاوز/تحقيق غاية عام 2016
الهدف الاستراتيجي 1: القضاء على الفقر وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية	8	%75	%100	%88
الهدف الاستراتيجي 2: جعل الزراعة والغابات ومصايد الأسماك أكثر إنتاجية واستدامة	13	%77	%85	%69
الهدف الاستراتيجي 3: الحدّ من الفقر في الريف	10	%70	%90	%80
الهدف الاستراتيجي 4: تمكين نُظم زراعية وغذائية أكثر شمولاً	10	%100	%100	%100
الهدف الاستراتيجي 5: زيادة قدرة سُبل العيش على الصمود أمام التهديدات والأزمات	29/10	%90	%80	%100
المجموع	30/51/50	%82	%90	%86
الهدف 6: الجودة الفنية	6	لا غايات لعام 2014	%100	%100

جيم- الأبعاد الإضافية المتعلقة بتنفيذ البرامج

نظر التقييم أيضاً في بعدين آخرين متعلقين بتنفيذ البرامج.

أولاً، يبحث فريق التقييم في تقرير يغطي المطبوعات التي أصدرها مكتب التقييم في سبتمبر/أيلول 2015. ونظر التقرير في عيّنة من 236 مطبوعة للمنظمة بمساعدة مراجعين خارجيين مستقلين، ووجد التقرير أن جودتها التقنية مرضية على نحو متوسط (بمتوسط حاز نقطة 4.3 على سلم من 6 نقاط). وكانت النتائج إيجابية في ما يخصّ مساهمة المنظمة في المعرفة العالمية والقطرية عن الأغذية والزراعة، ويشير التقرير إلى أن "المطبوعات المؤسسية للمنظمة متسقة بصورة عامة مع أهداف المنظمة"، وأن "المطبوعات، وبخاصة تقارير حالة العالم الرئيسية، مقروءة بشكل كبير". وأشار المستخدمون الذين جرى الاتصال بهم خلال الاستعراض أن مطبوعات المنظمة عالية الجودة بصورة عامة من حيث عرضها ومحتواها الفني. غير أن الاستعراض قد استنتج أن "معايير جودة أخرى، مثل دمج مفاهيم البيئة والاستدامة، ومسائل الإدماج الاجتماعي والمسائل المتصلة بالمساواة بين الجنسين، لم تُعالج بشكل مرضٍ تماماً".

²⁷ الوثيقة C 2017/8، تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2014-2015، أبريل/نيسان 2016، الفقرة 182.

²⁸ الوثيقة PC 121/3 التقرير التوليقي لاستعراض منتصف المدة، 2016، الفقرة 25.

²⁹ كجزء من المراجعات لغايات المخرجات بين نشر تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2014-2015 والتقرير التوليقي لاستعراض منتصف المدة لعام 2016، حفّض عدد مؤشرات الهدف الاستراتيجي 5 من عشرة إلى تسعة مؤشرات.

³⁰ المرجع نفسه.

وبحسب استنتاج مثير للاهتمام في هذا الاستعراض، فإن تقييم المستخدمين في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل لمطبوعات المنظمة كان أفضل من تقييم المستخدمين في البلدان المرتفعة الدخل. وتجدر الإشارة الأكثر فحراً أن مطبوعات المنظمة مؤثرة، رغم أن غياب الشراكات والموارد الملائمة يعيق في أحيان كثيرة اعتماد الرسائل الأساسية التي توجهها المنظمة في تقاريرها الرئيسية. ووفقاً للمستخدمين الذين شاركوا في المسح، ساهمت مطبوعات المنظمة بصورة أولية في توفير التميز التقني (97 في المائة)، ورفع مستوى الوعي إزاء مسائل حاسمة الأهمية (97 في المائة)، وتحسين البحوث والممارسات والأداء (95 في المائة). وعلاوة على ذلك، فقد أشار 74 في المائة من المستخدمين أنهم لما تمكّنوا من تحقيق النتائج ذاتها من دون مطبوعات المنظمة، وأن موارد المنظمة هامة جداً في عمل العديد منهم. وأما المساهمة التي حظيت بالتصنيف الأدنى فكانت "التأثير على المسائل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان".

وفي الوقت ذاته، وردت في التقرير توصيتان رئيسيتان للتحسين. أولاً، ينبغي على المنظمة أن تحدد وتدمج احتياجات المستخدمين على نحو أفضل في عملية وضع المطبوعات. وثانياً، ينبغي على المنظمة أن تجري تقييماً أمتن للاحتياجات قبل وضع المطبوعات.

ثانياً، إضافة إلى تقرير مكتب التقييم، ينظر هذا التقييم في عدة استعراضات للمنظمة. استعراضان أجرتهما شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف³¹ لتقييم أداء المنظمة في عامي 2011 و2014. وقد استندت عمليات التقييم على المعلومات التي جمعت من خلال مسح لأصحاب مصلحة رئيسيين، واستعراض الوثائق، وإجراء مقابلات مع موظفي المنظمة. وضّم المستجيبون للمسح الشركاء المباشرين للمنظمة، والجهات المانحة لشبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف التي مقراتها في البلدان وفي المقر الرئيسي. وشاركت ستة بلدان في المسح الذي أجرته الشبكة في عام 2014، و8 في المسح الذي أجرته في عام 2011.

ولاحظ تقييم عام 2014 تحسناً في كل مؤشر من مؤشرات الأداء تقريباً. وفي مجالات أربعة هامة - الاستراتيجية المؤسسية المستندة إلى ولاية واضحة، والتركيز القطري على النتائج، ودعم الخطط الوطنية، والمساهمة في الحوار السياسي - تحسّنت التصنيفات من "غير كافٍ أو أقل" إلى "قوي أو أكثر". ومقارنةً بمجالات القصور الخمسة التي حدّتها الشبكة في عام 2011 (التركيز القطري على النتائج، وقرارات تخصيص المساعدة، وربط إدارة المساعدة بالأداء، وإدارة الموارد البشرية، وتقديم المعلومات عن الأداء)، حدد في عام 2014 قصوران اثنان (إعداد الميزانية بالاستناد إلى النتائج، وإدارة الموارد البشرية). ومن حيث القدرة التقنية على وجه التحديد، أشار التقييم المنخفض نسبياً لإدارة الموارد البشرية إلى أنه لا تزال هناك حاجة إلى إحراز تقدم، لكن النتائج الإيجابية بالعلاقة مع عمل المنظمة المعياري (مثل دعم الخطط الوطنية، والمساهمة في الحوار السياسي) أثبتت أن المنظمة كانت تبني قدرتها على إنجاز نتائج. ويرد المزيد من المعلومات، بما في ذلك تصنيفات تفصيلية، في الملحق 4، القسم 3-4.

³¹ شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لتقييم أداء المنظمة هي منظمة من الحكومات ذات اهتمام مشترك في فعالية المنظمات المتعددة الأطراف.

في عام 2015، أكملت وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الاتحادية في ألمانيا مراجعة للمنظمة.³² وجمعت الاستنتاجات التي توصلت إليها من مراجعتي شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لعامي 2011 و2014، والمراجعة الأسترالية المتعددة الأطراف لعام 2012، والمراجعة المتعددة الأطراف التي أجرتها المملكة المتحدة في عام 2011 وتحديثها في عام 2013. وفي حين أشار التقرير إلى أن بعض البلدان الأعضاء أعرب عن مخاوف تجاه تخفيض القدرات الفنية، إلا أنه بشكل عام دعم التغييرات. وأشار على وجه الخصوص إلى أن تطبيق اللامركزية في المنظمة أدى إلى تقوية القيادة القطرية للعمل في حالات الطوارئ. كما اعتبر أيضاً أن تحسين منشآت تكنولوجيا المعلومات وإنشاء شبكات تقنية وإعادة تنظيم الإدارات الفنية بموجب الإطار الاستراتيجي المراجع مكنا المنظمة من إنشاء "خطوط واضحة للمساءلة عن الرصد ورفع التقارير" وأن المنظمة بذلت جهوداً كبيرة للخروج على ثقافة الصومعة التي أدت سابقاً إلى بعض الازدواجية في الجهود وضعف في تقاسم المعرفة". لمزيد من المعلومات، أنظر الملحق 4، القسم 4-4.

وكان أحدث تقييم للمنظمة هو الذي أجرته وزارة التنمية الدولية البريطانية ونشر في عام 2016 على أنه "الاستعراض المتعدد الأطراف". وقد قيّم الفعالية التنظيمية لعدد كبير من مؤسسات التنمية المتعددة الأطراف. وتماشياً مع استنتاجات تحليل شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، خلص هذا التقييم إلى أن المنظمة "ارتفعت إلى مستوى التحدي وحسّنت أدائها، وباتت لديها الآن رؤية استراتيجية أوضح وتعدّ تقارير عن النتائج. وقد حدّثت هيكلية إدارتها وتوصّلت بين عامي 2011 و2015 إلى وفور كفاءة هامة تجاوزت 100 مليون دولار أمريكي.³³ وعزى "الاستعراض المتعدد الأطراف" هذا الحصيلة الإيجابية لقيادة المنظمة وهيكل إدارتها المحدّث ووفورات الكفاءة التي حققتها. وكان تقديرها الإجمالي للمنظمة "جيد" على سلّم من أربع درجات هي ضعيف أو كافٍ أو جيد أو جيد جداً (الملحق 4، القسم 4-5).

دال- الخلاصة

يمكن استخلاص عدة استنتاجات من المعلومات المقدّمة في هذا الباب:

- جرى توسيع في عدة فئات رئيسية من المنتجات والخدمات في حين بقيت المستويات ثابتة بالنسبة إلى فئات أخرى.
- مقارنةً بالغايات المحدّدة في الإطار الاستراتيجي، فإن المخرجات المرتبطة بالإطار الاستراتيجي تسير في معظمها في الاتجاه الصحيح - ففي عام 2016، تحقّق 86 في المائة من الغايات أو جرى تجاوزها.
- حصل بعض التحسّن في جودة وتأثير المطبوعات ونتائج المعرفة حتى عام 2015.
- علاوة على ذلك، وجد عدد من المراجعات الخارجية أن هناك على مدى الفترة 2012-2016، تحسّناً إجمالياً في إنجاز المنظمة للبرامج وفي الأثر الذي تحدّثه.

³² BMZ BMZ Mapping of Multilateral Organisations Engaged in Development, Adelphi, January 2015

³³ وزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة)، Raising the standard: The Multilateral Development Review 2016, December 2016.

وبصورة عامة، يشير ما تقدم إلى أن التحوّلات في الملاك الوظيفي والميزانية في المنظمة لم تؤثر بصورة سلبية على كمية المنتجات وجودتها. وعلى العكس، من المحتمل أن تكون هذه التحوّلات قد ساهمت في النتائج الإيجابية الإجمالية في ما يخصّ الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بصورة فعالة.

الباب 5: المضي قدماً

تشدد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2018-2021 على استمرارية التوجه الاستراتيجي للمنظمة والمواءمة بين أهدافها الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة، مع مساهمة مقررة في 15 هدفاً من أصل 17 هدفاً للتنمية المستدامة. وتستمر أيضاً في التركيز على الأولويات القطرية خلال تنفيذ برنامج العمل. كما أن التوجه الإجمالي والأولويات تمثل تعميق المبادرات التي بدأت خلال الخطة المتوسطة الأجل السابقة. وتسعى الخطة إلى تعزيز تحقيق البرنامج على مستويات عدة. وفي هذا الخصوص، سوف تعمل على ما يلي:

- تعزيز ترتيبات الإدارة الداخلية التي اعتمدت لقيادة البرامج الاستراتيجية، والمساءلة والإشراف.
- تعزيز الروابط بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وتعزيز تغطية هذه المكاتب.
- تطوير نظام الرصد لتنفيذ البرامج والنتائج.
- ترشيد وتبسيط القدرات التنظيمية في المقر الرئيسي/ مع الأخذ بالاعتبار مجالات التركيز وإزالة التركيز في برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017، بما يضمن الاستخدام الأمثل لخبرة المنظمة والحفاظ في الوقت ذاته على سلامة جميع القدرات الفنية في المقر الرئيسي.

وسوف يستوجب التعزيز المؤسسي الذي تحقق من خلال تنفيذ المصفوفة اهتماماً متواصلاً. وقد اعتمدت المنظمة نهجاً تطورياً يقضي بالتعلم من خلال الممارسة حيث كَيْفَت ترتيبات الإدارة لتحسين الأداء. وي طرح العمل الفعال للمصفوفة تحدي الاستمرار في تعزيز قدرات إنجاز البرامج والقدرات الفنية في الوقت ذاته. وقد ركزت الإجراءات الأخيرة على النوع الأول من القدرات، الأمر الذي ساهم في توليد الانطباع بتقويض القدرات الفنية. لذا، من الضروري اتخاذ تدابير إضافية لتعزيز فعالية إدارة البرنامج الاستراتيجي لضمان أن يأتي بقيمة إضافية من دون أن يفضي إلى قدر أكبر من البيروقراطية. وفي حين أن المصفوفة حسنت قدرة المنظمة على معالجة المسائل الشاملة وعلى تنسيق العمل عبر الوحدات التنظيمية، إلا أنها أثارت أيضاً بعض مناحي الافتقار إلى اليقين من حيث قنوات رفع التقارير والمسؤوليات الإدارية والمساءلات.

وبالتالي، ينبغي إجراء مزيد من التنقيحات لتوضيح العلاقات في رفع التقارير ضمن المصفوفة في المقر الرئيسي (أي بين المدراء في الإدارات الفنية والمدراء في البرامج الاستراتيجية)، بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية، وبين المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية، وبين الخبراء الفنيين في المكاتب الإقليمية والإدارات الفنية في روما. وعلاوةً على ذلك، ثمة حيز لتعزيز الشبكات المهنية وربما إضفاء الطابع الرسمي عليها. كما أن الفعالية قد تتطلب وضوحاً في العلاقات بالنسبة إلى رفع التقارير - بما يتعدى الرابط الحالي في الشبكة - من جانب الموظفين وغير الموظفين في المكاتب الميدانية إلى الشعب الفنية المقابلة.

وتشير التحديات المتصلة بالبيانات التي واجهها هذا التقييم إلى عدد من الفرص لتحسين الرصد. وبالنسبة إلى البعد المتعلق بالموارد البشرية في القدرات، من الهام أن تضع المنظمة منظوراً متكاملًا لجميع الموارد البشرية الموزعة لتنفيذ برامج المنظمة - الموظفين الممولين وغير الممولين من برنامج العمل والميزانية إضافةً إلى جميع فئات الموارد البشرية من غير الموظفين. وعلى

ضوء الدور الهام الذي تضطلع به هذه الفئات، من المهم أن يولى توظيفها وتدريبها مزيداً من الاهتمام بما يتفق مع الاهتمام الذي يحظى به الموظفون. كذلك، يتعين على المنظمة أن تبحث في إمكانية إجراء تقييم على الصعيد الداخلي للقدرات الفنية على شكل تمارين استراتيجية لتخطيط القوة العاملة بما يتماشى مع برنامج العمل لفترة السنتين. وكجزء من هذه الجهود لهيكله موظفي المنظمة للمستقبل، يتعين على المنظمة أن تبدي اهتماماً خاصاً لإحقيق التوازن الملائم بين الموظفين في الوظائف والاستشاريين وغير الموظفين الآخرين للحفاظ على المرونة اللازمة للاستجابة للاحتياجات المتخصصة المحددة والأولويات المتغيرة.

وبالنسبة للبعد المتعلق بإنجاز البرامج، ثمة حاجة إلى رصد المجموعة الواسعة من مخرجات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها بمزيد من الفعالية على جميع المستويات العالمية والإقليمية والقطرية. وفي هذا الخصوص، قد ترغب المنظمة في وضع نظام لتتبع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث ملاءمتها وفعاليتها وأثرها وكفاءتها. وبوسع نظام كهذا، إذا ما نُفذ بفعالية، أن يمكن المنظمة من إضافة بعد الجودة إلى تقييم القدرات الفنية. ومن الأهمية بمكان أن المنظمة تتمكن حينئذ من رصد وجهات الجودة وتحديد التدابير التي يتعين اتخاذها سعياً إلى التحسين المستمر.

ومن شأن الإدارة الفعالة لتنفيذ البرامج أن تفيد أيضاً في القدرة على تخطيط وتخصيص ورصد استخدام الموارد البشرية والموارد التشغيلية لبرامج محددة. وفي هذا السياق، ينبغي أن تبحث المنظمة في إمكانية اعتماد نظام لتتبع الوقت الذي يمضيه الموظفون وغير الموظفين (والتكاليف المرتبطة به) في برامج مختلفة وأنشطة أخرى. وفي غياب هكذا نظام، من الصعب رصد تكلفة أنشطة مختلفة، ورصد كفاءة تنفيذها ومتابعة التحسينات في تقديم المنتجات وتنفيذ المشاريع على مر الزمن. وقد أظهرت التجربة في منظمات أخرى أنه على الرغم من بعض التكاليف الأولية وإمكانية مقاومة الموظفين لاعتماد هكذا نظام لتسجيل الوقت، فإن المنافع المحتملة التي قد تتأتى منه أكبر بكثير من هذه الصعوبات الأولية.

وعلى صعيد الكفاءة، قد ترغب المنظمة في إعادة النظر في مسألة تقاسم الخدمات الإدارية والمكاتب الميدانية مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي، بهدف تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة في الوقت ذاته. وترحب الوكالات الثلاث بالحالات العديدة للمكاتب الميدانية المشتركة. وبالتالي، فإن توسيع نطاق هذه الجهود بطريقة منهجية، بهدف إنشاء خدمات مشتركة في نهاية المطاف، قد يشكل المسار الجذري لخفض التكاليف الإدارية وزيادة الكفاءة.

وأخيراً، ونظراً إلى أهمية المنظمة كمستودع للقدرات الفنية، من شأن نموذج للخدمات يتم تقاسمها بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها أن يوفر تآزراً كبيرة ومكاسب نتيجة زيادة الكفاءة، حيث تضطلع المنظمة بالدور القيادي في مجال الخبرة الفنية وتقوم الوكالات الأخرى اللتان تتخذان من روما مقراً لها بتعزيز هذه القدرة بطريقة أكثر منهجية. وعلى ضوء الضغوط التي من المرجح أن تستمر المساهمات والميزانية في التعرض لها، قد تكون هذه الوسيلة هامة في توفير دعم أكبر للقدرات الفنية في المنظمة.

الملاحق

الملحق 1: خارطة الطريق وهيكل الموارد البشرية في المنظمة

القسم 1-1: خارطة الطريق الخاصة بالتقييم

October 2016

JM 2016.2/3



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединённых Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

الاجتماع المشترك

الاجتماع المشترك بين الدورة التاسعة عشرة بعد المائة للجنة البرنامج
والدورة الحادية والستين بعد المائة للجنة المالية

روما، 7 نوفمبر/تشرين الثاني 2016

خريطة الطريق للتقييم المستقل للقدرات الفنية للمنظمة

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة **Maria Helena Semedo**
نائب المدير العام (منسقة الموارد الطبيعية)
الهاتف: +06570-52060



mr970

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة
للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة.
ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة www.fao.org

ألف - مقدمة

- 1- قام المجلس في دورته الثالثة والخمسين بعد المائة في ديسمبر/كانون الأول 2015 بـ"حض أمانة المنظمة على إجراء تقييم مستقل للقدرات الفنية للمنظمة، في كل من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، على أن يرفع إلى المؤتمر في عام 2017". تلقى الاجتماع المشترك ولجنتنا البرنامج والمالية آخر المستجدات بشأن العملية، في مايو/أيار 2016. وأشار الاجتماع المشترك والمجلس إلى "التحديات التي تشوب عملية تقييم القدرات الفنية للمنظمة، بما في ذلك ما يتعلق بتحديد ولاية المنظمة وأهدافها وموقعها وسياقها".¹
- 2- وبحسب ما أعلن المدير العام في الدورة الرابعة والخمسين بعد المائة للمجلس في يونيو/حزيران 2016، تعرض هذه الوثيقة خريطة طريق للتقييم المستقل للقدرات الفنية للمنظمة الذي تجرته الأمانة حالياً، بما في ذلك النطاق والمنهجية ونوع المؤشرات والجدول الزمني.
- 3- ويطلب من اللجان الإحاطة علماً بخريطة الطريق.

باء - نطاق التقييم

- 4- بناء على طلب المجلس، ينفذ التقييم المستقل من جانب أمانة الفاو. وسوف يحلل التقييم تطور القدرات الفنية للمنظمة خلال الفترة 2012-2016 مع تعريفها على أنها: "قدرة المنظمة على حشد المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لتلبية أهدافها الاستراتيجية واحتياجات أعضائها وأولوياتهم".
- 5- يأخذ هذا التقييم في الاعتبار إتاحة الموارد التي تؤمنها كافة مصادر التمويل، من موظفين وغير موظفين، وجودهم وموقعهم المؤسسي والجغرافي والمنتجات والخدمات المقدمة، في السياق الذي تعمل المنظمة ضمنه: أي ولايتها ومحط تركيزها الاستراتيجي، ووظائفها الأساسية وهيكلها ومواردها المتاحة.
- 6- وقد وضعت الأمانة منهجية للتقييم تستفيد من المشورة التي التمسها المدير العام من فريق خبراء خارجيين مرموقين.² وقد جرى تجميع البيانات والمعلومات خلال الفترة الممتدة من يوليو/تموز إلى أكتوبر/تشرين الأول 2016 وتكليف فريق من ثلاثة خبراء خارجيين مستقلين بإعداد التحليل وتفسير النتائج بحلول نهاية عام 2016.

¹ الفقرة 7(م) من الوثيقة CL 153/REP، والفقرة 6 من الوثيقة CL 154/4، والفقرة 13 من الوثيقة CL 154/REP

² فريق الخبراء الاستراتيجيين المعني بالتنفيذ: Alain de Janvry وأسمهان الوائلي و Shenggen Fan و Gustavo Gordillo و Marion Guillou و Martin Piñeiro و Mulu Ketsela

جيم - المنهجية

7- تشمل المنهجية السياق الذي تعمل الفاعل ضمنه، والوظائف الأساسية للمنظمة ومجالات عملها ومصادر المعلومات للتقييم، وأنواع المؤشرات المستخدمة لقياس القدرات الفنية.

السياق

8- تناول التقييم الاتجاهات التي تواجهها المنظمة من حيث التدفقات النقدية والأولويات على مر الوقت. وقد أثرت تلك الاتجاهات في أداء المنظمة وفي تخصيص الاستراتيجي للموارد.

9- ومن 2012 وحتى 2016، تراجعت الميزانية العادية المعتمدة للفاع (التي تمول بواسطة الاشتراكات المقدرة) بنسبة 20 في المائة بالقيمة الحقيقية. وقد بقيت على المستوى الاسمي نفسه منذ 2012. وقد أثر ذلك في الموارد البشرية إذ سجل تراجع عام بنسبة 15.7 في المائة في عدد الوظائف المدرجة في الميزانية من 3.492 وظيفة إلى 2.945 وظيفة، وبعزى ذلك بالكامل إلى إلغاء 558 وظيفة من ففة الخدمات العامة.

10- وبشكل خاص، من 2002 إلى 2011، تراجع عدد الوظائف المدرجة في الميزانية من الفئة الفنية وما فوقها، بنسبة 2.3 في المائة (34 وظيفة) فبلغ مجملها 1.434 وظيفة، وقد خفّف أثر ذلك جراء تراجع أكبر بلغ 19.2 في المائة (389 وظيفة) في وظائف ففة الخدمات العامة خلال تلك الفترة. واعتباراً من 2012، اتخذت إدارة الفاع تدابير لعكس المنحى التراجعي لعدد وظائف الفئة الفنية. ومن 2012 إلى 2016، زاد عدد وظائف الفئة الفنية وما فوقها المدرجة في الميزانية بنسبة 3.1 في المائة (45 وظيفة) فبلغ المجموع 1.479 وظيفة في عام 2016 ويعود ذلك جزئياً إلى انخفاض إضافي بنسبة 10.3 في المائة (169) في عدد وظائف الخدمات العامة. وبالإضافة إلى ذلك، حوّلت ضمن الفئة الفنية 63 وظيفة إدارية إلى وظائف فنية من خلال عملية التبسيط الإدارية وتدابير الكفاءة.

11- وتشكل تكاليف الموظفين حصة هامة وآخذة في التزايد من الميزانية العادية للفاع. ففي فترة اتسمت بتدني الميزانيات، من 2002 إلى 2016، زادت حصة تكاليف الموظفين في الميزانية العادية للفاع من 71 في المائة إلى 74 في المائة، مما أدى إلى خفض الموارد التشغيلية المتاحة. وقد خفف هذا الأثر جزئياً من خلال الزيادة في المساهمات الطوعية للبرنامج الميداني، التي ارتفعت من 49 في المائة من إجمالي الموارد المتاحة للمنظمة في الفترة 2002-2003 إلى 61 في المائة من إجمالي الموارد في فترة السنتين 2016-2017.

12- وخلال الفترة 2012-2013، نقّدت عملية داخلية لترتيب الأولويات. وفي يونيو/حزيران 2013 وافق مؤتمر المنظمة على الإطار الاستراتيجي المراجع الذي كان حصيلة عملية التفكير الاستراتيجي التي انطلقت في عام 2012 للاسترشاد بها في استعراض التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وقام الإطار الاستراتيجي المراجع بتنقيح الأهداف العالمية للفاع، وبتحديد مجموعة جديدة من خمسة أهداف استراتيجية، مع هدف سادس حول الجودة الفنية والمعرفة والخدمات، وأربعة أهداف

وظيفية تؤمن البيعة التمكينية بحسب ما يبينها الشكل 1. تقاس النتائج الملموسة بناء على المقاصد والمؤشرات المحددة في خطة متوسطة الأجل مدتها أربع سنوات للفترة 2014 - 2017. وقد راعى التوجه الجديد مجالات العمل الناشئة ذات الأولوية من قبيل التغذية وتغير المناخ والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والشراكات، التي استلزمت تعديلات في الهيكل التنظيمي وتخصيص الموظفين والموارد.

13- وتماشياً مع العملية المرعية لتخطيط البرامج، فإنّ الإطار الاستراتيجي المراجع الذي يجري مرة كل أربع سنوات، وإعداد الخطة الجديدة المتوسطة الأجل للفترة 2018-2021، ينفذان خلال الفترة 2016-2017³

³ الوثيقة CL 155/3 الإطار الاستراتيجي المراجع والخفوط العريضة للخطة المتوسطة الأجل للفترة 2018-2021

الشكل 1: الإطار الاستراتيجي للمنظمة

<p>رؤية منظمة الأغذية والزراعة</p> <p>عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية يسهم فيه الغذاء والزراعة في تحسين مستويات حياة الجميع، وبخاصة من هم أشد فقراً، بطريقة مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.</p> <p>الأهداف العالمية الثلاثة للأعضاء</p> <ul style="list-style-type: none"> القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية للعمل تدريجياً على بناء عالم يحصل فيه الناس في جميع الأوقات على غذاء كافٍ وآمن ومغذٍ يلبي احتياجاتهم التغذوية وأذواقهم ليعيشوا حياةً ملوفاً النشاط والصحة؛ القضاء على الفقر ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي للجميع، بزيادة إنتاج الأغذية، وتحسين التنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة؛ الإدارة والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، بما في ذلك الأراضي، والمياه، والهواء، والمناخ، والموارد الوراثية، لصالح أجيال الحاضر والمستقبل. <p>الأهداف الاستراتيجية</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) المساهمة في القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية (2) زيادة وتحسين توفير السلع والخدمات من الزراعة والغابات ومصائد الأسماك بطريقة مستدامة (3) الحد من الفقر في الريف (4) تمكين نظم زراعية وغذائية أكثر شمولاً وكفاءة (5) زيادة قدرة سبل كسب العيش على الصمود أمام التهديدات والأزمات <p>الهدف الإضافي</p> <p>الجودة الفنية والمعرفة والخدمات</p> <p>المواضيع المشتركة</p> <ul style="list-style-type: none"> المساواة بين الجنسين الحوكمة التغذية تغير المناخ <p>الوظائف الأساسية</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) تيسير ودعم عمل البلدان في وضع وتنفيذ الصكوك المعيارية ووضع المواصفات مثل الاتفاقات الدولية ومدونات السلوك والمواصفات التقنية وغير ذلك (2) تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها ورسدها وتحسين فرص الحصول عليها في المجالات ذات الصلة باختصاصات المنظمة (3) تيسير وتعزيز ودعم الحوار من أجل السياسات على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية (4) إسداء المشورة ودعم تنمية القدرات على المستويات القطرية والإقليمية لتنفيذ ورصد وتقييم السياسات والاستثمارات والبرامج القائمة على الأدلة (5) أنشطة المشورة والدعم التي تجمع المعارف والتكنولوجيات والممارسات الجيدة وتشرها وتحسن من تطبيقها في مجالات اختصاص المنظمة (6) تيسير إقامة الشراكات، في مجالات الأمن الغذائي والتغذية والزراعة والتنمية الريفية، بين الحكومات وشركاء التنمية والجمع المدني والقطاع الخاص (7) الدعوة والاتصال على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية في مجالات اختصاص المنظمة. <p>الأهداف الوظيفية</p> <ul style="list-style-type: none"> الخدمات الإرشادية تكنولوجيا المعلومات حوكمة المنظمة والإشراف والتوجيه الإدارة التي تتسم بالكفاءة والفعالية

الوظائف الأساسية ومجالات العمل

14- تحشد الفوا القدرات (المعارف والمهارات والخبرات) اللازمة لتحقيق النتائج (أي تحقيق أهدافها الاستراتيجية واحتياجات أعضائها وأولوياتهم) من خلال وسائلها المعتمدة للعمل. ويحدد الإطار الاستراتيجي مجموعة من سبع وظائف رئيسية (الشكل 1) باعتبارها وسائل عمل حيوية لتحقيق النتائج: أي المعايير والمواصفات، البيانات والمعلومات، حوار السياسات، تنمية القدرات، المعارف والتكنولوجيات، الشراكات والدعوة والاتصالات. وتساهم تلك الوظائف في العمل الفني للمنظمة وتمكنه.

15- وتتناول المنهجية ثلاث فئات من القدرات الوظيفية المطلوبة لتحقيق النتائج، من حيث الموارد البشرية المستخدمة من خلال الوظائف المدرجة وغير المدرجة في الميزانية، والعقود الاستشارية وغير ذلك من تدابير لخدمات الموظفين.

16- وتتضمن القدرات الفنية الرئيسية، التي يشملها التقييم، كافة فئات الموارد البشرية المتزمنة تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تساهم مباشرة، من خلال الوظائف الأساسية، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والهدف 6. وتقدم القدرات الفنية الرئيسية كافة الإدارات والشعب الخاضعة لنائب المدير العام (الموارد الطبيعية)؛ إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ والتعاون التقني ودائرة إدارة البرامج، وكل المكاتب الإقليمية ودون الإقليمية والقطرية ومكاتب الاتصال؛ ودائرة القانون والتنمية؛ وأقسام من مكتب الاتصالات في المنظمة وشعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات.

17- وتتضمن القدرة الفنية التمكينية التي يشملها التقييم، كافة فئات الموارد البشرية التي تعمل على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تساهم بصورة غير مباشرة، من خلال الوظائف الأساسية، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والهدف 6. وتقدم القدرة الفنية التمكينية وحدات الإدارة العليا (مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، ومكتب التقييم، ومكتب المفتش العام، وأقسام من مكتب الاتصالات في المنظمة ومكتب الشؤون القانونية والأخلاقية) والشعب التابعة لنائب المدير العام، العمليات (شعبة المؤتمر والجلسات وشؤون المراسم، وشعبة تكنولوجيا المعلومات، ومكتب دعم المكاتب الميدانية وقسم من شعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات).

18- وتشمل القدرات الإدارية، التي لا يتناولها التقييم، كافة الموظفين في فئة الخدمات العامة والموظفين في الفئة الفنية الذين يقدمون خدمات مؤسسية وإدارية ومالية وإدارة الموارد البشرية وخدمات أمنية لدى إدارة الخدمات المؤسسية ومكتب الموارد البشرية.

19- ويقدم الملحق الأول عرضاً بيانياً عن هذه الفئات الثلاث للقدرات الوظيفية: الهيكل التنظيمي 2016.

دال- أنواع المؤشرات

20- سيتم وضع نوعين من مؤشرات القدرات الفنية: أي الموارد البشرية، والمنتجات والخدمات.

الموارد البشرية

21- سيتم تصنيف الموظفين كافة بحسب مجال العمل الرئيسي ونوع الوظيفة والموقع المؤسسي والجغرافي. وسوف تستخدم المعلومات الكمية والنوعية المتاحة لوضع مجموعة من سبعة مؤشرات للقدرات الفنية للموارد البشرية من أجل استخدامها في التقييم.

الشكل 2: مؤشرات القدرات الفنية - الموارد البشرية

المؤشر
عدد الموظفين في الوظائف المدرجة وغير المدرجة في الميزانية بحسب نوع التمويل (الميزانية العادية أو الأموال من خارج الميزانية)
عدد الاستشاريين من غير الموظفين، والخبراء الزائرين، والموظفين المتدربين واتفاقات الخدمات الشخصية، بحسب نوع التمويل (الميزانية العادية أو الأموال من خارج الميزانية)
الفئة العمرية - موظفون وغير موظفين
مجال خبرة الموظفين وغير الموظفين، بناء على اللقب الوظيفي
المستوى العلمي - أعلى شهادة محصلة - للأشخاص الذين جرى توظيفهم بين 2012 و2016 وللموظفين الحاليين
الخبرة - عدد سنوات الخبرة المهنية للموظفين
الموقع الجغرافي للموظفين

المنتجات والخدمات

22- تستخدم الموارد البشرية والموارد الأخرى للمنظمة من أجل تقديم المنتجات والخدمات المتصلة بالوظائف الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والهدف 6. وجرى وضع مجموعة من 19 مؤشراً لقياس تقديم المنتجات والخدمات التقنية التي تساهم في المخرجات ضمن إطار النتائج بحسب ما يرد في تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2014-2015⁴.

الشكل 3: مؤشرات القدرات الفنية - المنتجات والخدمات (مصنفة بحسب الوظيفة الأساسية)

صكوك وضع المعايير	- الاتفاقات الدولية
	- مدونات السلوك المتفق عليها
	- الخطوط التوجيهية الطوعية المتفق عليها والمروج لها
	- المعايير الفنية المعتمدة
المعارف والبيانات والمعلومات المنتجة	- المطبوعات المؤسسية المنشورة
	- النظم الإحصائية التي جرى إنشاؤها وتطبيقها
	- نظم إدارة المعارف الرئيسية
حوار السياسات وتنمية القدرات على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية	- البعثات الفنية المنفذة؛
	- حلقات العمل/المؤتمرات/الندوات الفنية التي جرى تنظيمها
	- الشبكات/المناخات الفنية الخارجية المدعومة
المعارف والتكنولوجيات والممارسات الجيدة	- التقارير التحليلية المعدة والمنشورة
الشراكات	- عدد الاتفاقات (مثل خطابات الموافقة ومذكرات التفاهم وغيرها) الموقعة مع محطة عمل (بما في ذلك اتفاقات المشاريع؛ ومذكرات التفاهم، والاتفاقات العامة وغيرها من الاتفاقات التعاونية) (بما في ذلك خطابات الموافقة)
	- عدد الموظفين الفنيين المنتدبين إلى المنظمة
	- عدد أنشطة التدريب والمشاركين فيها
التعاون في ما بين بلدان الجنوب:	- عدد البلدان المستفيدة من التعاون في ما بين بلدان الجنوب
	- عدد الاتفاقات الموقعة مع محطة عمل
	- عدد الموظفين الفنيين المنتدبين من الجهات المانحة والذين يمكن الاعتبار بأنهم يكملون القدرات الفنية للغاو
	- عدد الموظفين الذين تلقوا تدريباً كجزء من اتفاقات التعاون في ما بين بلدان الجنوب
الدعوة والتواصل على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية	- منتجات التواصل

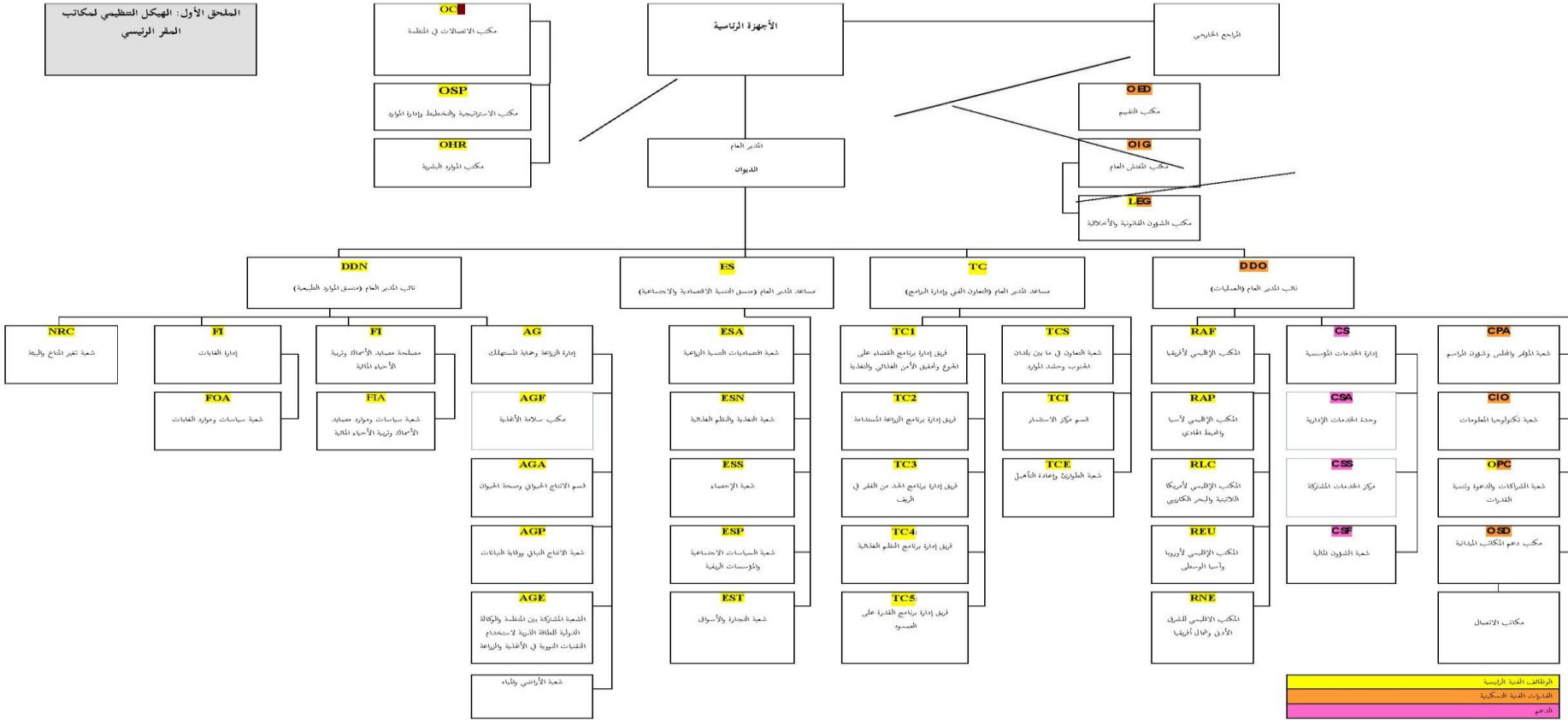
⁴ الوثيقة 8-2017 C

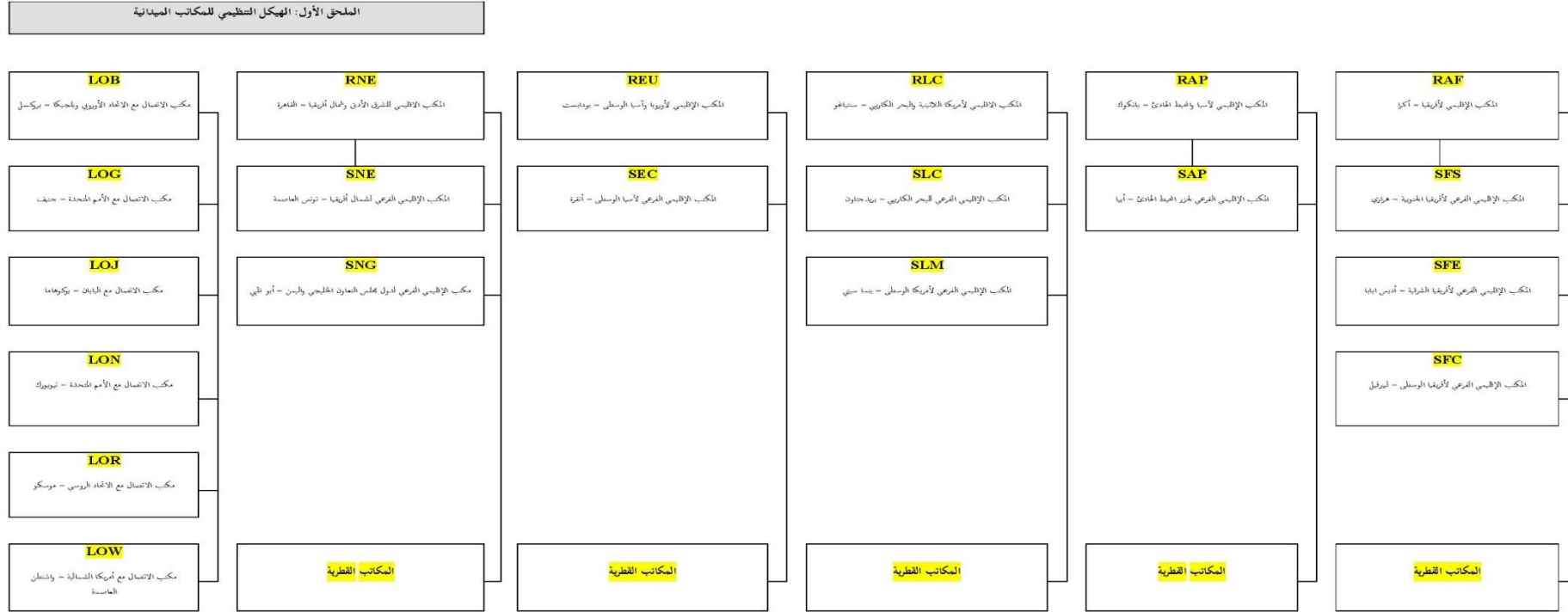
هاء- الجدول الزمني

23- تقوم الأمانة بتنفيذ التقييم بموجب الجدول الزمني التالي. جرى استكمال المراحل الأربعة الرئيسية الأولى، فيما يجري الآن تنفيذ المرحلة الرئيسية الخامسة، وتمثل هذه الوثيقة المرحلة الرئيسية السادسة.

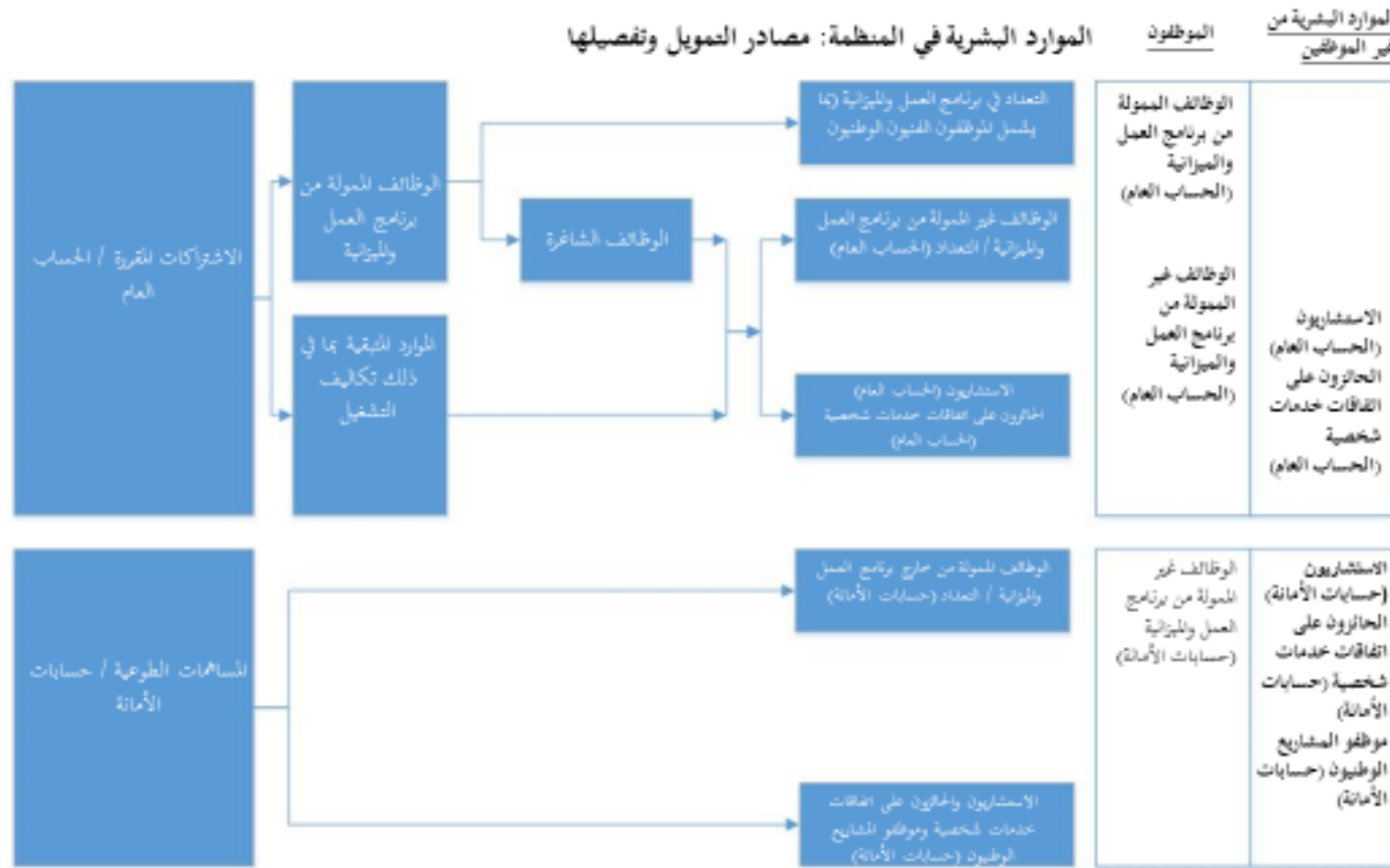
المرحلة الرئيسية	الفترة الزمنية
1- إعداد المنهجية	يوليو/تموز - أغسطس/آب 2016
2- التشاور مع فريق الخبراء المعني بالاستراتيجية بشأن المنهجية	سبتمبر/أيلول 2016
3- اختيار استشاريين مستقلين وتوظيفهم	سبتمبر/أيلول 2016
4- جمع البيانات والمعلومات	أغسطس/آب - أكتوبر/تشرين الأول 2016
5- تحليل المعلومات من قبل استشاريين مستقلين	أكتوبر/تشرين الأول - ديسمبر/كانون الأول 2016
6- تقديم خريطة الطريق إلى الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية	نوفمبر/تشرين الثاني 2016
7- جلسة إعلامية غير رسمية من قبل الأمانة من أجل الأعضاء	يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط 2017
8- تقديم تقييم الاجتماع المشترك للجنتي البرنامج والمالية	مارس/آذار 2017
9- تقديم التقييم إلى المجلس	أبريل/نيسان 2017
10- تقديم التقييم إلى المؤتمر	يونيو/حزيران 2017

الهيكل التنظيمي في عام 2016: مكاتب المقر الرئيسي





القسم 1-2: هيكل الموارد البشرية في المنظمة



لوظائف المسون للمطورين والموظفون المهيون للمؤهلين والخبراء المسون للمطورين كعمومهم جميعاً موظفون ولا يحد من الموظفين المتكثرون، فضلاً عن المحررين والمحررين والتطبيقات واليد العاملة لوكالة والمؤسسون المطورين والوزن لاجه من الحكومات وما شابه ذلك.

الملحق 2: التسلسل الزمني لعملية التحوّل

يستعرض هذا الملحق التسلسل الزمني لعملية التحوّل التي شهدتها المنظمة (النص أدناه والشكل 2-1).

وقد تمّ استخلاص المحطات الرئيسية المبينة أدناه والمشار إليها في الشكل 2-1 من الصفحة التالية من الوثائق التي أعدت للدورات الرابعة والأربعين بعد المائة والخامسة والأربعين بعد المائة والثالثة والخمسين بعد المائة للمجلس والدورتين الثامنة والثلاثين والتاسعة والثلاثين للمؤتمر.

- باشر المدير العام الجديد مهامه في شهر يناير/كانون الثاني 2012.
- **الدورة الرابعة والأربعون بعد المائة للمجلس، 11-15 يونيو/حزيران 2012**
- أطلقت عملية التفكير الاستراتيجي التشاركية بهدف استعراض الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019 وتحديثه وتواصلت خلال الفترة 2012-2013.
- تمّ تحقيق وفورات نتيجة إلغاء 88 وظيفة في المقرّ الرئيسي جرى نقلها إلى شبكة المكاتب الميدانية (31 وظيفة في المكاتب الميدانية و3 في المقرّ الرئيسي)

الدورة الخامسة والأربعون بعد المائة للمجلس، 3-7 ديسمبر/كانون الأول 2012

- تعزيز برنامج التعاون التقني - تمّ استحداث أطر البرمجة القطرية التي يجري التفاوض بشأنها من قبل ممثلي المنظمة في حين يتولى الممثلون الإقليميون إدارة مشاريع برنامج التعاون التقني
- التغييرات التحولية في فترة السنتين 2012-2013 - التحول من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية ومن فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية ضمن العدد القائم من الوظائف؛ وإعادة تركيز وظائف إدارة التعاون التقني لتقديم دعم مشترك لبرامج المنظمة وإدارتها الفنية ومكاتبها الميدانية.

الدورة الثامنة والثلاثون للمؤتمر، 15-22 يونيو/حزيران 2013

- حدد الإطار الاستراتيجي المراجع 5 أهداف استراتيجية جديدة وستة أهداف متصلة بالجودة الفنية والمعرفة والخدمات؛ وجرى تكليف الإدارات الفنية بتعزيز القدرات الفنية للمنظمة وإدارة المسائل المهنية للموظفين الفنيين واحتياجاتهم في المقار كافة.
- واقترحت الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 مزيداً من التعديلات في هيكل المنظمة في إطار التغييرات التحولية لكي يتواءم على نحو أفضل مع التوجه الاستراتيجي الذي أعيد توجيهه.

الدورة التاسعة والثلاثين للمؤتمر، 6-13 يونيو/حزيران 2015

- التركيز على تحقيق مزيد من المكاسب نتيجة زيادة الكفاءة والوفورات بما مجموعه 36.6 مليون دولار أمريكي
- جرى تعزيز القدرات الفنية في المقار الميدانية؛ وتمّ استحداث المدراء المسؤولين عن التنفيذ الذين يشكلون صلة وصل موجه نحو النتائج بين منسقي الأهداف الاستراتيجية والوحدات المسؤولة عن توفير المنتجات والخدمات.

الدورة الثالثة والخمسون بعد المائة للمجلس، 30 نوفمبر/تشرين الثاني - 4 ديسمبر/كانون الأول 2015

- جرى تعيين منسقي الأهداف الاستراتيجية على اعتبارهم قادة بدوام كامل لبرامج الأهداف الاستراتيجية، ويحظى كلّ منهم بدعم نائب بدوام كامل ومجموعة مصغرة مؤلفة من موظفين فنيين يتراوح عددهم بين أربعة إلى ستة موظفين منتدبين من الإدارات / المكاتب التي يعملون فيها؛ وجرى إبرام اتفاقات لتأمين الخدمات بين قادة برامج الأهداف الاستراتيجية والممثلين الإقليميين؛ وتمّ تفعيل التنسيق والمساءلة بين قادة برامج الأهداف الاستراتيجية والإدارات الفنية.

الشكل 2-1: التسلسل الزمني لعملية الاصلاحات في المنظمة



الملحق 3: القدرات على مستوى الموارد البشرية

يعطي هذا الملحق لمحة عامة عن عدد الموظفين في المنظمة في الفترة التي تشملها هذه الدراسة. ويناقش في القسم 3-1 مستويات التوظيف. ويتألف هذا القسم من ستة جداول موجزة. وتبين الجداول 1-1-3 و 2-1-3 و 3-1-3 عدد الوظائف وتفصيلها بالنسبة إلى الموظفين الممولين من برنامج العمل والميزانية في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وكمجموع عام. وتبين الجداول 3-1-4 و 3-1-5 و 3-1-6 البيانات نفسها بالنسبة إلى الوظائف غير الممولة من برنامج العمل والميزانية، وإن كان من دون التمييز بين الوظائف/العدد التفصيلي، وهو ما ينطبق فقط على الوظائف الممولة من برنامج العمل والميزانية. وتتناول هذه الجداول الثلاثة أيضاً بالتفصيل التمويل من خارج برنامج العمل والميزانية ضمن فئتي الحساب العام وحساب الأمانة. ويركّز قسم مقتضب، يلي الجداول الستة الأولى، فضلاً عن الجدولين 3-1-7 و 3-1-8 على التغييرات الحاصلة ضمن الوحدات التنظيمية الرئيسية. أخيراً، يحدد الجدول 3-1-9 فئات التخصص المشار إليها في الجدولين 3-3 و 3-7 من الباب 3.

ولقد تمّ في كلّ سنة من السنوات حساب العدد والإفادة عنه في هذا الملحق حتى الأول من شهر أبريل/نيسان. ولأغراض الجداول في نص التقرير، تمّ تحديث بيانات عام 2016 لكي تشمل التغييرات في العدد حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2016. وقد أدى ذلك إلى تباين بين النص المحدث من التقرير والجداول الواردة في الملاحق في بعض الحالات.

ويبحث من ثمّ القسم 3-2 في سنّ موظفي المنظمة ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم. ويتناول الجدولان 3-2-1 و 3-2-2 مسألة السنّ والجدول 3-2-3 مسألة التعيين والجدول 3-2-4 مسألة المؤهلات العلمية والجدول 3-2-5 مسألة الخبرة.

ويبحث القسم 3-3 من الملحق في قدرات الموارد البشرية من غير الموظفين ويتضمّن الجداول 3-3-1 و 3-3-2 و 3-3-3 التي تعطي لمحة عامة عن تلك الموارد موزّعة بحسب المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وكمجموع كليّ.

وجميع البيانات الواردة في هذا الملحق أتاحتها أمانة المنظمة للاستشاريين.

القسم 3-1: قدرات الموظفين الفنيين

الجدول 3-1-1: الموظفون الممولون من برنامج العمل والميزانية في المقر الرئيسي

مستوى الرتبة												
التغيير في المقر الرئيسي 2016-2012				المقر الرئيسي								الفئة
النسبة المئوية		العدد		برنامج العمل والميزانية 2016		برنامج العمل والميزانية 2014		التغيير التحويلي 12		برنامج العمل والميزانية 2012		
التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	
13.4-%	11.3-%	9-	9-	58	71	61	72	66	79	67	80	مد
18.3-%	3.6-%	126-	32-	563	850	620	841	691	867	689	882	ف
17.9-%	4.3-%	135-	41-	621	921	681	913	757	946	756	962	عملية حسابية بسيطة لفئة ف زائدة فئة مد
17.9-%	10.4-%	135-	97-	621	835	681	836	757	906	756	932	الانتداب للفنيين مد وف ومركز الخدمات المشتركة
-	92.3-%	0	12-	0	1	0	1	0	5	0	13	فني وطني
17.9-%	5.4-%	135-	53-	621	922	681	914	757	951	756	975	المجموع الفرعي مد + ف + فني وطني
26.7-%	20.4-%	181-	180-	496	703	573	728	677	783	677	883	خ ع
22.1-%	12.5-%	316-	233-	1117	1625	1254	1642	1434	1734	1433	1858	المجموع
الفئة												
التغيير في المقر الرئيسي 2016-2012				المقر الرئيسي								الفئة
النسبة المئوية		العدد		برنامج العمل والميزانية 2016		برنامج العمل والميزانية 2014		التغيير التحويلي 12		برنامج العمل والميزانية 2012		
التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	
7.7-%	4.3-%	34-	23	408	556	444	550	457	551	442	533	القدرات الفنية الرئيسية
36.2-%	33.0-%	81-	91-	143	185	160	192	212	245	224	276	القدرات الفنية التمكينية
17.3-%	8.4-%	115-	68-	551	741	604	742	669	796	666	809	الرئيسية + التمكينية الفنية
22.2-%	23.8-%	20-	29-	70	93	77	93	88	109	90	122	الدعم الإداري
17.9-%	10.4-%	135-	97-	621	835	681	836	757	906	756	932	المجموع
من القدرات الفنية الرئيسية												
600.0%	900.0%	6	9	7	10	3	5	1	2	1	1	الدعوة وتنمية القدرات
25.9-%	15.2-%	15-	10-	43	56	51	69	58	68	58	66	الزراعة
20.0%	0.0%	1	0	6	8	6	7	5	7	5	8	قانون التنمية
22.2-%	0.0%	4-	0	14	19	14	16	20	22	18	19	التنمية الاقتصادية والاجتماعية
17.5-%	5.9-%	14-	6-	66	96	75	92	79	101	80	137	الاقتصاد

%23.8-	%3.8-	5-	1-	16	25	24	28	23	28	21	26	البيئة والموارد الطبيعية وتغير المناخ
%14.0-	%5.2	7-	3	43	61	44	59	51	60	50	58	مصادر الأسماك وتربية الأحياء المائية
%2.8	%7.5	1	3	37	43	31	42	37	42	36	40	الغابات
%60.0	%91.7	12	22	32	46	37	46	25	28	20	24	إدارة المعلومات والمعرفة
%5.6-	%4.5-	1-	1-	17	21	19	23	19	24	18	22	إدارة الأراضي والمياه
%0.0	%0.0	0	0	4	4	2	4	4	5	4	4	حيازة الأراضي
%30.4-	%14.8-	7-	4-	16	23	24	26	23	26	23	27	الثروة الحيوانية
%18.2	%21.4	4	6	26	34	24	28	24	31	22	28	التغذية وسلامة الأغذية
%8.3-	%3.3-	2-	1-	22	29	25	29	24	30	24	30	الإحصاءات
%9.1	%19.4	2	6	24	37	23	29	23	29	22	31	التعاون التقني
%12.5-	%6.4-	5-	3-	35	44	42	47	41	48	40	47	الإدارة الفنية
%7.7-	%4.3	34-	23	408	556	444	550	457	551	442	533	المجموع

الجدول 3-1-2: الموظفون الممولون من برنامج العمل والميزانية في المكاتب الميدانية

مستوى الرتبة												
التغيير في المكاتب الميدانية 2012-2016				المكاتب الميدانية								الفترة
النسبة المئوية		العدد		برنامج العمل والميزانية 2016		برنامج العمل والميزانية 2014		التغيير التحويلي 12		برنامج العمل والميزانية 2012		
التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	
8.5%	3.6%	4	2	51	54	51	54	46	56	47	56	مد
42.9%	17.9%	88	45	293	297	236	281	220	290	205	252	ف
36.5%	14.0%	92	43	344	351	287	335	266	346	252	308	عملية حسابية بسيطة لفترة ف زائدة فترة مد
36.5%	29.3%	92	99	344	437	287	412	266	336	252	338	الانتداب للفنيين مد وف ومركز الخدمات المشتركة
9.6%	19.1%	15	33	172	206	174	197	157	189	157	173	فني وطني
26.2%	15.8%	107	76	516	557	461	532	423	535	409	481	المجموع الفرعي مد + ف + فني وطني
9.1%	1.8%	69	14	691	764	735	772	760	781	760	778	خ ع
3.3%	4.9%	38	62	1207	1321	1196	1304	1183	1316	1169	1259	المجموع
الفترة												
التغيير في المكاتب الميدانية 2012-2016				المكاتب الميدانية								الفترة
النسبة المئوية		العدد		برنامج العمل والميزانية 2016		برنامج العمل والميزانية 2014		التغيير التحويلي 12		برنامج العمل والميزانية 2012		
التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	
41.7%	36.5%	88	101	299	378	248	356	226	321	211	277	القدرات الفنية الرئيسية
5.3%	17.9%	1	5	20	23	15	21	20	34	19	28	القدرات الفنية التمكينية
38.7%	31.5%	89	96	319	401	263	377	246	355	230	305	القدرات الرئيسية + التمكينية الفنية
13.6%	9.1%	3	3	25	36	24	35	20	31	22	33	الدعم الإداري
36.5%	29.3%	92	99	344	437	287	412	266	336	252	338	المجموع
من القدرات الفنية الرئيسية												
-	-	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	الدعوة وتنمية القدرات
53.3%	57.9%	8	11	23	30	21	29	16	19	15	19	الزراعة
-	-	3	3	3	3	0	2	0	0	0	0	قانون التنمية
-	200.0%	5	4	5	6	2	6	0	2	0	2	التنمية الاقتصادية والاجتماعية
140.0%	92.0%	21	23	36	48	19	38	15	25	15	25	الاقتصاد
38.5%	40.0%	5	6	18	21	13	20	14	17	13	15	البيئة والموارد الطبيعية وتغير المناخ
45.5%	35.3%	5	6	16	23	14	23	12	18	11	17	مصادر الأسماك وتربية الأحياء المائية
12.5%	0.0%	2	0	18	19	18	18	17	20	16	19	الغابات

%28.6-	%25.0-	2-	2-	5	6	8	12	7	10	7	8	إدارة المعلومات والمعرفة
%12.5	%0.0	1	0	9	13	9	13	8	14	8	13	إدارة الأراضي والمياه
%33.3	%33.3	1	1	4	4	2	4	3	3	3	3	حيازة الأراضي
%6.7-	%11.8	1-	2	14	19	12	17	15	17	15	17	الثروة الحيوانية
%175.0	%71.4	7	5	11	12	7	9	6	13	4	7	التغذية وسلامة الأغذية
%20.0	%60.0	1	3	6	8	5	6	4	4	5	5	الإحصاءات
%25.0	%61.1	7	22	35	58	28	56	33	57	28	36	التعاون التقني
%35.2	%18.7	25	17	96	108	90	103	76	101	71	91	الإدارة الفنية
%41.7	%36.5	88	101	299	378	248	356	226	321	211	277	المجموع

الجدول 3-1-3: الموظفون الممولون من برنامج العمل والميزانية - المجموع

مستوى الرتبة												
مجموع التغيير في 2016-2012				المجموع								الفئة
النسبة المئوية		العدد		برنامج العمل والميزانية 2016		برنامج العمل والميزانية 2014		التغير التحويلي 12		برنامج العمل والميزانية 2012		
التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	
%4.4-	%8.1-	5-	11-	109	125	112	126	112	135	114	136	مد
%4.3-	%1.1	38-	13	856	1147	856	1122	911	1157	894	1134	ف
%4.3-	%0.2	43-	2	965	1272	968	1248	1023	1292	1008	1270	عملية حسابية بسيطة لفئة مد زائدة
%4.3-	%0.2	43-	2	965	1272	968	1248	1023	1242	1008	1270	الانتداب للفنيين مد وف ومركز الخدمات المشتركة
%9.6	%11.3	15	21	172	207	174	198	157	194	157	186	فني وطني
%2.4-	%1.6	28-	23	1137	1479	1142	1446	1180	1486	1165	1456	المجموع الفرعي مد + ف + فني وطني
%17.4-	%11.7-	250-	195-	1187	1466	1308	1500	1437	1564	1437	1661	خ ع
%10.7-	%5.5-	278-	172-	2324	2945	2450	2946	2617	3050	2602	3117	المجموع
الفئة												
مجموع التغيير في 2016-2012				المجموع								الفئة
النسبة المئوية		العدد		برنامج العمل والميزانية 2016		برنامج العمل والميزانية 2014		التغير التحويلي 12		برنامج العمل والميزانية 2012		
التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	التعداد	الوظائف	
%8.3	%15.3	54	124	707	934	692	906	683	872	653	810	القدرات الفنية الرئيسية
%32.9-	%31.6-	80-	96-	163	208	175	213	232	279	243	304	القدرات الفنية التمكينية
%2.9-	%2.5	26-	28	870	1142	867	1119	915	1151	896	1114	القدرات الرئيسية + التمكينية الفنية
%15.2-	%16.8-	17-	26-	95	129	101	128	108	140	112	155	الدعم الإداري
%4.3-	%0.2	43-	2	965	1272	968	1248	1023	1242	1008	1270	المجموع
من القدرات الفنية الرئيسية												
%600.0	%900.0	6	9	7	10	3	5	1	3	1	1	الدعوة وتنمية القدرات
%9.6-	%1.2	7-	1	66	86	72	98	74	87	73	85	الزراعة
%80.0	%37.5	4	3	9	11	6	9	5	7	5	8	قانون التنمية
%5.6	%19.0	1	4	19	25	16	22	20	24	18	21	التنمية الاقتصادية والاجتماعية
%7.4	%13.4	7	17	102	144	94	130	94	126	95	127	الاقتصاد
%0.0	%12.2	0	5	34	46	37	48	37	45	34	41	البيئة والموارد الطبيعية وتغير المناخ
%3.3-	%12.0	2-	9	59	84	58	82	63	78	61	75	مسايد الأسماك وتربية الأحياء المائية
%5.8	%5.1	3	3	55	62	49	60	54	62	52	59	الغابات

%37.0	%62.5	10	20	37	52	45	58	32	38	27	32	إدارة المعلومات والمعرفة
%0.0	%2.9-	0	1-	26	34	28	36	27	38	26	35	إدارة الأراضي والمياه
%14.3	%14.3	1	1	8	8	4	8	7	8	7	7	حيازة الأراضي
%21.1-	%4.5-	8-	2-	30	42	36	43	38	43	38	44	الثروة الحيوانية
%42.3	%31.4	11	11	37	46	31	37	30	44	26	35	التغذية وسلامة الأغذية
%3.4-	%5.7	1-	2	28	37	30	35	28	34	29	35	الإحصاءات
%18.0	%41.8	9	28	59	95	51	85	56	86	50	67	التعاون التقني
%18.0	%10.1	20	14	131	152	132	150	117	149	111	138	الإدارة الفنية
%8.3	%15.3	54	124	707	934	692	906	683	872	653	810	المجموع

الجدول 3-1-4: الموظفون غير الممولين من برنامج العمل والميزانية في المقر الرئيسي

مستوى الرتبة																					
التغيير في المقر الرئيسي 2016-2012						المقر الرئيسي															الفترة
النسبة المئوية			العدد			2016			2015			2014			2013			2012			
الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	
%25-	%0	%57-	4-	0	4-	12	9	3	12	8	4	14	10	4	13	9	4	16	9	7	مد
%12-	%0	%37-	47-	0	47-	356	275	81	349	257	92	334	246	88	388	271	117	403	275	128	ف
%12-	%0	%38-	51-	0	51-	368	284	84	361	265	96	348	256	92	401	280	121	419	284	135	على مستوى الفئتين مد وف
%17-	%12-	%22-	31-	11-	20-	153	81	72	151	69	82	152	63	89	169	70	99	184	92	92	خ ع
%14-	%3-	%31-	82-	11-	71-	521	365	156	512	334	178	500	319	181	570	350	220	603	376	227	المجموع
الفترة																					
التغيير في المقر الرئيسي 2016-2012						المقر الرئيسي															الفترة
النسبة المئوية			العدد			2016			2015			2014			2013			2012			
الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	
%8	%10	%3-	20	21	1-	277	240	37	268	223	45	249	208	41	260	230	30	257	219	38	القدرات الفنية الرئيسية
%30-	%23-	%38-	28-	11-	17-	65	37	28	63	35	28	65	40	25	86	41	45	93	48	45	القدرات الفنية التمكينية
%2-	%4	%22-	8-	10	18-	342	277	65	331	258	73	314	248	66	346	271	75	350	267	83	القدرات الرئيسية + التمكينية الفنية
%62-	%59-	%63-	43-	10-	33-	26	7	19	30	7	23	34	8	26	55	9	46	69	17	52	الدعم الإداري
%12-	%0	%38-	51-	0	51-	368	284	84	361	265	96	348	256	92	401	280	121	419	284	135	المجموع
من القدرات الفنية الرئيسية																					
-	-	-	6	5	1	6	5	1	1	1	0	5	3	2	0	0	0	0	0	0	الدعوة وتنمية القدرات
%44-	%46-	%33-	18-	16-	2-	23	19	4	25	23	2	27	22	5	39	36	3	41	35	6	الزراعة
%83-	%67-	%100-	5-	2-	3-	1	1	0	6	1	5	7	1	6	7	2	5	6	3	3	قانون التنمية
%250	%200	-	10	8	2	14	12	2	8	6	2	9	6	3	4	4	0	4	4	0	التنمية الاقتصادية والاجتماع
%32	%59	%0	10	10	0	41	27	14	49	34	15	37	27	10	37	27	10	31	17	14	الاقتصاد
%41	%	%400	9	5	4	31	26	5	37	34	3	39	38	1	27	27	0	22	21	1	البيئة والموارد الطبيعية وتغير المناخ
%35	%25	%200	6	4	2	23	20	3	19	14	5	21	16	5	20	18	2	17	16	1	مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية

%6	%0	-	2	0	2	34	32	2	35	34	1	28	27	1	35	35	0	32	32	0	الغابات
-	-	-	1	0	1	1	0	1	3	0	3	0	0	0	4	2	2	0	0	0	إدارة المعلومات والمعرفة
%125	%125	-	5	5	0	9	9	0	3	2	1	4	4	0	4	4	0	4	4	0	إدارة الأراضي والمياه
%100-	%100-	%100-	7-	4-	3-	0	0	0	8	7	1	6	5	1	5	5	0	7	4	3	حيازة الأراضي
%45-	%44-	%50-	9-	8-	1-	11	10	1	9	9	0	12	11	1	13	11	2	20	18	2	الثروة الحيوانية
%467	%450	-	28	27	1	34	33	1	19	17	2	10	8	2	6	5	1	6	6	0	التغذية وسلامة الأغذية
%36	%200	%100-	4	10	6-	15	15	0	16	15	1	15	13	2	15	12	3	11	5	6	الإحصاءات
%50-	%50-	-	23-	23-	0	23	23	0	22	22	0	22	22	0	33	33	0	46	46	0	التعاون التقني
%10	%0	%50	1	0	1	11	8	3	8	4	4	7	5	2	11	9	2	10	8	2	الإدارة الفنية
%8	%10	%3-	20	21	1-	277	240	37	268	223	45	249	208	41	260	230	30	257	219	38	المجموع

الجدول 3-1-5: الموظفون غير الممولين من برنامج العمل والميزانية في المكاتب الميدانية

مستوى الرتبة																					
التغيير في المكاتب الميدانية 2016-2012						المكاتب الميدانية															الفئة
النسبة المئوية			العدد			2016			2015			2014			2013			2012			
الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	
%17-	%60-	%200	1-	3-	2	5	2	3	5	5		5	5		8	7	1	6	5	1	مد
%5	%12-	%273	12	29-	41	263	207	56	282	232	50	275	243	32	248	225	23	251	236	15	ف
%4	%13-	%269	11	32-	43	268	209	59	287	237	50	280	248	32	256	232	24	257	241	16	على مستوى الفئتين مد وف
%31-	%39-	%14-	51-	44-	7-	111	68	43	122	77	45	133	89	44	146	89	57	162	112	50	خ ع
%10-	%22-	%55	40-	76-	36	379	277	102	409	314	95	413	337	76	402	321	81	419	353	66	المجموع
الفئة																					
التغيير في المكاتب الميدانية 2016-2012						المكاتب الميدانية															الفئة
النسبة المئوية			العدد			2016			2015			2014			2013			2012			
الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	
%15-	%28-	%460	28-	51-	23	156	128	28	166	142	24	182	170	12	177	164	13	184	179	5	القدرات الفنية الرئيسية
%68	%61	%100	36	27	9	89	71	18	90	74	16	73	59	14	59	52	7	53	44	9	القدرات الفنية التمكينية
%3	%11-	%229	8	24-	32	245	199	46	256	216	40	255	229	26	236	216	20	237	223	14	القدرات الرئيسية + التمكينية الفنية
%15	%44-	%550	3	8-	11	23	10	13	31	21	10	25	19	6	20	16	4	20	18	2	الدعم الإداري
%4	%13-	%269	11	32-	43	268	209	59	287	237	50	280	248	32	256	232	24	257	241	16	المجموع
من القدرات الفنية الرئيسية																					
-	-	-	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدعوة وتنمية القدرات
%37-	%44-	%0	7-	7-	0	12	9	3	10	8	2	12	11	1	12	11	1	19	16	3	الزراعة
-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	قانون التنمية
%67-	%67-	-	4-	4-	0	2	2	0	3	2	1	4	3	1	5	5	0	6	6	0	التنمية الاقتصادية والاجتماعية
%16-	%26-	-	3-	5-	2	16	14	2	9	7	2	11	10	1	14	12	2	19	19	0	الاقتصاد
%67	%17	-	4	1	3	10	7	3	6	6	0	8	8	0	9	9	0	6	6	0	البيئة والموارد الطبيعية وتغيير المناخ
%15-	%23-	-	2-	3-	1	11	10	1	12	12	0	12	12	0	16	16	0	13	13	0	مسايد الأسماك وتربية الأحياء المائية
%67	%67	-	8	8	0	20	20	0	19	17	2	18	17	1	10	9	1	12	12	0	الغابات

-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	إدارة المعلومات والمعرفة
%60-	%60-	-	3-	3-	0	2	2	0	6	6	0	4	4	0	5	4	1	5	5	0	إدارة الأراضي والمياه
-	-	-	2	2	0	2	2	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	حيازة الأراضي
%62-	%69-	-	8-	9-	1	5	4	1	6	5	1	6	6	0	9	9	0	13	13	0	الثروة الحيوانية
%57	%67	%0	4	4	0	11	10	1	14	13	1	16	15	1	13	11	2	7	6	1	التغذية وسلامة الأغذية
%0	%0	-	0	0	0	1	1	0	3	3	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	الإحصاءات
%61-	%69-	-	43-	48-	5	27	22	5	29	25	4	45	43	2	57	56	1	70	70	0	التعاون التقني
%169	%92	%1100	22	11	11	35	23	12	45	34	11	44	40	4	25	22	3	13	12	1	الإدارة الفنية
%15-	%28-	%460	28-	51-	23	156	128	28	166	142	24	182	170	12	177	164	13	184	179	5	المجموع

الجدول 3-1-6: الموظفون غير الممولين من برنامج العمل والميزانية - المجموع

مستوى الرتبة																					
مجموع التغيير في 2012-2016						المجموع															الفترة
النسبة المئوية			العدد			2016			2015			2014			2013			2012			
الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	
%14-	%21-	%25-	3-	3-	2-	19	11	6	17	13	4	19	15	4	21	16	5	22	14	8	مد
%6-	%6-	%4-	37-	29-	6-	617	482	137	631	489	142	609	489	120	636	496	140	654	511	143	ف
%6-	%6-	%5-	40-	32-	8-	636	493	143	648	502	146	628	504	124	657	512	145	676	525	151	على مستوى الفئتين مد وف
%24-	%27-	%19-	82-	55-	27-	264	149	115	273	146	127	285	152	133	315	159	156	346	204	142	خ ع
%12-	%12-	%12-	122-	87-	35-	900	642	258	921	648	273	913	656	257	972	671	301	1022	729	293	المجموع
الفترة																					
مجموع التغيير في 2012-2016						المجموع															الفترة
النسبة المئوية			العدد			2016			2015			2014			2013			2012			
الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	
%2-	%8-	%51	8-	30-	22	433	368	65	434	365	69	431	378	53	437	394	43	441	398	43	القدرات الفنية الرئيسية
%5	%17	%15-	8	16	8-	154	108	46	153	109	44	138	99	39	145	93	52	146	92	54	القدرات الفنية التمكينية
%0	%3-	%14	0	14-	14	587	476	111	587	474	113	569	477	92	582	487	95	587	490	97	القدرات الرئيسية + التمكينية الفنية
%45-	%51-	%41-	40-	18-	22-	49	17	32	61	28	33	59	27	32	75	25	50	89	35	54	الدعم الإداري
%6-	%6-	%5-	40-	32-	8-	636	493	143	648	502	146	628	504	124	657	512	145	676	525	151	المجموع
من القدرات الفنية الرئيسية																					
-	-	-	8	7	1	8	7	1	1	1	0	5	3	2	0	0	0	0	0	0	الدعوة وتنمية القدرات
%42-	%45-	%22-	25-	23-	2-	35	28	7	35	31	4	39	33	6	51	47	4	60	51	9	الزراعة
%83-	%67-	%100-	5-	2-	3-	1	1	0	6	1	5	7	1	6	7	2	5	6	3	3	قانون التنمية
%60	%40	-	6	4	2	16	14	2	11	8	3	13	9	4	9	9	0	10	10	0	التنمية الاقتصادية والاجتماعية
%14	%14	%14	7	5	2	57	41	16	58	41	17	48	37	11	51	39	12	50	36	14	الاقتصاد
%46	%22	%700	13	6	7	41	33	8	43	40	3	47	46	1	36	36	0	28	27	1	البيئة والموارد الطبيعية وتغير المناخ
%13	%3	%300	4	1	3	34	30	4	31	26	5	33	28	5	36	34	2	30	29	1	مصادر الأسماك وتربية الأحياء المائية
%23	%18	-	10	8	2	54	52	2	54	51	3	46	44	2	45	44	1	44	44	0	الغابات

-	-	-	1	0	1	1	0	1	3	0	3	1	1	0	5	2	3	0	0	0	إدارة المعلومات والمعرفة
%22	%22	-	2	2	0	11	11	0	9	8	1	8	8	0	9	8	1	9	9	0	إدارة الأراضي والمياه
%71-	%50-	%100-	5-	2-	3-	2	2	0	12	11	1	6	5	1	5	5		7	4	3	حيازة الأراضي
%52-	%55-	%0	17-	17-	0	16	14	2	15	14	1	18	17	1	22	20	2	33	31	2	الثروة الحيوانية
%246	%258	%100	32	31	1	45	43	2	33	30	3	26	23	3	19	16	3	13	12	1	التغذية وسلامة الأغذية
%33	%167	%100-	4	10	6-	16	16	0	19	18	1	16	13	3	16	12	4	12	6	6	الإحصاءات
%57-	%61-	-	66-	71-	5	50	45	5	51	47	4	67	65	2	90	89	1	116	116	0	التعاون التقني
%100	%55	%400	23	11	12	46	31	15	53	38	15	51	45	6	36	31	5	23	20	3	الإدارة الفنية
%2-	%8-	%51	8-	30-	22	433	368	65	434	365	69	431	378	53	437	394	43	441	398	43	المجموع

الإدارات الفنية. يتمحور هذا التقييم حول القدرات الفنية. ويبحث الجدولان في ما يلي عن كثر في الإدارات الفنية الطابع بشكل رئيسي، ألا وهي: الزراعة، الموارد الطبيعية، التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مصايد الأسماك والغابات. ويعطي الجدول الأول لمحة عامة عن مجمل الموظفين في كل من هذه الإدارات بما فيهم الموظفون من فئة مدير والفئة الفنية والموظفون القطريون وموظفو الخدمات العامة. ويتميز الجدول الثاني بقدر أكبر من التفصيل حيث يتناول فقط الموظفين من الفئة الفنية وما فوق مفصلاً إياهم بحسب دور كل منهم - القدرات الرئيسية الفنية والقدرات الفنية التمكينية والدعم الإداري.³⁴

³⁴ هناك ثغرات في البيانات الخاصة بإدارة الموارد الطبيعية بسبب التغيرات التنظيمية التي تخللت فترة التقييم.

الجدول 3-1-7: الإدارات الفنية، مجمل برنامج العمل والميزانية

التغييرات %	عدد التغييرات	برنامج العمل والميزانية 2017-2016 (الوثيقة CL 153/3)	برنامج العمل والميزانية 2015-2014 (الوثيقتان C 2013/3 و CL 148/3)	برنامج العمل والميزانية 2013-2012 (التعديلات والتغييرات التحولية، الوثائق CL 143/3 و CL 144/3 و CL 145/3)	برنامج العمل والميزانية 2013-2012 (المؤتمر يونيو/حزيران 2011، الوثيقة C2011/3)		
%9-	1-	10	10	9	11	مد	الزراعة
%17-	22-	110	116	117	132	ف	
لا يوجد	0	0	0	0	0	فني وطني	
%13-	11-	72	71	74	83	خ ع	
%15-	34-	192	197	200	226	المجموع	
%33-	2-	4	6	6	6	مد	الموارد الطبيعية
%50-	21-	21	54	53	42	ف	
لا يوجد	0	0	0	0	0	فني وطني	
%43-	13-	17	36	37	30	خ ع	
%46-	36-	42	96	96	78	المجموع	
%18-	3-	14	16	15	17	مد	الزراعة والموارد الطبيعية
%25-	43-	131	170	170	174	ف	
لا يوجد	0	0	0	0	0	فني وطني	
%21-	24-	89	107	111	113	خ ع	
%23-	70-	234	293	296	304	المجموع	
%33	3	12	11	12	9	مد	التنمية الاقتصادية والاجتماعية
%45	45	144	119	120	99	ف	
لا يوجد	0	0	0	0	0	فني وطني	
%13	10	86	85	81	76	خ ع	
%32	58	242	215	213	184	المجموع	
%33-	2-	4	5	6	6	مد	مصادر الأسماك
%0	0	69	68	68	69	ف	
لا يوجد	0	0	0	0	0	فني وطني	
%6-	3-	51	52	51	54	خ ع	
%4-	5-	124	125	125	129	المجموع	
%40-	2-	3	4	5	5	مد	الغابات
%2-	1-	43	44	43	44	ف	
لا يوجد	0	0	0	0	0	فني وطني	
%8-	2-	23	23	23	25	خ ع	
%7-	5-	69	71	71	74	المجموع	
%11-	4-	33	30	38	37	مد	المجموع الكلي
%0	1	387	347	401	386	ف	
لا يوجد	0	0	0	0	0	فني وطني	
%7-	19-	249	231	266	268	خ ع	
%3-	22-	669	608	705	691	المجموع	

الجدول 3-1-8: الإدارات الفنية، موظفو الفئتين مد + ف

التغييرات %	عدد التغييرات	برنامج العمل والميزانية 2017-2016 (الوثيقة CL 153/3)	برنامج العمل والميزانية 2015-2014 (الوثيقة CL 148/3)	برنامج العمل والميزانية 2013-2012 (التعديلات والتغييرات التحولية، الوثائق CL 144/3 و CL 143/3 و CL 145/3)	برنامج العمل والميزانية 2012-2013 (المؤتمر يونيو/حزيران 2011، الوثيقة C2011/3)		
28%-	52-	134	124	181	186	1- القدرات الفنية الرئيسية	الزراعة والموارد الطبيعية
50%-	2-	2	2	4	4	2- القدرات الفنية	
100%-	1-	0	0	0	1	3- الدعم الإداري	
29%-	55-	136	126	185	191	المجموع	
47%-	50	156	128	131	106	1- القدرات الفنية الرئيسية	التنمية الاقتصادية والاجتماعية
50%-	1-	1	1	1	2	2- القدرات الفنية التمكينية	
لا يوجد	0					3- الدعم الإداري	
45%-	49	157	129	132	108	المجموع	
1%-	1-	72	72	72	73	1- القدرات الفنية الرئيسية	مصايد الأسماك
50%-	1-	1	1	2	2	2- القدرات الفنية التمكينية	
لا يوجد	0					3- الدعم الإداري	
3%-	2-	73	73	74	75	المجموع	
6%-	3-	45	47	46	48	1- القدرات الفنية الرئيسية	الغابات
0%	0	1	1	2	1	2- القدرات الفنية التمكينية	
لا يوجد	0					3- الدعم الإداري	
6%-	3-	46	48	48	49	المجموع	
1%-	6-	407	371	430	413	1- القدرات الفنية الرئيسية	المجموع الكلي
44%-	4-	5	5	9	9	2- القدرات الفنية التمكينية	
100%-	1-	0	0	0	1	3- الدعم الإداري	
3%-	11-	412	376	439	423	المجموع	

الجدول 3-1-9: المجالات الفنية والوظائف التمكينية مجمعة بحسب الاختصاصات الرئيسية

في ما يتعلق بمجالات العمل الفنية، يصنّف الموظفون الفنيون بحسب الوظيفة مجمعين ضمن فئات موحدة استناداً إلى مجالات العمل الرئيسية كما هو مبين في الجدول 1. وتتيح هذه الفئات المجموعة الفرصة لتصنيف الموظفين بصورة منفردة ضمن فئة واحدة، وذلك حرصاً على تبسيط التحليل.

الاختصاصات (بحسب اسم الوظيفة)	المجال الفني الرئيسي أو الوظيفة التمكينية
الدعوة وتنمية القدرات	الدعوة وتنمية القدرات
الأعمال التجارية الزراعية؛ النظم الغذائية الزراعية؛ الهندسة الزراعية، الإرشاد، الشؤون المالية، التخطيط، الدعم السياسي، البحوث؛ العلوم الزراعية؛ تقييم المحاصيل، الإنتاج، الوقاية، الري؛ النظم الزراعية؛ الإدارة المتكاملة للآفات؛ الجراد؛ الإنتاج النباتي؛ وقاية النباتات؛ ما بعد الحصاد	الزراعة
المشورة القانونية، الشؤون القانونية	قانون التنمية
المساواة بين الجنسين؛ التخطيط؛ تحليل السياسات؛ السياسات السكانية؛ القروض الريفية، التنمية، فرص العمل، الشؤون المالية، المؤسسات، سبل العيش، علم الاجتماع؛ الحماية الاجتماعية؛ العلوم الاجتماعية والاقتصادية	التنمية الاقتصادية والاجتماعية
العلوم الاقتصادية للأعمال التجارية الزراعية، الزراعة، الأغذية الزراعية، الصناعات الزراعية، السلع الأساسية والتجارة، البيئة، الأمن الغذائي، النظم الغذائية، البنى التحتية، الري؛ الموارد الطبيعية؛ تطوير المشاريع؛ الشؤون المالية والقروض؛ الاستثمارات؛ التسويق؛ الأسواق؛ السياسات؛ سلاسل القيمة	علم الاقتصاد
الطاقة البيولوجية؛ تغيّر المناخ؛ البيئة؛ إدارة الموارد البشرية	البيئة والموارد الطبيعية وتغيّر المناخ
تربية الأحياء المائية؛ مصايد الأسماك؛ الاتصال بشأن مصايد الأسماك والصناعات والتخطيط والموارد البرية والبحرية المتصلة بها؛ ما بعد الصيد	مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية
الغابات؛ إدارة الموارد الحرجية، الحيازة، الأخشاب	الغابات
التواصل؛ التوثيق؛ الموارد الإعلامية؛ إدارة المعرفة؛ النشر	إدارة المعلومات والمعرفة
تنمية الأراضي والمياه؛ هندسة الري؛ حيازة الأراضي والموارد الطبيعية؛ إدارة موارد المياه؛ موارد التربة	إدارة الأراضي والمياه
إدارة الأراضي وحيازتها	حيازة الأراضي
صحة الحيوان، الإنتاج الحيواني؛ تنمية الثروة الحيوانية، الصناعة والسياسات؛ الصحة البيطرية، أخصائيو الأوبئة	الثروة الحيوانية
حماية المستهلك؛ جودة الأغذية، السلامة، الأمن، المواصفات، النظم ذات الصلة؛ التغذية	التغذية وسلامة الأغذية
<u>الإحصاءات</u>	الإحصاءات
<u>عمليات الطوارئ؛ إعادة التأهيل في حالات الطوارئ؛ السياسات الإنسانية؛ الاستثمارات؛ الدعم السياسي؛ القدرة على الصمود؛ الشراكة؛ تنسيق البرامج ووضعها ورصدها؛ تحليل المشاريع؛ تعبئة الموارد؛ التعاون بين بلدان الجنوب</u>	التعاون التقني
<u>نائب المدير العام؛ المدير العام المساعد؛ المدير؛ نائب المدير؛ الرئيس؛ المنسق الإقليمي الفرعي؛ ممثل المنظمة؛ نائب ممثل المنظمة، المستشار الفني، المنسق؛ المدير؛ قائد الفريق</u>	الإدارة الفنية

القسم 3-2: سنّ الموظفين وتحصيلهم العلمي وخبرتهم

الجدول 3-2-1: سنّ الموظفين، الفعلي

التغيير		2016		2015		2014		2013		2012		
غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	
1-	1	20	7	21	9	15	4	15	3	21	6	سنّ 29 وما دون
1	0	17	6	17	9	12	4	11	3	16	6	1- القدرات الفنية الرئيسية
2	1	2	1	3		2		3				2- القدرات الفنية التمكينية
4-	0	1		1		1		1		5		3- الدعم
46-	19-	181	111	185	103	186	104	211	114	227	130	من سنّ 30 إلى 39
25-	7	169	80	169	69	163	65	181	69	194	73	1- القدرات الفنية الرئيسية
4-	20-	7	19	6	21	9	23	10	32	11	39	2- القدرات الفنية التمكينية
17-	6-	5	12	10	13	14	16	20	13	22	18	3- الدعم
2	27-	232	299	239	278	227	286	242	304	230	326	من سنّ 40 إلى 49
18	1-	207	196	215	177	208	182	201	172	189	197	1- القدرات الفنية الرئيسية
12-	20-	8	64	8	61	6	64	19	82	20	84	2- القدرات الفنية التمكينية
4-	6-	17	39	16	40	13	40	22	50	21	45	3- الدعم
1	18-	196	541	201	567	200	572	189	576	195	559	من سنّ 50 إلى 61
7	12	181	419	189	434	185	439	172	422	174	407	1- القدرات الفنية الرئيسية
1-	29-	5	78	3	86	5	88	6	109	6	107	2- القدرات الفنية التمكينية
5-	1-	10	44	9	47	10	45	11	45	15	45	3- الدعم
4	5	7	7	2	4		2		1	3	2	سنّ 62 وما فوق
4	6	6	6	2	4		2			2		1- القدرات الفنية الرئيسية
1	1-	1	1						1		2	2- القدرات الفنية التمكينية
										1		3- الدعم

الجدول 3-2-2: سنّ الموظفين، النسبة المئوية

التغيير	2016		2015		2014		2013		2012				
	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية	غير برنامج العمل والميزانية	برنامج العمل والميزانية			
	%4.8-	%17	%3.1	%0.7	%3.2	%0.9	%2.4	%0.4	%2.3	%0.3	%3.1	%0.6	سنّ 29 وما دون
	%6.3	%0	%2.7	%0.6	%2.6	%0.9	%1.9	%0.4	%1.7	%0.3	%2.4	%0.6	1- القدرات الفنية الرئيسية
	-	-	%0.3	%0.1	%0.5	%0.0	%0.3	%0.0	%0.5	%0.0	%0.0	%0.0	2- القدرات الفنية التمكينية
	%80.0-	-	%0.2	%0.0	%0.2	%0.0	%0.2	%0.0	%0.2	%0.0	%0.7	%0.0	3- الدعم
	%20.3-	%15-	%28.5	%11.5	%28.5	%10.7	%29.6	%10.7	%32.1	%11.4	%33.6	%12.7	من سنّ 30 إلى 39
	%12.9-	%10	%26.6	%8.3	%26.1	%7.2	%26.0	%6.7	%27.5	%6.9	%28.7	%7.1	1- القدرات الفنية الرئيسية
	%36.4-	%51-	%1.1	%2.0	%0.9	%2.2	%1.4	%2.4	%1.5	%3.2	%1.6	%3.8	2- القدرات الفنية التمكينية
	%-77.3	%33-	%0.8	%1.2	%1.5	%1.4	%2.2	%1.7	%3.0	%1.3	%3.3	%1.8	3- الدعم
	%0.9	%8-	%36.5	%31.0	%36.9	%28.9	%36.1	%29.5	%36.8	%30.5	%34.0	%31.9	من سنّ 40 إلى 49
	%9.5	%1-	%32.5	%20.3	%33.2	%18.4	%33.1	%18.8	%30.6	%17.2	%28.0	%19.3	1- القدرات الفنية الرئيسية
	%60.0-	%24-	%1.3	%6.6	%1.2	%6.3	%1.0	%6.6	%2.9	%8.2	%3.0	%8.2	2- القدرات الفنية التمكينية
	%19.0-	%13-	%2.7	%4.0	%2.5	%4.2	%2.1	%4.1	%3.3	%5.0	%3.1	%4.4	3- لدعم
	%0.5	%3-	%30.8	%56.1	%31.0	%59.0	%31.8	%59.1	%28.8	%57.7	%28.8	%54.6	من سنّ 50 إلى 61
	%4.0	3%	%28.5	%43.4	%29.2	%45.2	%29.5	%45.4	%26.2	%42.3	%25.7	%39.8	1- القدرات الفنية الرئيسية
	%16.7-	%27-	%0.8	%8.1	%0.5	%8.9	%0.8	%9.1	%0.9	%10.9	%0.9	%10.5	2- القدرات الفنية التمكينية
	%33.3-	-2%	%1.6	%4.6	%1.4	%4.9	%1.6	%4.6	%1.7	%4.5	%2.2	%4.4	3- الدعم
	%133.3	%250	%1.1	%0.7	%0.3	%0.4	%0.0	%0.2	%0.0	%0.1	%0.4	%0.2	سنّ 62 وما فوق
	%200.0	-	%0.9	%0.6	%0.3	%0.4	%0.0	%0.2	%0.0	%0.0	%0.3	%0.0	1- القدرات الفنية الرئيسية
	-	%50-	%0.2	%0.1	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.1	%0.0	%0.2	2- القدرات الفنية التمكينية
			%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.1	%0.0	3- الدعم

الجدول 3-2-3: التحصيل العلمي للموظفين الجدد في المنظمة وخبرتهم بحسب السنة

2015	2013	2010	المؤهلات
1	4	6	بكالوريوس/بكالوريوس علوم أو بكالوريوس في إدارة الأعمال
30	20	34	ماجستير/ماجستير علوم أو ماجستير في إدارة الأعمال
28	22	29	شهادة دكتوراه
59	46	69	المجموع الكلي
%98	%91	%91	نسبة الحائزين على شهادة أعلى من البكالوريوس
%47	%47	%42	نسبة الحائزين على شهادة أعلى من الماجستير
18	20	16	متوسط عدد سنوات الخبرة الفنية لكل موظف جديد

الجدول 4-2-3: التحصيل العلمي للموظفين الحاليين في المنظمة

المجموع الكلي	دراسات ما بعد درجة الدكتوراه أو ما يعادلها	درجة دكتوراه أو ما يعادلها	ماجستير علوم أو ما يعادلها	ماجستير في إدارة الأعمال أو ما يعادلها	ماجستير أو ما يعادلها	بكالوريوس علوم أو ما يعادلها	بكالوريوس في إدارة الأعمال أو ما يعادلها	بكالوريوس أو ما يعادلها	الفئة
693	20	301	266	20	61	16	1	8	القدرات الفنية الرئيسية
158	1	9	52	26	39	10	3	18	القدرات الفنية التمكينية
95	0	5	18	30	21	3	7	11	الدعم الإداري
946	21	315	336	76	121	29	11	37	المجموع الكلي

الجدول 5-2-3: خبرة الموظفين الحاليين في المنظمة

مجموع متوسط سنوات الخبرة	متوسط سنوات الخبرة خارج المنظمة	متوسط سنوات الخبرة في المنظمة	الفئة
25	14	11	القدرات الفنية الرئيسية
25	10	15	القدرات الفنية التمكينية
24	11	12	الدعم الإداري
25	13	12	المجموع الكلي

القسم 3-3: قدرات الموارد البشرية من غير الموظفين

تستعين المنظمة بموارد بشرية من غير الموظفين إلى جانب موظفيها الممولين من برنامج العمل والميزانية ومن خارجه. وتُقسم الموارد البشرية من غير الموظفين إلى فئات عدّة. ويقتصر هذا التحليل على الاستشاريين وعلى الحائزين على اتفاقات الخدمات الشخصية وموظفي المشاريع الوطنيين المندرجين ضمن فئتي الخدمات "الفنية الرئيسية" و"الفنية التمكينية". ولا تشمل الموارد البشرية من غير الموظفين أولئك الذين يؤديون أدواراً غير فنية على غرار المترجمين التحريريين أو المحررين أو المتطوعين أو المرسلين القطريين. ويصنّف أيضاً الموظفون المتقاعدون في الأمم المتحدة الذين يعملون على مشاريع منفردة مع المنظمة ضمن الموارد البشرية من غير الموظفين على اعتبارهم إما استشاريين أو حائزين على اتفاقات خدمات شخصية. غير أنّ هذا الملحق يضع الموظفين المتقاعدين في الأمم المتحدة ضمن فئة خاصة بهم بسبب معدلات الأجور المختلفة التي يتقاضونها (أنظر الجداول).

الجدول 3-3-1: الموارد البشرية الفنية من غير الموظفين في المقر الرئيسي (مكافئات الدوام الكامل)

التغيير في المقر الرئيسي 2014-2016						المقر الرئيسي						الفئة			
النسبة المئوية			العدد			2016			2015						2014
الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	
%46	%19	%66	248	44	204	793	281	512	655	237	418	545	237	308	الاستشاريون (من غير المتقاعدين)
%29	%13-	%83	8	2-	10	36	14	22	34	14	20	28	16	12	ألف
%66	%52	%77	93	30	63	233	88	145	210	79	131	140	58	82	باء
%104	%79	%120	267	79	188	524	179	345	411	144	267	257	100	157	جيم
%100-	%100-	%100-	120-	63-	57-	0	0	0	0	0	0	120	63	57	غير مصنّف
%9-	%35-	%10	17-	28-	11	174	53	121	180	58	122	191	81	110	الحائزون على اتفاقات خدمات شخصية (من غير المتقاعدين)
%100-	-	%100-	2-	0	2-	0	0	0	1	0	1	2	0	2	ألف
%29-	%67-	%0	2-	2-	0	5	1	4	5	0	5	7	3	4	باء
%23	%12-	%50	32	7-	39	169	52	117	173	57	116	137	59	78	جيم
%100-	%100-	%100-	45-	19-	26-	0	0	0	1	1	0	45	19	26	غير مصنّف
%10	%13-	%25	2	1-	3	22	7	15	27	6	21	20	8	12	الاستشاريون (من المتقاعدين)
%60	%0	%150	3	0	3	8	3	5	10	2	8	5	3	2	1
%50	%0	%67	2	0	2	6	1	5	6	2	4	4	1	3	2
%0	%0	%0	0	0	0	2	1	1	3	1	2	2	1	1	3
%33-	%33-	%33-	3-	1-	2-	6	2	4	8	1	7	9	3	6	غير مصنّف
%30-	%25-	%33-	3-	1-	2-	7	3	4	9	3	6	10	4	6	الحائزون على اتفاقات خدمات شخصية (من المتقاعدين)
-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
-	-	-	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	2
%25-	%100-	%0	1-	1-	0	3	0	3	4	0	4	4	1	3	3
%50-	%33-	%67-	3-	1-	2-	3	2	1	4	2	2	6	3	3	غير مصنّف
%3-	%17-	%6	1-	2-	1	29	10	19	36	9	27	30	12	18	جميع المتقاعدين
%30	%4	%50	230	14	216	996	344	652	871	304	567	766	330	436	المجموع

الجدول 3-3-2: الموارد البشرية الفنية من غير الموظفين في المكاتب الميدانية (مكافئات الدوام الكامل)

التغيير في المكاتب الميدانية 2016-2014			المكاتب الميدانية									الفئة			
النسبة المئوية			العدد			2016			2015				2014		
الكُل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكُل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكُل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكُل	حساب الأمانة	الحساب العام		الكُل	حساب الأمانة	الحساب العام
%24	%20	%35	126	71	55	645	433	212	582	387	195	519	362	157	الاستشاريون (من غير المتقاعدين)
%59	%91	%23	49	40	9	132	84	48	135	78	57	83	44	39	ألف
%69	%61	%90	133	86	47	327	228	99	299	212	87	194	142	52	باء
%54	%38	%97	65	33	32	186	121	65	146	97	49	121	88	33	جيم
%100-	%100-	%100-	121-	88-	33-	0	0	0	2	0	2	121	88	33	غير مصنّف
%25-	%14-	%34-	42-	11-	31-	129	69	60	165	80	85	171	80	91	الحائزون على اتفاقات خدمات شخصية (من غير المتقاعدين)
%71-	%67-	%75-	10-	4-	6-	4	2	2	10	5	5	14	6	8	ألف
%30	%38	%24	10	6	4	43	22	21	49	26	23	33	16	17	باء
%8	%17	%0	6	6	0	78	42	36	133	45	53	72	36	36	جيم
%92-	%86-	%97-	48-	19-	29-	4	3	1	8	4	4	52	22	30	غير مصنّف
%8-	%63	%39-	2-	5	7-	24	13	11	25	11	14	26	8	18	الاستشاريون (من المتقاعدين)
%80	%300	%25	4	3	1	9	4	5	9	4	5	5	1	4	1
%33	%100	%0	1	1	0	4	2	2	5	3	2	3	1	2	2
%100	%400	%50-	3	4	1-	6	5	1	5	3	2	3	1	2	3
%67-	%60-	%70-	10-	3-	7-	5	2	3	6	1	5	15	5	10	غير مصنّف
%33-	%100-	%0	2-	2-	0	4	0	4	5	2	3	6	2	4	الحائزون على اتفاقات الخدمات الشخصية (من المتقاعدين)
%100-	-	%100-	1-	0	1-	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
-	-	-	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	2
%0	-	%0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	3
%50-	%100-	%0	2-	2-	0	2	0	2	3	1	2	4	2	2	غير مصنّف
%13-	%30	%32-	4-	3	7-	28	13	15	30	13	17	32	10	22	جميع المتقاعدين
%3	%3	-	62	62	-	2481	2481		2428	2428		2419	2419		موظفو المشاريع الوطنيون
%5	%4	%6	142	125	17	3283	2996	287	3205	2908	297	3141	2871	270	المجموع

الجدول 3-3-3: الموارد البشرية الفنية من غير الموظفين، المجموع (مكافئات الدوام الكامل)

مجموع التغيرات 2016-2014						المجموع									الفئة
النسبة المئوية			العدد			2016			2015			2014			
الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	الكل	حساب الأمانة	الحساب العام	
%35	%19	%56	374	115	259	1438	714	724	1237	624	613	1064	599	465	الاستشاريون (من غير المتقاعدين)
%51	%63	%37	57	38	19	168	98	70	169	92	77	111	60	51	ألف
%68	%58	%82	226	116	110	560	316	244	509	291	218	334	200	134	باء
%88	%60	%116	332	112	220	710	300	410	557	241	316	378	188	190	جيم
%100-	%100-	%100-	241-	151-	90-	0	0	0	2	0	2	241	151	90	غير مصنف
%16-	%24-	%10-	59-	39-	20-	303	122	181	345	138	207	362	161	201	الحائزون على اتفاقات الخدمات الشخصية (من غير المتقاعدين)
%75-	%67-	%80-	12-	4-	8-	4	2	2	11	5	6	16	6	10	ألف
%20	%21	%19	8	4	4	48	23	25	54	26	28	40	19	21	باء
%18	%1-	%34	38	1-	39	247	94	153	271	102	169	209	95	114	جيم
%96-	%93-	%98-	93-	38-	55-	4	3	1	9	5	4	97	41	56	غير مصنف
%0	%25	%13-	0	4	4-	46	20	26	52	17	35	46	16	30	الاستشاريون (من المتقاعدين)
%70	%75	%67	7	3	4	17	7	10	19	6	13	10	4	6	1
%43	%50	%40	3	1	2	10	3	7	11	5	6	7	2	5	2
%60	%200	%33-	3	4	1-	8	6	2	8	4	4	5	2	3	3
%54-	%50-	%56-	13-	4-	9-	11	4	7	14	2	12	24	8	16	غير مصنف
%31-	%50-	%20-	5-	3-	2-	11	3	8	14	5	9	16	6	10	الحائزون على اتفاقات الخدمات الشخصية (من المتقاعدين)
%100-	-	%100-	1-	0	1-	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
-	-	-	2	1	1	2	1	1	2	1	1	0	0	0	2
%20-	%100-	%0	1-	1-	0	4	0	4	4	0	4	5	1	4	3
%50-	%60-	%40-	5-	3-	2-	5	2	3	7	3	4	10	5	5	غير مصنف
%8-	%5	%15-	5-	1	6-	57	23	34	66	22	44	62	22	40	جميع المتقاعدين
%3	%3	-	62	62	0	2481	2481	0	2428	2428	0	2419	2419	0	موظفو المشاريع الوطنيين
%10	%4	%33	372	139	233	4279	3340	939	4076	3212	864	3907	3201	706	المجموع

ملاحظة على المنهجية المتبعة:

تتبع البيانات المتاحة لفريق تقييم الموارد البشرية من غير الموظفين من حيث مجموع أيام عمل الأفراد والكلفة الإجمالية بحسب السنوات. واستُمدت البيانات الواردة في الجداول والمعروضة في الصفحات السابقة من خلال أرقام مجموع أيام عمل الأفراد مقسومة على 220 وتقريبها إلى أقرب رقم صحيح للحصول على تقدير لمكافآت الدوام الكامل. وعلاوة على ذلك، كانت بيانات عام 2016 متاحة حتى 31 أكتوبر/تشرين الأول فقط لا غير. وأرقام سنة 2016 المبينة أعلاه قد جرى استقراؤها باستخدام الرقم الفعلي ضرب 1.2.

مزيد من المعلومات عن فئات الموارد البشرية من غير الموظفين:

الاستشاريون والحائزون على اتفاقات خدمات شخصية

يُقسم الاستشاريون والحائزون على اتفاقات خدمات شخصية إلى ثلاث فئات هي: المستويات ألف (A) وباء (B) وجيم (C).

الخدمات الاستشارية من الفئة ألف تختص بالمهام التي تتطلب مستوى رفيع من الخبرات في اختصاص معين. ويتعين على الاستشاري من المستوى ألف توفير أحدث الخبرات على أرفع المستويات في مجال اختصاصه. وقد يفرض التكليف إلى أنشطة تشغيلية تتطلب التزامات كبرى على صعيد الموارد البشرية و/أو المالية. ويُستخدم هذا المستوى عادة للتكليفات التي تستوجب عملاً كان ليضطلع به موظف من الفئة الفنية برتبة ف-5 وما فوق. وقد تكون للاستشاري من المستوى ألف مكانة بارزة ملحوظة خارج المنظمة وقد يتعين عليه رسم معالم انطباعات أصحاب المصلحة وتحفيز الشركاء.

ويُستخدم عادة الخدمات الاستشارية من المستوى باء للتكليفات التي تستوجب عملاً كان ليضطلع به موظف من الفئة الفنية برتبة ف-3 أو ف-4. وتوفر المهام من هذا المستوى خبرات متخصصة للمنظمة في مجال لا تتوفر فيه الخبرات اللازمة داخل المنظمة. ويُستعان للتكليفات على هذا المستوى بفنيين موسمين ومستشارين مختصين أو خبراء على دراية كاملة بموضوع الاختصاص وقادرين على تكييف المفاهيم مع الاحتياجات المستجدة.

ويُستعان عادة بالاستشاريين من المستوى جيم للتكليفات التي تتطلب قدراً أقل من الخبرة، على غرار الخريجين الجامعيين الذين لديهم خبرة سنة إلى أربع سنوات ما بعد الجامعة (أي ما يعادل ف-1/ف-2). ويتطلب هذا التكليف مدخلات مهنية أساسية كالتكليفات الوصفية أو التحليلية وتحديد المشاكل وما إلى ذلك وينتهي دور المكلفين بها عند المستوى التحليلي والوصفي. ويخضع عادة الاستشاري من المستوى جيم لإشراف وثيق من قبل موظفين آخرين من ذوي الخبرة أو كبار الاستشاريين.

وإنّ أي شخص لا تنطبق عليه مواصفات إحدى الفئات الثلاث المذكورة يصنّف ضمن "U" (غير مصنّف).

الموظفون المتقاعدون من الأمم المتحدة

تجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المنظمة استخدام الموظفين المتقاعدين من الأمم المتحدة كموارد بشرية من غير الموظفين. وهم يندرجون ضمن فئة الاستشاريين والحائزين على اتفاقات خدمات شخصية لكنّ بدلات أتعابهم تختلف.

مستويات الموظفين المتقاعدين من الأمم المتحدة:

1-مد-1 وما فوق

2- من ف-1 إلى ف-5

3- الخدمات العامة

وإنّ أي شخص لا تنطبق عليه مواصفات إحدى الفئات الثلاث المذكورة يصنّف ضمن "U" (غير مصنّف).

موظفو المشاريع الوطنيين

يُستعان بموظفي المشاريع الوطنيين بموجب ترتيبات تعاقدية ترعاها شروط الاستخدام المحلية لتأدية خدمات مهنية في إطار المشاريع الميدانية للمنظمة وتُدفع لهم مرتباتهم، التي تُحدد طبقاً للشروط المحلية، بالعملة المحلية. لذا تبدو تكلفة موظفي المشاريع الوطنيين أقلّ بكثير من تكلفة الاستشاريين والحائزين على اتفاقات خدمات شخصية، مع أنّهم يؤدون خدمات فنية مهنية.

الملحق 4: أبعاد التنفيذ

يتألف هذا الملحق من أربعة أقسام. يتناول القسم الأول (القسم 1-4) توفير المنظمة لمنتجاتها وخدماتها أي العمل المعياري للمنظمة. ويشمل هذا القسم الجدول 1-4 الذي يتابع توفير تلك المنتجات والخدمات. ويتناول القسم 2-4 تنفيذ المخرجات تبعاً للمؤشرات ذات الصلة في البرنامج الاستراتيجي. وهو يتضمن الجدول 1-2 و 2-4 و 3-2. ويتابع الجدول الأول التنفيذ مقارنة بمؤشرات الأهداف لسنة 2014. ويتابع الجدول الثاني التنفيذ مقارنة بمؤشرات سنة 2015. ويقارن الجدول الثالث نتائج السنتين جنباً إلى جنب. ويتناول القسم الثالث من الملحق (القسم 3-4) عمليات تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف للمنظمة وهو يتضمن جدولاً يتعقب تلك النتائج (الجدول 1-3-4) في حين أنّ القسم الرابع من الملحق (القسم 4-4) يناقش الاستعراض الذي أجرته وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الاتحادية في ألمانيا والقسم الخامس (القسم 4-5) ثلاث عمليات تقييم للمنظمة أجرتها وزارة التنمية الدولية.

القسم 1-4: منتجات المنظمة وخدماتها

تمت، خلال الدورة الثالثة والخمسين بعد المائة مجلس المنظمة، الموافقة على مذكرة إعلامية بعنوان "العمل المعياري للمنظمة وعلاقته بتنفيذ البرامج". وشددت تلك الوثيقة على الوظائف الأساسية السبع للمنظمة وهي:

- الصكوك المعيارية ولوضع المعايير على غرار الاتفاقات الدولية ومدونات السلوك والخطوط التوجيهية الطوعية؛
- الإحصاءات والبيانات والمعلومات عن الأغذية والزراعة، بما في ذلك مصائد الأسماك والغابات والأراضي والمياه؛
- الحوار بشأن السياسات على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية؛
- تنمية القدرات للتوصل إلى سياسات واستثمارات وبرامج مستندة إلى القرائن؛
- المشورة والدعم لاعتماد المعارف والتكنولوجيات والممارسات الجيدة؛
- تيسير الشراكات بين الحكومات والشركاء في التنمية والمجتمع المدني والقطاع الخاص؛
- والدعوة والتواصل في مجالات ولاية المنظمة.

وقد عُقد الاجتماع المشترك بين الدورة العشرين بعد المائة للجنة البرنامج والدورة الرابعة والستين بعد المائة للجنة المالية في روما في 7 نوفمبر/تشرين الثاني 2016. ووافقت اللجنتان في اجتماعهما هذا على "خريطة الطريق للتقييم المستقل للقدرات الفنية للمنظمة" والتي شكّلت الوثيقة التوجيهية الرئيسية لهذا التقييم. واستخدمت خريطة الطريق الوظائف الأساسية السبعة (مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة) للتوصل إلى قائمة مؤلفة من 19 منتجاً وخدمة تستعين بها المنظمة لتحقيق أهدافها المعيارية.³⁵ وتوافق هذه المنتجات والخدمات في الجدول أدناه مع بيانات المؤشر ذي الصلة التي أتاحتها موظفو المنظمة من أجل إعطاء فكرة عامة عن منتجات المنظمة وخدماتها في الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى سنة 2016.

وتجدر الإشارة إلى أنّ معظم بيانات سنة 2016 تمّ قياسها حتى 30 سبتمبر/أيلول 2016 عند إعداد هذه الوثيقة. واستخدم الفريق المؤلف من مائة من الأعضاء معامل ضرب قدره 1.25 للحصول على تقديرات حتى نهاية سنة 2016. وتوصل الفريق في بعض الحالات إلى أرقام محدثة عند نهاية السنة. ويشار إلى تلك الحالات بعبارة "فعلي". وتجدر الإشارة أيضاً إلى أنّ البيانات كانت محدودة بالنسبة إلى بعض المؤشرات. فوضعت في هذه الحالات عبارة "لا يوجد" في الجدول.

³⁵ الصفحة 7 من خريطة الطريق (النسخة الإنكليزية).

الجدول 4-1: منتجات وخدمات المنظمة الرئيسية

2016 التقديرات	2015	2014	2013	2012	المؤشر	الفئة
أدوات وضع المعايير						
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	البيانات غير متوفرة	الاتفاقات الدولية
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	البيانات غير متوفرة	مدونات السلوك المتفق عليها
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	البيانات غير متوفرة	الخطوط التوجيهية المتفق عليها والمروّج لها
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	البيانات غير متوفرة	المواصفات الفنية المعتمدة
160	138	101	90	78	العدد الإجمالي لأدوات وضع المعايير	المجموع
المعارف والبيانات والمعلومات المنتجة						
1120 (الفعلي)	676	1467	891	754	المطبوعات	مطبوعات المنظمة الصادرة
803 (الفعلي)	407	705	105	208	الكتيبات	
1923 (الفعلي)	1083	2172	996	962	المجموع	
219	165	196	209	154	عدد الزيارات إلى المواقع الإلكترونية للبيانات (بالآلاف)	النظم الإحصائية التي جرى إنشاؤها وتطبيقها
55	51	59	49	52	البلدان التي جرت فيها تنمية القدرات الإحصائية	
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	البيانات غير متوفرة	نظم إدارة المعارف الرئيسية
حوار السياسات وتنمية القدرات على المستويات العالمية والإقليمية والقارية						
15	16.1	13.2	12.2	لا يوجد	أذون السفر (بالآلاف)	البعثات الفنية المنفذة
391	305	275	250	253	الفعاليات التي أُقيمت	حلقات العمل/المؤتمرات/الندوات الفنية التي جرى تنظيمها
غير متوفر بحسب السنوات. المجموع = 280 من 2011 إلى 2016					البرامج الفنية الخارجية المدعومة	الشبكات/البرامج الفنية الخارجية المدعومة
المعارف والتكنولوجيات والممارسات الجيدة						
4	8	5	2	3	عدد التقارير الرئيسية	التقارير التحليلية المعدة والمعممة
951 (فعلي)	590	1146	173	لا يوجد	عدد الآراء الرئيسية (بالآلاف)	

2016 التقديرات	2015	2014	2013	2012	المؤشر	الفئة
الشراكات						
30	53	52	51	36	عدد الاتفاقات المبرمة في السنة	عدد الاتفاقات (مثل خطابات الموافقة ومذكرات التفاهم وغيرها) الموقعة مع خطة عمل (بما في ذلك اتفاقات المشاريع؛ ومذكرات التفاهم، والاتفاقات العامة وغيرها من اتفاقات التعاون (بما في ذلك خطابات الموافقة)
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	البيانات غير متوفرة	عدد الموظفين الفنيين المتدربين إلى المنظمة
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	البيانات غير متوفرة	عدد أنشطة التدريب والمشاركين فيها
التعاون بين بلدان الجنوب						
76	30	30	46	44	عدد البلدان المستفيدة من التعاون في ما بين بلدان الجنوب	عدد البلدان المستفيدة من التعاون بين بلدان الجنوب
38	28	40	29	27	عدد الاتفاقات الموقعة مع خطة عمل	عدد الاتفاقات الموقعة مع خطة عمل
100	60	138	113	222	عدد الموظفين الفنيين المتدربين من الجهات المانحة والذين يمكن اعتبارهم يكملون القدرات الفنية للمنظمة	عدد الموظفين الفنيين المتدربين من الجهات المانحة والذين يمكن اعتبارهم يكملون القدرات الفنية للمنظمة
50	50	40	40	30	موظفو المنظمة	عدد الموظفين الذين تلقوا تدريباً كجزء من اتفاقات التعاون في ما بين بلدان الجنوب
300	300	300	200	200	الموظفون القطريون	
350	350	350	350	350	العدد الإجمالي من الموظفين الذين تلقوا تدريباً كجزء من اتفاقات التعاون في ما بين بلدان الجنوب	
الدعوة والتواصل على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية						
2213 (فعلي)	2270	1919	1061	لا يوجد	عدد المقالات المنشورة في إطار المبادرة الإعلامية لكبار المسؤولين	منتجات التواصل

القسم 4-2: المخرجات

يوجه إطار النتائج لمنظمة الأغذية والزراعة للفترة 2014-2017 عمليتي التخطيط والرصد في عمل المنظمة. ويتمحور الإطار حول المؤشرات التي تقيس التقدم المحرز في كل مستوى من مستويات سلسلة النتائج: أي المخرجات والنواتج والأهداف الاستراتيجية. ويوفر هذا الإطار أساساً للتقييم والإبلاغ عن كيفية مساهمة إجراءات المنظمة في التغييرات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي. وتتابع وثيقتان التقدم الذي تحرزه المنظمة باتجاه تحقيق غايات المخرجات المدرجة في إطار النتائج. والوثيقتان هما التقرير التوليقي لاستعراض منتصف المدة لعام 2014 وتقرير تنفيذ البرامج للفترة 2014-2015، علماً أنّ الأول يتابع التقدم المحرز مقارنة بالغايات الموضوعية لسنة 2014 في ما يقارنها الأخير مع غايات سنة 2015. ويستند الجدولان في ما يلي إلى البيانات الواردة في كلٍّ من التقريرين في حين أنّ الجدول الثالث يرتّب البيانات بصورة تسمح بإجراء مقارنات بين السنة والأخرى.

ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ غايات المخرجات قد وُضعت بالنسبة إلى سنة 2014 فقط في ما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية الخمسة، في حين أنّ الغايات الخاصة بسنة 2015 كانت تتعلق بكلّ من الأهداف الاستراتيجية والأهداف الوظيفية على السواء.

الجدول 4-2-1: الإنجازات مقارنة بغايات سنة 2014 (الوثيقة PC 117/5 - استعراض منتصف المدة لعام 2014)

المخرجات						الهدف
رقم الناتج	مؤشرات النتائج	تمّ تجاوزها بالكامل أو إنجازها بالكامل	أُنجزت جزئياً	لم تُنجز	%	
1-1	4	4	0	0	100%	الهدف الاستراتيجي 1: القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية
2-1	1	0	1	0	0%	
3-1	3	2	1	0	67%	
المجموع الفرعي						8
1-2	3	2	0	1	67%	الهدف الاستراتيجي 2: زيادة استدامة الزراعة والغابات ومصايد الأسماك
2-2	3	2	1	0	67%	
3-2	3	3	0	0	100%	
4-2	4	3	1	0	75%	
المجموع الفرعي						13
1-3	5	3	1	1	60%	الهدف الاستراتيجي 3: الحد من الفقر في الريف
2-3	3	3	0	0	100%	
3-3	2	1	1	0	50%	
المجموع الفرعي						10
1-4	4	4	0	0	100%	الهدف الاستراتيجي 4: نظم زراعية وغذائية أكثر شمولاً وكفاءة
2-4	3	3	0	0	100%	
3-4	3	3	0	0	100%	
المجموع الفرعي						
1-5	2	2	0	0	100%	الهدف الاستراتيجي 5: القدرة على الصمود أمام التهديدات والأزمات
2-5	3	2	1	0	67%	
3-5	2	2	0	0	100%	
4-5	3	3	0	0	100%	
المجموع الفرعي						
المجموع الفرعي						9

2	7	42	51	المجموع	مجموع 5-1	
لم توضع غايات لسنة 2014				لا يوجد	1-6	الهدف 6: الجودة الفنية والمعرفة والخدمات
				2	2-6	
				2	3-6	
				2	4-6	
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	6	المجموع الفرعي 6	
لم توضع غايات لسنة 2014				1	1-7	الباب 7: برنامج التعاون التقني
لم توضع غايات لسنة 2014				2	1-8	الهدف الوظيفي 8: التواصل
				2	2-8	
				2	3-8	
لم توضع غايات لسنة 2014				3	1-9	الهدف الوظيفي 9: تكنولوجيا المعلومات
لم توضع غايات لسنة 2014				2	1-10	الهدف الوظيفي 10: حوكمة المنظمة والإشراف والتوجيه
				1	2-10	
				1	3-10	
لم توضع غايات لسنة 2014				4	1-11	الهدف الوظيفي 11: الإدارة الكفؤة والفعالة
				1	2-11	
				1	3-11	
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	20	المجموع الفرعي 11-7	
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	الباب 12: حالات الطوارئ
لم توضع غايات لسنة 2014				2	1-13	الباب 13: الإنفاق الرأسمالي
لم توضع غايات لسنة 2014				1	1-14	الباب 14: الإنفاق الأمني
				4	2-14	
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	33	المجموع	مجموع 14-6

الجدول 4-2-2: الإنجازات مقارنة بغايات سنة 2015 (الوثيقة C 2017/8 - تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2014-2015)

المخرجات						الهدف
% تم تجاوزها أو إنجازها بالكامل	لم تُنجز	أُنجزت جزئياً	تم تجاوزها أو إنجازها بالكامل	مؤشرات النتائج	رقم الناتج	
%100	0	0	4	4	1-1	الهدف الاستراتيجي 1: القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية
%100	0	0	1	1	2-1	
%100	0	0	3	3	3-1	
%100	0	0	8	8	المجموع الفرعي	
%100	1	0	3	3	1-2	الهدف الاستراتيجي 2: زيادة استدامة الزراعة والغابات ومصائد الأسماك
%67	0	1	2	3	2-2	
%100	0	0	3	3	3-2	
%75	0	1	3	4	4-2	
%85	1	2	11	13	المجموع الفرعي	
%100	0	0	5	5	1-3	الهدف الاستراتيجي 3: الحد من الفقر في الريف
%67	0	1	2	3	2-3	
%100	0	0	2	2	3-3	
%90	0	1	9	10	المجموع الفرعي	
%100	0	0	4	4	1-4	الهدف الاستراتيجي 4: نظم زراعية وغذائية أكثر شمولاً وكفاءة
%100	0	0	3	3	2-4	
%100	0	0	3	3	3-4	
%100	0	0	10	10	المجموع الفرعي	
%100	0	0	2	2	1-5	الهدف الاستراتيجي 5: القدرة على الصمود أمام التهديدات والأزمات
%67	0	1	2	3	2-5	
%100	0	0	2	2	3-5	
%67	0	1	2	3	4-5	
%80	0	2	8	10	المجموع الفرعي	
%90	1	5	46	51	المجموع	مجموع 5-1
لا يوجد	0	0	0	لا يوجد	1-6	الهدف 6: الجودة الفنية والمعرفة والخدمات
%100	0	0	2	2	2-6	
%100	0	0	2	2	3-6	
%100	0	0	2	2	4-6	
%100	0	0	6	6	المجموع الفرعي	المجموع الفرعي 6
%100	0	0	1	1	1-7	الباب 7: برنامج التعاون التقني
%100	0	0	2	2	1-8	الهدف الوظيفي 8: التواصل
%100	0	0	2	2	2-8	
%100	0	0	2	2	3-8	
%100	0	0	3	3	1-9	الهدف الوظيفي 9: تكنولوجيا المعلومات
%50	0	1	1	2	1-10	الهدف الوظيفي 10: حوكمة المنظمة والإشراف والتوجيه
%100	0	0	1	1	2-10	
%100	0	0	1	1	3-10	

%100	0	0	4	4	1-11	الهدف الوظيفي 11: الإدارة الكفؤة والفعالة
%100	0	0	1	1	2-11	
%0	1	0	0	1	3-11	
%90	1	1	18	20	المجموع الفرعي	المجموع الفرعي 11-7
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	0	لا يوجد	لا يوجد	الباب 12: حالات الطوارئ
%100	0	0	2	2	1-13	الباب 13: الإنفاق الرأسمالي
%0	1	0	0	1	1-14	الباب 14: الإنفاق الأمني
%100	0	0	4	4	2-14	
%91	2	1	30	33	المجموع	مجموع 14-6

الجدول 4-2-3: الإنجازات مقارنة بغايات عام 2016 (الوثيقة PC 121/3 - استعراض منتصف المدة لعام 2016)

المخرجات						الهدف
% تم تجاوزها أو إنجازها بالكامل	لم تُنجز	أُنجزت جزئياً	تم تجاوزها أو إنجازها بالكامل	مؤشرات النتائج	رقم الناتج	
%100	0	0	4	4	1-1	الهدف الاستراتيجي 1: القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية
%100	0	0	1	1	2-1	
%67	0	1	2	3	3-1	
%88	0	1	7	8	المجموع الفرعي	
%0	0	3	0	3	1-2	الهدف الاستراتيجي 2: زيادة استدامة الزراعة والغابات ومصايد الأسماك
%67	0	1	2	3	2-2	
%100	0	0	3	3	3-2	
%100	0	0	4	4	4-2	
%69	0	4	9	13	المجموع الفرعي	
%100	0	0	5	5	1-3	الهدف الاستراتيجي 3: الحد من الفقر في الريف
%100	0	0	3	3	2-3	
%0	0	2	0	2	3-3	
%80	0	2	8	10	المجموع الفرعي	
%100	0	0	4	4	1-4	الهدف الاستراتيجي 4: نظم زراعية وغذائية أكثر شمولاً وكفاءة
%100	0	0	3	3	2-4	
%100	0	0	3	3	3-4	
%100	0	0	10	10	المجموع الفرعي	
%100	0	0	2	2	1-5	الهدف الاستراتيجي 5: القدرة على الصمود أمام التهديدات والأزمات
%100	0	0	2	2	2-5	
%100	0	0	2	2	3-5	
%100	0	0	3	3	4-5	
%100	0	0	9	9	المجموع الفرعي	
%86	0	7	43	50	المجموع	مجموع 5-1
%100	0	0	1	1	1-6	الهدف 6: الجودة الفنية والمعرفة والخدمات
لا يوجد	-	-	-	لا يوجد	2-6	
%100	0	0	2	2	3-6	
%100	0	0	2	2	4-6	
لا يوجد	-	-	-	لا يوجد	5-6	
%100	0	0	2	2	6-6	
%100	0	0	7	7	المجموع الفرعي	المجموع الفرعي 6
%100	0	0	1	1	1-7	الباب 7: برنامج التعاون التقني
%100	0	0	2	2	1-8	الهدف الوظيفي 8: التواصل
%100	0	0	2	2	2-8	
%100	0	0	2	2	3-8	
%100	0	0	3	3	1-9	الهدف الوظيفي 9: تكنولوجيا المعلومات
%50	0	1	1	2	1-10	

%100	0	0	1	1	2-10	الهدف الوظيفي 10: حوكمة المنظمة والإشراف والتوجيه
لا يوجد	-	-	-	لا يوجد	3-10	
%100	0	0	3	3	1-11	الهدف الوظيفي 11: الإدارة الكفؤة والفعالة
%100	0	0	1	1	2-11	
لا يوجد	-	-	-	لا يوجد	3-11	
%94	0	1	16	17	المجموع الفرعي	المجموع الفرعي 11-7
لا يوجد	-	-	-	لا يوجد	لا يوجد	الباب 12: حالات الطوارئ
%100	0	0	2	2	1-13	الباب 13: الإنفاق الرأسمالي
%0	1	0	0	1	1-14	الباب 14: الإنفاق الأمني
%100	0	0	4	4	2-14	
%94	1	1	29	31	المجموع	مجموع 14-6

الجدول 4-2-4: مقارنة بين عامي 2014 و2015 (المصدر: الوثيقة PC 117/5 - استعراض منتصف المدة لعام 2015؛ الوثيقة C 2017/8 - تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2014-2015. أنظر www.fao.org/pwb)

% تم تجاوزها أو إنجازها بالكامل		لم تُنجز		أُنجزت جزئياً		تم تجاوزها أو إنجازها بالكامل		مؤشرات النتائج	رقم الناتج	الهدف
2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014			
%100	%100	0	0	0	0	4	4	4	1-1	الهدف الاستراتيجي 1
%100	%0	0	0	0	1	1	0	1	2-1	
%100	%67	0	0	0	1	3	2	3	3-1	
%100	%75	0	0	0	2	8	6	8	المجموع الفرعي	
%100	%67	1	1	0	0	3	2	3	1-2	الهدف الاستراتيجي 2
%67	%67	0	0	1	1	2	2	3	2-2	
%100	%100	0	0	0	0	3	3	3	3-2	
%75	%75	0	0	1	1	3	3	4	4-2	
%85	%77	1	1	2	2	11	10	13	المجموع الفرعي	
%100	%60	0	1	0	1	5	3	5	1-3	الهدف الاستراتيجي 3
%67	%100	0	0	1	0	2	3	3	2-3	
%100	%50	0	0	0	1	2	1	2	3-3	
%90	%70	0	1	1	2	9	7	10	المجموع الفرعي	
%100	%100	0	0	0	0	4	4	4	1-4	الهدف الاستراتيجي 4
%100	%100	0	0	0	0	3	3	3	2-4	
%100	%100	0	0	0	0	3	3	3	3-4	
%100	%100	0	0	0	0	10	10	10	المجموع الفرعي	
%100	%100	0	0	0	0	2	2	2	1-5	الهدف الاستراتيجي 5
%67	%67	0	0	1	1	2	2	3	2-5	
%100	%100	0	0	0	0	2	2	2	3-5	
%67	%100	0	0	1	0	2	3	3	4-5	
%80	%90	0	0	2	1	8	9	10	المجموع الفرعي	
%90	%82	1	2	5	7	46	42	51	المجموع	مجموع 5-1

الجدول 4-2-5: مقارنة بين عامي 2014 و2016 (المصدر: الوثيقة PC 117/5 - استعراض منتصف المدة لعام 2015؛ الوثيقة PC 121/3 - استعراض منتصف المدة لعام 2016. أنظر www.fao.org/pwb)

% تم تجاوزها أو إنجازها بالكامل		لم تُنجز		أُنجزت جزئياً		تم تجاوزها أو إنجازها بالكامل		مؤشرات النتائج	رقم الناتج	الهدف
2016	2014	2016	2014	2016	2014	2016	2014			
%100	%100	0	0	0	0	4	4	4	1-1	الهدف الاستراتيجي 1
%100	%0	0	0	0	1	1	0	1	2-1	
%67	%67	0	0	1	1	2	2	3	3-1	
%88	%75	0	0	1	2	7	6	8	المجموع الفرعي	
%0	%67	0	1	3	0	0	2	3	1-2	الهدف الاستراتيجي 2
%67	%67	0	0	1	1	2	2	3	2-2	
%100	%100	0	0	0	0	3	3	3	3-2	
%100	%75	0	0	0	1	4	3	4	4-2	
%69	%77	0	1	4	2	9	10	13	المجموع الفرعي	
%100	%60	0	1	0	1	5	3	5	1-3	الهدف الاستراتيجي 3
%100	%100	0	0	0	0	3	3	3	2-3	
%0	%50	0	0	2	1	0	1	2	3-3	
%80	%70	0	1	2	2	8	7	10	المجموع الفرعي	
%100	%100	0	0	0	0	4	4	4	1-4	الهدف الاستراتيجي 4
%100	%100	0	0	0	0	3	3	3	2-4	
%100	%100	0	0	0	0	3	3	3	3-4	
%100	%100	0	0	0	0	10	10	10	المجموع الفرعي	
%100	%100	0	0	0	0	2	2	2	1-5	الهدف الاستراتيجي 5
%100	%67	0	0	0	1	2	2	3,2	³⁶ 2-5	
%100	%100	0	0	0	0	2	2	2	3-5	
%100	%100	0	0	0	0	3	3	3	4-5	
%100	%90	0	0	0	1	9	9	10,9	المجموع الفرعي	
%86	%82	0	2	7	7	43	42	51,50	المجموع	مجموع 5-1

³⁶ تم حذف أحد مؤشرات المخرجات بالنسبة إلى الناتج 2-5 في استعراض منتصف المدة لعام 2016.

إنّ شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف (MOPAN) هي مجموعة من الحكومات التي تُعنى جميعاً بمعرفة المزيد حول كفاءة المنظمات المتعددة الأطراف. ويجري الأعضاء في الشبكة عمليات تقييم مشتركة لتلك المنظمات ويتشاورون المعلومات ويستفيدون من خبرة بعضهم البعض من أجل الرصد والتقييم. وفي عام 2016، كانت البلدان الناشطة في هذه الشبكة كالاتي: أستراليا، كندا، الدانمرك، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، آيرلندا، اليابان، لكسمبرغ، هولندا، النرويج، جمهورية كوريا، إسبانيا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

وأخضعت الشبكة المنظمة للتقييم في سنة 2011 ومجدداً في سنة 2014 استناداً إلى المعلومات المتوافرة لديها من خلال عملية مسح لأصحاب المصلحة الرئيسيين واستعراض الوثائق ومقابلات أجرتها مع موظفي المنظمة. وانطلقت الشبكة من هذه المعلومات لإعداد سلسلة مؤلفة من 22 مؤشراً تتعلق بمجالات الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية وإدارة العلاقات وإدارة المعرفة.

وأشار تقرير الشبكة لعام 2011 إلى وجود خمسة مجالات لعدم ملاءمة المنظمة هي: التركيز القطري على النتائج، القرارات المتعلقة بتخصيص المعونة، ربط إدارة المعونة بالأداء، إدارة الموارد البشرية، وعرض المعلومات عن الأداء. أما في المجالات التي اعتبرت فيها الشبكة عمل المنظمة ملائماً، بالكاد كان كذلك في معظم الحالات. ومن بين المجيبين على المسح، اعتُبر مجال واحد من المجالات التي خضعت للتقييم وعددها 21 مجالاً مصدر قوة للمنظمة وهو تمسكها بالمبادئ الإنسانية. وكان استعراض الوثائق أفضل نوعاً ما من الردود على المسح حيث توصل إلى تحديد عدة مجالات قوة في الوثائق بما في ذلك توجيه النتائج والتركيز على الأولويات المواضيعية والمساءلة المالية وتفويض صنع القرارات.

وأشار التقييم في عام 2014 إلى حصول تحسّن في كلّ مؤشر تقريباً من مؤشرات الأداء. وتمّ في أربعة مجالات هامة هي - استراتيجية المنظمة المستندة إلى ولاية واضحة، التركيز القطري على النتائج، دعم الخطط الوطنية والمساهمة في الحوار بشأن السياسات - رفع التصنيف من "غير ملائم أو ما دونه" إلى "قوي أو ما فوقه".

ومع حلول سنة 2014 اقتصرت المجالات غير الملائمة على مجالين فقط هما وضع الميزانية استناداً إلى النتائج وإدارة الموارد البشرية. وحُلصت الشبكة في سنة 2014 إلى أنّ المنظمة قد "عززت تركيزها الاستراتيجي" وجعلته أكثر مواءمة مع ولايتها الرئيسية وميزتها المقارنة (الصفحة 2). وحسّنت المنظمة إدارتها المستندة إلى النتائج (الصفحة 2) و"باشرت المنظمة تطبيق خطة عملها الجديدة الخاصة بالقدرة على الصمود وعززت أيضاً ممارستها ونظمها للتأهب لحالات الطوارئ والاستجابة لها..." (الصفحة 3). "وأحرزت المنظمة تقدماً ملحوظاً في وضع أهداف استراتيجية على المستوى القطري تتواءم كلياً مع الأولويات الإنمائية القطرية..." (الصفحة 4 من تقرير سنة 2014). وأشارت الشبكة في سنة 2014 إلى أنّ المنظمة قد عمدت، منذ سنة 2013، إلى إعادة ترتيب عملها السياسي واستحدثت وظائف خاصة بالسياسات في المكاتب الميدانية. وأشارت إلى أنّ أصحاب المصلحة باتوا يقيّمون مساهمة المنظمة في تحقيق النتائج على أنّها ملائمة بالإجمال (الصفحة 5).

واتضح أيضاً للشبكة في عام 2014 (الصفحة 5) أنّ: "القرائن المتاحة من خلال الوثائق تشير إلى أنه، خلال الفترة التي يشملها الاستعراض، كانت مشاريع المنظمة فعالة بالإجمال من حيث تنفيذ الأنشطة والمخرجات المخطط لها وإن كانت المنظمة لم تفد على النحو الملائم عن مساهماتها على مستوى البرامج القطرية ولم تعطِ قرائن دامغة عن مدى مساهمتها في الأولويات الإنمائية القطرية التي عبّرت عنها." "وأخيراً، فإنّ المنظمة "أحرزت تقدماً على صعيد تشاطر المعرفة داخلياً وخارجياً منذ سنة 2011" (الصفحة 6 من النسخة الإنكليزية من تقرير سنة 2014).

وترد هذه النتائج بمزيد من التفصيل في الجدول التالي.

الجدول 4-3-1: نتائج MOPAN

2014		2011		المؤشر
استعراض الوثائق	المجيبون على المسح	استعراض الوثائق	المجيبون على المسح	
الإدارة الاستراتيجية				
5	3.95	6	3.79	مؤشر الأداء الرئيسي 1 إعطاء توجيهات للنتائج
6	4.52	لا يوجد	لا يوجد	مؤشر الأداء الرئيسي 2 استناد استراتيجية المنظمة إلى ولاية واضحة
5	لا يوجد	4	3.66	مؤشر الأداء الرئيسي 3 تركيز المنظمة على النتائج
5	4.35	5	4.16	مؤشر الأداء الرئيسي 4 التركيز على الأولويات المشتركة/المواضيعية
4	4.68	3	4.37	مؤشر الأداء الرئيسي 5 التركيز القطري على النتائج
الإدارة التشغيلية				
4	3.96	3	3.74	مؤشر الأداء الرئيسي 6 قرارات شفافة ويمكن توقعها بالنسبة إلى التمويل / تخصيص المعونة
4	3.46	4	3.27	مؤشر الأداء الرئيسي 7 إعداد الميزانية استناداً إلى النتائج / ربط إدارة المعونة بالأداء
5	4.32	5	3.80	مؤشر الأداء الرئيسي 8 المساواة المالية
5	3.93	4	3.74	مؤشر الأداء الرئيسي 9 استخدام المعلومات عن الأداء
4	2.96	4	3.39	مؤشر الأداء الرئيسي 10 إدارة الموارد البشرية
4	لا يوجد	4	3.90	مؤشر الأداء الرئيسي 11 إعداد البرامج المراعية للأداء
4	3.78	5	4.19	مؤشر الأداء الرئيسي 12 تفويض السلطات
5	4.54	لا يوجد	4.58	مؤشر الأداء الرئيسي 13 العمل في حالات الطوارئ / التمسك بالمبادئ الإنسانية
إدارة العلاقات				
6	4.63	لا يوجد	4.37	مؤشر الأداء الرئيسي 14 دعم الخطط الوطنية
لا يوجد	4.09	لا يوجد	3.74	مؤشر الأداء الرئيسي 15 إجراءات التكيف
لا يوجد	4.31	*	3.89	مؤشر الأداء الرئيسي 16 استخدام النظم القطرية
لا يوجد	4.51	لا يوجد	4.34	مؤشر الأداء الرئيسي 17 المساهمة في الحوار بشأن السياسات
5	4.34	4	4.24	مؤشر الأداء الرئيسي 18 تنسيق الإجراءات
4	4.49	لا يوجد	3.99	مؤشر الأداء الرئيسي 19 إدارة المجموعات
إدارة المعارف				
5	4.37	4	3.99	مؤشر الأداء الرئيسي 20 نتائج التقييم / تقييم النتائج الخارجية
4	3.97	3	3.68	مؤشر الأداء الرئيسي 21 عرض المعلومات الخاصة بالأداء
4	4.21	4	3.68	مؤشر الأداء الرئيسي 22 تعميم الدروس المستفادة
المفتاح				
6.00-4.50		أداء قوي أو ما فوقه		
4.49-3.50		أداء ملائم		
3.49-1.00		أداء غير ملائم أو ما دونه		
*		البيانات عن استعراض الوثائق غير متوفرة		
لا يوجد		لم يجر تقييمه		

القسم 4-4: استعراض وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الاتحادية في ألمانيا

أجرت وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الاتحادية في ألمانيا (الوزارة) تقريرها الخاص بالمنظمة وعرضته على أمانة المنظمة في شهر يناير/كانون الثاني 2015.

ويتألف التقرير من ثلاثة أجزاء هي: الولاية والأهمية، والأداء، ومشاركة ألمانيا في المنظمة. واستند أول قسمان إلى البيانات الموجودة أصلاً والمنبثقة عن عمليات الاستعراض الأخرى للمنظمة بما فيها:

- عمليات استعراض شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف للمنظمة التي نشرت في عامي 2011 و2014؛
- والتقييم الأسترالي المتعدد الأطراف لعام 2012؛
- وعمليات استعراض المعونة المتعددة الأطراف التي أجرتها المملكة المتحدة في عامي 2011 و2013.

وتخضع القسم الثالث من التقرير المتعلق بمشاركة ألمانيا في المنظمة نطاق هذا التقييم.

واستخدم التقرير سلمًا مؤلفًا من 5 نقاط لتصنيف مجالات أداء المنظمة التي تراوحت بين "أداء ضعيف" و"أداء قوي". وأعطى من ثم كل من هذه التصنيفات مستوى ثقة معيّن على سلم مؤلف من 3 نقاط استخدم فيه التطابق أو التعارض بين المصادر الرئيسية للتقرير لتحديد مستوى الثقة في نتائج التقرير.

واعتبر التقرير، في ما يتعلق بإدارة الأداء والإدارة الاستراتيجية، وبمستوى عالٍ من الثقة، أنّ أداء المنظمة كان معتدلاً. وكانت هناك عدة نتائج في هذه المجال متصلة بالقدرات الفنية. ومع الإشارة إلى وجود بعض الاختلافات بين البلدان والمشاريع، كان التقرير إيجابياً بشأن التطورات الأخيرة في مجال اللامركزية، خاصة في ما يتعلق بتعزيز الاستجابة في حالات الطوارئ.

وكان التصنيف الإجمالي في مجال إدارة المعرفة "معتدلاً مع منحى إلى أن يكون قوياً" وذلك بمستوى عالٍ من الثقة. وكان تقييم إنشاء شبكات فنية وإعادة تنظيم الإدارات الفنية على أنه مجال أحرز فيه تقدم إيجابي منذ سنة 2012، خاصة في ما يتعلق بكسر "ثقافة التجزئة وهو ما أفضى سابقاً إلى بعض الازدواجية في الجهود وإلى ضعف في تشاطر المعرفة."

غير أنّ التقرير أشار أيضاً إلى وجود مجالات أخرى لا تزال بحاجة إلى تحسين وهي التعاون وأوجه التآزر مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وإضفاء الطابع المؤسسي على الإصلاحات على امتداد المنظمة، وإدارة الموارد البشرية.

القسم 4-5: تقييم وزارة التنمية الدولية

أشارت عمليات التقييم التي أجرتها وزارة التنمية الدولية للمنظمة إلى إحراز تحسينات ملحوظة في تأدية المنظمة لعملها المعياري خلال الفترة 2012-2016، وقد تزامن ذلك مع وجود قيادة جديدة ومساءلة أكبر.

وكانت المنظمة قد اعتُبرت، في الاستعراض المتعدد الأطراف للمعونة في سنة 2011، منظمة متعددة الأطراف ضعيفة أو رديئة غير فعالة من حيث تحقيق أهدافها. وأقرّ الاستعراض بأنّ المنظمة قد نجحت في استئصال الطاعون البقري الفتاك غير أنّ تصنيفها كان ضعيفاً أو غير مرضٍ بالنسبة إلى معظم المؤشرات بدءاً بالشفافية والمساءلة وصولاً إلى الإدارة المالية والوعي إزاء التكاليف. ولعلّ الأهمّ أنّ أداء المنظمة صُنّف على أنه ذا "قيمة ضعيفة مقابل المال للحصول على المعونة من المملكة المتحدة" ووضعت في خانة "التدابير الخاصة" التي تستوجب عملية إصلاح ملحّة لمواصلة تلقي أموال المعونة من المملكة المتحدة.

وفي عام 2013، قامت وزارة التنمية الدولية بتحديث تقييمها وحلّصت إلى أنّ الإدارة قد نجحت في إطلاق عملية الإصلاح في المنظمة ولكن هذا لا يزال يتطلب الكثير من العمل خاصة على صعيد الموارد البشرية. وفي ما يلي النتيجة المحدّثة للاستعراض المتعدد الأطراف للمعونة: "اعتمدت المنظمة بقدر أكبر ترتيب الأولويات والتركيز على نحو أكبر على النتائج من خلال تبسيط الأهداف الاستراتيجية ووضع أطر جديدة للنتائج على المستويين القطري والمؤسسي... وجرى تحسين عمليات التعيين واستحداث نظم لإدارة الأداء بالنسبة إلى جميع الموظفين. غير أنّ الموارد البشرية لا تزال من الأولويات. وتعتمد القيادة الجديدة على استشارة حسّ أكبر بالقيمة مقابل المال وقد جرى تحقيق مزيد من الوفورات الملحوظة..."

ومؤخراً، استكملت وزارة التنمية الدولية استعراضها المتعدد الأطراف للتنمية لعام 2016. وإذا أشار الاستعراض إلى أنّ قدراً كبيراً من العمل لا يزال مطلوباً، خلّص إلى أنّ المنظمة قد أحرزت تقدماً منذ سنة 2011: "أحرزت المنظمة تقدماً منذ صدور الاستعراض المحدّث المتعدد الأطراف للمعونة في عام 2013 حيث زادت تركيزها الاستراتيجي وعززت ضوابطها الداخلية." وقد عزى الاستعراض النتائج الإيجابية المسجلة إلى الدور القيادي للمنظمة وهيكلها الإداري الحديث ووفورات الكفاءة التي حققتها. وصنّف الاستعراض المتعدد الأطراف للتنمية المنظمة بالإجمال ضمن "جيد" قياساً إلى مؤشر نقاط القوة التنظيمية وهو ثاني أعلى تصنيف على مقياس "ضعيف" و"ملائم" و"جيد" و"جيد جداً" (انظر الشكل 1).

الشكل 1: مكونات مؤشر نقاط القوة التنظيمية في المنظمة

