

October 2012



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

A

## المجلس

الدورة الخامسة والأربعون بعد المائة

روما، 3-7 ديسمبر/كانون الأول 2012

تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية

### موجز

- يحتوي هذا التقرير على معلومات عن سير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2012. وهو يستكمل المعلومات التي سبقت أن وردت عن التوجه الجديد في تنفيذ خطة العمل الفورية في الوثيقة CL144/10 التي قدمت إلى الأجهزة الرئاسية في دوراتها الربيعية عام 2012 ثم بعد ذلك في جلسات الإحاطة غير الرسمية التي عقدت يوم 18 يوليو/تموز 2012.
- وقد كللت الجهود التي بذلت في عام 2012 للإسراع بعملية الإصلاح بالنجاح، حيث أصبح من المقرر الآن الانتهاء في عام 2012 من أغلب إجراءات خطة العمل الفورية التي كانت مازالت معلقة في نهاية عام 2011. ويحتوي التقرير على تفاصيل الإجراءات التي ستمتد إلى عام 2013.
- ويسعى التقرير إلى الحصول على توجيهات من الأعضاء بشأن عدد من إجراءات خطة العمل الفورية، كما تقدم الإدارة مقترحات بشأن كل إجراء من هذه الإجراءات إلى الدول الأعضاء حول أفضل طريقة لمعالجته.
- ويعطي التقرير أحدث المعلومات إلى الأعضاء عن التقدم المحرز في مبادرة تحقيق المنافع ويطرح بعض أمثلة المنافع التي تحققت بالفعل أو تلك التي في طريقها أو أنها ستتحقق في المستقبل. كما يعطي التقرير تفصيلات عن تصنيف هذه الفوائد ويبيدي بعض الملاحظات بشأن الخطوات والعمليات القادمة التي ستتخذ للوصول بهذه المبادرة إلى نهاية ناجحة.
- إن تبسيط الإجراءات هو الهدف النهائي لتجديد المنظمة، ويعطي التقرير تفصيلات عن نهج تبسيط الإجراءات في إجراءات خطة العمل الفورية التي تمتد إلى عام 2013، وعن تسليم فوائد هذه الخطة.
- ويشير التقرير إلى أنه في نهاية شهر أغسطس/ آب 2012، بلغت مصروفات والتزامات خطة العمل الفورية

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

ما مجموعه 16.48 مليون دولار، أي 58 في المائة من ميزانية عام 2012. ويظل الرصيد البالغ 12 مليون دولار باقياً لإنفاقه في الفترة الباقية من عام 2012.

◀ ومع اقتراب عملية الإصلاح من مرحلتها النهائية، يتولى التقرير إبلاغ الأعضاء بآخر التطورات عن ترتيبات كتابة التقارير في المستقبل مشيراً إلى أن التقرير السنوي لعام 2012، الذي سي طرح على الأجهزة الرئاسية في ربيع عام 2013، سوف يتضمن المعلومات الكاملة عن الطبيعة الكمية والكيفية والمالية وتلك المتعلقة بالميزانية، بما يكفل الامتثال لقرار المؤتمر 2011/6، وبما يغطي أيضاً مجالات ولاية المجلس في دورته في يونيو/حزيران 2012.

### العمل المطلوب من لجنتي البرنامج والمالية والمجلس

◀ لجنة المالية مطالبة باستعراض سير العمل في ميزانية خطة العمل الفورية ومصروفاتها (القسم خامساً، الفقرات من 58 – 61).

◀ الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية، وهو مطالب باستعراض سير العمل في جميع أجزاء هذا التقرير. كما أن الاجتماع المشترك مطالب بإعطاء توجيهاته إلى المجلس بشأن 10 إجراءات خطة العمل الفورية التي تحتاج إلى النظر فيها، كما أوجزها الجدول 1 – الفقرة 27.

◀ المجلس مطالب بما يلي:

◀ إعطاء توجيهاته بشأن المقترحات المتعلقة بعمل الإدارة مستقبلاً فيما يتعلق بعشرة إجراءات من إجراءات خطة العمل الفورية التي تحتاج إلى إعادة النظر فيها (والتي يلخصها الجدول 1 – الفقرة 27).

◀ أن يحيط علماً بالمعلومات الواردة في الوثيقة CL 145/10 وبالاستعراض الذي أجرته لجنة المالية ولجنة البرنامج وأن يعطي توجيهاته بشأنها حسب مقتضى الحال.

يمكن توجيه أي استفسارات حول مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد David Benfield

مدير وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية

الهاتف: +39 06570 54508

## أولاً - مقدمة

1- يحتوي هذا التقرير على معلومات عن سير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية أثناء الفترة من يناير/ كانون الثاني إلى سبتمبر/ أيلول 2012. وهو يستكمل المعلومات الواردة في الوثيقة CL144/10 التي طرحت على الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية في شهر مايو/ أيار 2012 وعلى المجلس في شهر يونيو/ حزيران 2012. وجرت مناقشة بشأن سير العمل في التنفيذ خلال اجتماع إحاطة غير رسمي عقد يوم 18 يوليو/ تموز 2012، ويتضمن هذا التقرير طرحاً رسمياً لآخر ما نوقش في شهر يوليو/ تموز مع مراعاة المعلومات المرتدة التي تم الحصول عليها من الأعضاء.

2- هذا التقرير مقدم كوثيقة مجلس امتثالاً لقرار المؤتمر 2011/6، ولكنه موجه أيضاً إلى أعضاء لجنتي البرنامج والمالية عن طريق اجتماعهما المشترك في نوفمبر/ تشرين الثاني 2012. وقد أتبع هذا الإجراء لكي يتمكن أعضاء المجلس من تلقي المشورة الفنية من لجنتي البرنامج والمالية والنظر فيها عن طريق تقريرهما إلى المجلس في دورته الخامسة والأربعين بعد المائة.

3- أعترف التوجه الجديد لتجديد المنظمة - الذي أعلنه المدير العام في يناير/ كانون الثاني 2012 - بضرورة الوصول بعملية التجديد إلى نهاية ناجحة في أسرع وقت ممكن عن طريق ثلاث مبادرات:

- الإسراع بعملية الإصلاح، باستكمال أكبر قدر ممكن من إجراءات خطة العمل الفورية بنهاية عام 2012؛
- الوصول بعملية تجديد المنظمة إلى نهاية ناجحة، بتحقيق فوائدها بصورة كاملة وكتابة تقرير عنها؛
- تعميم إجراءات خطة العمل الفورية في العمل الذي تمارسه المنظمة الآن.

4- وقد لخصت هذه المبادرات في نشرة المدير العام 108/2012 بتاريخ 19 يناير/ كانون الثاني 2012، التي دعا فيها أيضاً إلى تشكيل مجلس لإدارة خطة العمل الفورية بعيداً عن البيروقراطية لكي تكون عملية إدارة برنامج الخطة أكثر فعالية.

5- وفي الأجزاء التالية من هذا التقرير عن سير العمل، تُطلع الإدارة الأعضاء على آخر التطورات بشأن العمل الذي أنجز في عام 2012 في كل مبادرة. ويتكون التقرير من ستة أجزاء وملحقين على الوجه التالي:

- **القسم الثاني - التسريع**، ويصف نتائج مبادرة الإسراع ملاحظاً أن أغلب إجراءات خطة العمل الفورية التي مازالت مفتوحة ينتظر الانتهاء منها في عام 2012، ويعطي تفصيلات عن تلك التي ستمتد إلى عام 2013. كما يحتوي هذا القسم على تقرير عن إجراءات خطة العمل الفورية التي تحتاج إلى مزيد من المناقشة من جانب الأعضاء، مع إعطاء اقتراح بالنسبة لكل إجراء عن أفضل طريقة لمواصلة النظر فيه.

<sup>1</sup> الملحق الثاني، الوثيقة CL 144/10 المرجع.

- القسم الثالث – تحقيق الفوائد، ويستكمل المعلومات الواردة في الوثيقة CL 144/10 والمعلومات التي طرحت في اجتماع الإحاطة غير الرسمي الذي عقد يوم 18 يوليو/ تموز.
- القسم الرابع التبسيط، ويصف نهج تبسيط العمل الجاري الذي تمارسه المنظمة بشأن إجراءات خطة العمل الفورية التي ينتظر أن تمتد إلى عام 2013، وكذلك تبسيط عملية تحقيق فوائد الخطة في عام 2013 وما بعده.
- القسم الخامس – ميزانية خطة العمل الفورية ومصروفاتها، ويستكمل ميزانية برنامج خطة العمل الفورية ومصروفاتها حتى نهاية أغسطس/ آب 2012.
- القسم السادس – كتابة التقارير في المستقبل، ويعطي معلومات عن التقرير النهائي عن خطة العمل الفورية الذي ستناقشه الأجهزة الرئاسية في ربيع عام 2013.

6- يحتوي التقرير على ملحقين :

- الملحق الأول يصف بمزيدٍ من التفصيل إطار فوائد خطة العمل الفورية، ويعطي معلومات عن العناصر التي يتكون منها كل ربع من الإطار.
- الملحق الثاني ويعطي نماذج لفوائد خطة العمل الفورية.

## ثانياً- التسريع

- 7- تهدف مبادرة التسريع إلى استكمال أكبر قدر ممكن من إجراءات خطة العمل الفورية في عام 2012. وكما جاء في التقرير الذي قدم إلى المجلس في يونيو/ حزيران 2012<sup>2</sup>، ففي ديسمبر/ كانون الأول 2011، كان هناك 53 إجراء لخطة العمل الفورية مازالت مفتوحة.
- 8- في فبراير/ شباط 2012، أُجري استعراض لجميع إجراءات خطة العمل الفورية المفتوحة لمعرفة فرص الإسراع بهذه الإجراءات المقرر الانتهاء منها في عام 2013 واستكمالها بدلاً من ذلك بنهاية عام 2012، مع مراعاة عدم التضحية بالجودة من أجل السرعة.
- 9- وكان الاستعراض ناجحاً للغاية، وتم الإسراع بكثير من إجراءات خطة العمل الفورية التي كان مقرراً من قبل استكمالها في عام 2013 وأمكن الإسراع بها لإنجازها في عام 2012. ومع ذلك، فإن هناك عشرة إجراءات لا يمكن إنجازها في عام 2012، سيتم إدراجها ضمن العمل المعتاد للمنظمة. وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

<sup>2</sup> الفقرة 78 من الوثيقة CL 140/10

- (1) **الإجراء 2- 74** (سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة بما يشمل دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها مع إجراء استعراض مستقل للمساهمة في هذه العملية). هذا الإجراء - بحكم طبيعته - من المقرر أن يبدأ بعد الانتهاء من برنامج الإصلاح في نهاية عام 2012 لأنه يتعلق بتقدير عملية الإصلاح بعد الانتهاء منها.
- (2) **الإجراء 4- 1** (سيرصد المجلس التقدم على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية، ويرفع تقريراً إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين (2009) وفي دورته السابعة والثلاثين (2011). وسوف تساعد في ذلك لجنتنا البرنامج والمالية والتقارير الواردة من الإدارة). وهذا الإجراء أيضاً - بحكم طبيعته - لا يمكن استكماله في عام 2012. فهو يتعلق برصد المجلس لسير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية. وسوف يشمل ذلك استعراض التقرير السنوي لعام 2012 في ربيع عام 2013 وتقرير المجلس إلى المؤتمر العام في يونيو/حزيران 2013.
- (3) **الإجراء 3- 42** (تطوير ونشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل مواءمة لاحتياجات ممثلات المنظمة) هذا هو الإجراء الذي تتخذه خطة العمل الفورية ليحل محل نظام المحاسبة الميداني المتبع الآن في المكاتب القطرية. وهذا الإجراء جزء من النظام العالمي لإدارة الموارد. فالتقرير عن سير العمل في النظام العالمي لإدارة الموارد<sup>3</sup> الذي سيناقش في الدورة القادمة للجنة المالية يشير إلى أنه من المقرر تطبيق هذا النظام في المقر والمكاتب الإقليمية وبعض المكاتب على سبيل التجربة في نوفمبر/ تشرين الثاني 2012، ليطبق بعد ذلك تدريجياً على المكاتب الميدانية الأخرى في الفترة من فبراير/ شباط إلى مايو/ أيار 2013.
- (4) **الإجراء 7- 24** (تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبية الشؤون المالية والمنظمة ككل). يأتي الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كجزء من مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد. ويلاحظ نفس التقرير عن سير العمل في النظام العالمي لإدارة الموارد أن أول تجربة لجيل الكشوفات المالية التي تطبق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من المقرر أن تجري في الفترة بين يوليو/ تموز - أكتوبر/ تشرين الأول 2013، والتجربة الثانية ومراجعة الأرصدة المفتوحة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بين يوليو/ تموز وسبتمبر/ أيلول 2014، ثم الانتهاء في عام 2014 وتطبيق الجيل الأول من الكشوفات المالية بنظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في الفترة من يناير/ كانون الثاني - مارس/ آذار 2015.
- (5) **الإجراء 7- 2** (تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ورسم معالم الإطار المنطقي المعياري المبسط لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات النظام الجديد الموحد للتقارير). يأتي هذا الإجراء من توصية الاستعراض المفصل باستخدام طريقة جديدة للتخطيط ووضع الميزانية. ومع ذلك، فإن الاستعراض خلص إلى أن الأنظمة الحالية لتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع مساندة الطريقة الجديدة بسبب عدم سلامة المعلومات فيما بين الأنشطة وعدم توافر بعض

<sup>3</sup> الوثيقة FC147/13 المرجع

المعلومات الضرورية في أي نظام. ومن الضروري الانتهاء من تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد قبل إدخال أي تغييرات جديدة على نظم الحواسيب الإدارية في المنظمة، وفي الوقت الذي أُدخلت فيه بعض طرق التخطيط بالفعل، فإن الجهد الرئيسي لوضع هذه الطريقة الجديدة وما ستؤدي إليه في نظام الحاسوب، لن تحدث إلا عند تطبيق النظام العالمي لإدارة الموارد.

(6) **الإجراء 3-54 (التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر على مستوى المنظمة).** هذا مشروع رئيسي، هدفه تمكين الإدارة من تحديد المخاطر في إطار الإدارة القائمة على النتائج في الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية، ومعرفة أولوياتها وإدارة المخاطر الإستراتيجية والمالية والتشغيلية وتلك المتعلقة بسمعة المنظمة، والسلم الوظيفي، والمشروعات الميدانية، ومشروعات تحسين بيئة الأعمال. وكما أُبلغت الأجهزة الرئاسية في أوائل عام 2012<sup>4</sup>، فإن هذا الإجراء قد أُوقف بصورة مؤقتة في يناير/ كانون الثاني 2012 من أجل إعادة النظر في إدماج الإدارة القائمة على النتائج في الإطار الخاص بهذه الإدارة في ضوء التجارب، ومراعاة النتائج التي تتوصل إليها الاستعراضات الأخيرة لمكتب المفتش العام. ومن المقرر الانتهاء من هذا الإجراء في أواخر عام 2013.

(7) **الإجراء 3-32 (تغيير الثقافة - تنفيذ الرؤية).** تغير نهج إحداث تغيير في ثقافة المنظمة خلال عام 2012. فقبل هذا العام، كان هذا التغيير يقوم على تشكيل فريق مركزي ليقوم بتغيير الثقافة. ولكن، بينما كان من المناسب في المراحل الأولى الاتصال بالموظفين وتكوين رؤية داخلية، فإن تغيير الثقافة بصورة مستدامة لن يحدث إلا عندما يشارك جميع الموظفين من جميع المستويات مشاركة كاملة، بمن فيهم كبار المديرين. وسوف تقوم أنشطة تغيير الثقافة على هذا النهج الجديد، وإن كان من غير المناسب النظر في موعد نهائي لإحداث التغيير في الثقافة. وبدلاً من ذلك، سوف يتحول التركيز إلى الإدراج التام لتغيير الثقافة ضمن عمل المنظمة الحالي.

(8) **الإجراء 3-88 (اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج).** إن النجاح في تنفيذ هذا الإجراء يخدم مجال تعزيز وظيفتي الرصد والإشراف من خلال عملية اللامركزية (أنظر الوثيقة CL 145/3، القسم ثانياً ألف). وإذا كان قد حدث تقدم ملموس في تحسين الكشف عن نقاط ضعف الأداء بالإضافة إلى نشر الأساليب الجديدة، فإن الأمر يستلزم وقتاً إضافياً لهذا الإجراء حتى يمكن مواصلة تعلم الدروس المفيدة بشأن جمع البيانات ذات الصلة، وحلول وتدابير الأنظمة، وتوعية وتدريب من يعملون في عملية القياس الجديدة. ومن المقرر الانتهاء من هذا الإجراء في منتصف عام 2013

(9) **الإجراء 3-103 (استعراض إعادة التنظيم بغرض إدخال مزيد من التحسينات).** يرتبط ذلك باستعراض التغييرات في هيكل المقر التي نفذت في عام 2010. وكان من المقرر في خطة العمل الفورية أن ينفذ هذا

<sup>4</sup> الوثيقة FC 143/10 والفقرة 15 من الوثيقة CL144/10، المرجع.

الإجراء في عام 2012 عندما أُدخلت التعديلات الهيكلية في المقر بناءً على استعراض دقيق. ومع ذلك، فمازالت هناك تغييرات أخرى موضع النظر، وسوف يمتد هذا الإجراء إلى النصف الأول من عام 2013.

(10) **الإجراء 3-66** (إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية للمنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة والدعم للسياسات). يتوقف استكمال هذا الإجراء على تطبيق إطار الكفاءة في المنظمة، المقرر الانتهاء منه في ديسمبر/ كانون الأول 2012. وقد حدث تأخير في وضع الدراسات العامة للوظائف وأصبح التاريخ المعدل للانتهاء من هذا الإجراء هو شهر أبريل/ نيسان 2013. وسوف ترفع آخر المعلومات عن ذلك وغيره من أنشطة الموارد البشرية إلى الدورة السابعة والأربعين بعد المائة للجنة المالية<sup>5</sup>.

### الإجراءات المتعلقة بخطة العمل الفورية التي ستناقش مرة أخرى مع الأعضاء

10- تبين من استعراض الإجراءات التي مازالت مفتوحة في خطة العمل الفورية أن هناك بعض الإجراءات التي تحتاج إلى مناقشتها من جديد مع الأعضاء. وفيما يلي معلومات أساسية عن كل إجراء من هذه الإجراءات، مع اقتراح من جانب الإدارة إلى الأعضاء بشأن أفضل طريقة لمواصلة مناقشته.

#### الإجراء 3-48 (تنفيذ خطة عمل الاستعراض المفصل)

11- كان البرنامج الأصلي لخطة العمل الفورية قد دعا إلى إجراء استعراض مفصل وإلى وضع خطة عمل لهذا الاستعراض المفصل وتنفيذها. ويرتبط هذا الإجراء بتنفيذ خطة العمل الخاصة بالاستعراض المفصل. ومع ذلك، فبعد الانتهاء من الاستعراض المفصل، لم توضع خطة عمل لهذا الاستعراض، وبدلاً من ذلك أضيفت كل توصية من التوصيات الـ 37 التي خرجت من الاستعراض المفصل إلى برنامج خطة العمل الفورية، مما زاد من برنامج الخطة من 235 إجراءً إلى 272 إجراءً. وبناءً على ذلك، فإن هذا الإجراء هو تكرار لتوصيات الاستعراض المفصل التي أضيفت إلى برنامج خطة العمل الفورية.

اقتراح الإدارة - تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 3-48 في خطة العمل الفورية منتهياً، بشرط موافقة الأعضاء.

الإجراء 3-71 (اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من رتبة ف-5 / مد-1 و مد-1 / مد-2)

<sup>5</sup> الوثيقة FC147/11.

12- المنظمة عضو في لجنة الخدمة المدنية الدولية، ولكن هذا الإجراء في خطة العمل الفورية لا يتطابق مع قواعد النظام المشترك في هذه اللجنة.

13- ومع ذلك، فإن هذا الموضوع طرح على لجنة الخدمة المدنية الدولية. ففي عام 2003 اختبرت اللجنة "نظاماً لنموذج واسع" يتم بمقتضاه تجميع رتب الأمم المتحدة في حزمة مرتبات واسعة ليس بها علاوات بين المرتب الأدنى والمرتب الأقصى للمجموعة. وحددت لجنة الخدمة المدنية الدولية ثلاث مجموعات: (1) ف-1 و ف-2، (2) ف-3 و ف-4 و ف-5، (3) مد-1 و مد-2. وقد شارك الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في هذه الدراسة التجريبية التي بدأت عام 2004 واستمرت لمدة أربع سنوات قبل أن تتوقف.

14- في عام 2008، أجرت المنظمة بحثاً عن أفضل الممارسات في الأمم المتحدة فيما يتعلق بالدرجات المزدوجة لوظيفتي مد-1 و مد-2. وردت 9 وكالات تابعة للأمم المتحدة على المنظمة ولكن لا يوجد لدى أي منها درجات مزدوجة لوظيفتي مد-1 و مد-2. أما الدرجة المزدوجة الوحيدة المقبولة عادةً داخل منظمة الأمم المتحدة فهي ف-1 و ف-2 باعتبارهما وظائف في أول السلم الوظيفي.

15- ومع ذلك، ورغم الاقتراح لإغلاق هذا الإجراء من إجراءات خطة العمل الفورية، فإن الإدارة تنوي التشاور مع عدد آخر من وكالات الأمم المتحدة لاستكشاف آليات لإيجاد قدر أكبر من المرونة في درجات الوظائف.

*اقتراح الإدارة - تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 3 - 71 في خطة العمل الفورية مغلقاً، ولكنه لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في الخطة، بشرط موافقة الأعضاء، وعلى أساس إجراء المزيد من المشاورات مع وكالات أخرى في منظومة الأمم المتحدة أثناء عام 2013.*

*الإجراء 3 - 11 (بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحداث أحكام لترحيل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقررة، من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحد من المعاملات غير المجدية وغير الفعالة)*

16- من المنتظر أن تحقق مبادرات التغيير التحويلي المتعلقة بالرقابة الداخلية والمساءلة (أنظر الوثيقة CL 145/3 القسم ثانياً-باء) وتحسين التخطيط والمتابعة داخل الشعب للإنفاق على أساس منتظم (أنظر الوثيقة CL 145/3 القسم خامساً) هذا الهدف دون حاجة إلى اللجوء إلى تسهيل عام ليرحل ما يصل إلى 5 في المائة من الميزانية المقدرة فيما بين الفترات المالية. ولذا فالمعتقد أنه ليس هناك فائدة من إنشاء تسهيل عام لترحيل ما يصل إلى 5 في المائة من الميزانية



المقدرة في ذلك الوقت، بينما تترك التسهيلات الأخرى الأكثر تخصصاً للإنفاق الرأسمالي والإنفاق الأمني وبرنامج التعاون التقني.

**اقتراح الإدارة** – تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 3-11 في خطة العمل الفورية مغلقاً، ولكن لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في الخطة، بشرط موافقة الأعضاء.

#### الإجراء 6-2 (5 في المائة من الميزانية لنواب المدير العام للعمل المتعدد التخصصات)

17- زادت الموارد في ميزانية العمل متعدد التخصصات (الاعتماد الخاص بتعدد التخصصات) من 4.5 مليون دولار إلى 11.3 مليون دولار في التعديلات الجديدة لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، أي ما يعادل 1.1 في المائة من صافي المخصصات، وهو ما رحب به المجلس. وفي نفس الوقت، فإن مشروع الهدف الاستراتيجي المقترح في الوثيقة CL 145/4 "استعراض الإطار الاستراتيجي ومخطط خطة العمل المتوسطة الأجل 2014-2017" هو هدف متعدد التخصصات بطبيعته، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العالمية للمنظمة. ويتمشى ذلك مع توصية التقييم الخارجي المستقل رقم 3-1 الواردة في خطة العمل الفورية باعتبارها "الإجراء المبكر" رقم 6-2. وكما جاء في الوثيقة CL 145/3 التغيرات التحويلية في الفترة 2012-2013 (القسم ثانياً-جيم)، فإن اعتماد التخصصات المتعددة سوف يستخدم في الفترة 2012-2013 لتعزيز برنامج العمل في المقر والمكاتب الميدانية في المجالات التي ترتبط أساساً بالأهداف الإستراتيجية الشاملة المقترحة والمبادرات البرامجية الإقليمية الناجمة عن عملية التفكير الاستراتيجي. وبناء على ذلك، فلا داعي لتخصيص نسبة مئوية معينة من ميزانية المنظمة للعمل المتعدد التخصصات في برامج العمل والميزانية القادمة.

**اقتراح الإدارة** – تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 6-2 في خطة العمل الفورية مغلقاً، ولكنه لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في الخطة، بشرط موافقة الأعضاء

#### الإجراء 7-22 (تنفيذ عملية تدقيق واسعة لدليل المنظمة، واستعراض ونشر إطار مبسط بحيث يمكن للموظفين في جميع المواقع فهم قواعد المنظمة ولوائحها والامتثال لها)

18- أعرب مكتب المستشار القانوني عن تحفظه على اقتراح إعادة كتابة الدليل الإلكتروني بغرض تبسيطه، وعلى فكرة أنه من الممكن التمييز بين القواعد الفنية والقواعد الإجرائية. فالملاحظ أنه نظراً لأن الكثير من الأحكام الواردة في الدليل ذات طبيعة مشتركة بين الوكالات وتتناول وسائل ذات طبيعة معقدة، فإن أي مبادرة تهدف إلى "إعادة كتابة" وتبسيط هذه القواعد ينبغي النظر إليها بأقصى قدر من الحكمة. وسوف يكون ذلك مصدراً لصعوبات والتزامات علي المنظمة في حالة وجود تعارض بين النسخ المبسطة والنسخ المرجعية. والأسباب القانونية تبرر هذه الحكمة، إذ أنه طبقاً

لقانون سابق في المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية فإن واضع القاعدة مسؤول عن مضمونها ومعرض للمساءلة في حالات تضارب النسخ.

19- هناك طرق بديلة لجعل الدليل في متناول اليد ومعالجة مسألة فهمه بصورة أفضل، والامتثال لقواعد وتعليمات المنظمة. ويشمل ذلك توفير أدوات فعالة للبحث أمام جميع موظفي المنظمة في مختلف أجزاء العالم وتوفير الموارد المخصصة لإعطاء معلومات للموظفين عن معنى القواعد. والملاحظ أن النهج المذكور أعلاه يتماشى مع ممارسات المنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة.

*اقتراح الإدارة* - تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 7-22 في خطة العمل الفورية مغلقاً، ولكنه لم ينفذ بالطريقة التي كانت مقترحة في الاستعراض المفصل، بشرط موافقة الأعضاء

*الإجراء 3-84* (التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة لإنشاء مكاتب جديدة لترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية في ضوء نتائج الاستعراض وبلاستناد إلى المعايير المتفق عليها، مع مراعاة المواقع الموجودة حالياً والمواقع الممكنة، فضلاً عن الكفاءة والوفورات المرتقبة في التكاليف وتحليل التكلفة والربح....

20- في عام 2009، قدمت الأمانة تحليلاً للتغطية القطرية يستند إلى تطبيق المعايير المقترحة في الإجراء 3-84 في خطة العمل الفورية. ورغم المناقشات المستفيضة في المؤتمرات الإقليمية، فقد عجز أعضاء لجنة الامتثال في التقييم الخارجي المستقل عن الوصول إلى توافق في الآراء. وفي عام 2011، أعدت الإدارة رؤية لهيكل المكاتب الميدانية ووظائفها، والإجراءات المنبثقة عن هذه الرؤية. ولا ترى هذه الوثيقة التي سوف تكون الأساس لمزيد من المناقشات بشأن اللامركزية في الفترة 2012-2013 من وراء استعراض للتغطية القطرية يقوم على المعايير، بالإضافة إلى أن الطريقة السابق وصفها للعمل قد حصلت على تأييد من المؤتمر العام في عام 2011. وفوق ذلك، وعلى أساس عملية التفكير الاستراتيجي القائمة على عدة أمور من بينها الاحتياجات الإقليمية، ونظراً لتركيز المدير العام على عمليات اللامركزية والعمليات التحويلية، فإن استخدام المعايير لترشيد التغطية القطرية لن يستمر إلى ما هو أكثر من ذلك نظراً لأن ترشيد المكاتب القطرية سوف يتحقق بطريقة مختلفة.

*اقتراح الإدارة* تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 3-84 في خطة العمل الفورية مغلقاً، ولكنه لم ينفذ، بشرط موافقة الأعضاء.

21- لوحظ أيضاً أثناء الاستعراض أن بعض إجراءات خطة العمل الفورية التي قيل أنها تمت، إما أنها خضعت لاستعراض جديد، أو أنها نفذت بطريقة لا تتسق بصورة تامة مع النهج الذي أوصت به إجراءات خطة العمل الفورية.

وهناك معلومات أساسية عن كل إجراء من هذه الإجراءات، مع اقتراح من جانب الإدارة إلى الأعضاء بشأن أفضل طريقة لمواصلة مناقشته.

**الإجراء 7-23** (إنشاء وحدة لتحسين الأعمال، بما في ذلك تبسيط/ تجهيز عمليات التحسين، ومبادرات لتحسين الأعمال).

22- أنشئت وحدة تحسين الأعمال في أواخر عام 2010، ولكنها ألغيت بعد التعديلات التي أدخلت على برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 (الوثيقة CL 143/3). وفي أعقاب فترة البداية، أصبح واضحاً أن الفرص التي حددتها وحدة تحسين الأعمال لتحسين هذه العملية وتحسين الأعمال قد خففت من المسألة وأسفرت عن تحويل المسؤوليات من الوحدات المسؤولة إلى وحدة تحسين الأعمال، لتضيف بذلك المزيد من البيروقراطية إلى المنظمة مع زيادة الوظائف التي تقوم بالأعمال والتي كان ينبغي أن تقوم بها الوحدات المعنية، مثل الموارد البشرية، والخدمات المالية والمشتريات. وبالإضافة إلى ذلك، ونظراً للتكلفة المرتبطة بعمل وحدة تحسين الأعمال، أتخذ قرار بإلغائها وتفضيل نهج مشابه لما اتخذته حكومة المكسيك في مبادراتها<sup>6</sup>، وهو النهج الذي يبقي قدرًا أكبر من المسألة على المديرين، ويعطي طريقة أكثر كفاءة وأقل تكلفة لهذه العملية ولتحسين الأعمال التي تسعى إليها خطة العمل الفورية.

**اقتراح الإدارة** - تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 7-23 في خطة العمل الفورية مغلقاً، ولكنه لم ينفذ بالطريقة التي اقترحت في الاستعراض المفصل، بشرط موافقة الأعضاء. كما جاء هذا الاقتراح على أساس الفهم بأن روح الإجراء سوف تستمر وسوف تتدخل في التيار الرئيسي لعمل المنظمة عن طريق نهج مماثل لما اتبعته حكومة المكسيك في المبادرة المشار إليها في الوثيقة المعنونة "نحو إدارة عامة أكثر فعالية ودينامية في المكسيك"، وهي الوثيقة التي أصدرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عام 2011 ضمن استعراضاتها للحكومة العامة.

**الإجراء 7-19** (تغيير نموذج دائرة الترجمة، وتمويل دائرة الترجمة من البرنامج العادي)

23- اعتبر هذا الإجراء منتهياً، وأقيم النموذج الجديد لدائرة الترجمة بمعرفة الإدارة، وأقرته لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة والمجلس في دورته الأربعين بعد المائة. ورغم ذلك، فإن هذا النموذج لم ينفذ بصورة كاملة، وكان السبب الرئيسي في ذلك هو أن بعض الإجراءات تحتاج إلى تغييرات جوهرية في الميزانية. وتأخر التنفيذ الكامل في الفترة المالية 2012-2013 انتظاراً لإعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015.

**اقتراح الإدارة** - تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 7-19 في خطة العمل الفورية مغلقاً، بشرط موافقة الأعضاء.

<sup>6</sup> "قواعد أقل، نتائج أفضل"، وزارة الإدارة العامة بالمكسيك، 2010.

الإجراء 3-55 (ميزانية لكل لغة من لغات المنظمة لنشر المطبوعات التقنية (على الورق وعلى شبكة الويب). وسوف يقرر فريق مؤلف من مستخدمي الوثائق التقنية في كل لغة كيفية استخدام الأموال للترجمة (هذا بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لتوثيق الاجتماعات الرئيسية).

24- رغم اعتراف المنظمة بالحاجة إلى إدخال تحسينات على أساس طويل الأجل بالنسبة لتوفير المعلومات التقنية في المنظمة وتيسير الحصول عليها بجميع اللغات الرسمية، فإن الخبرة السابقة تبين أن تخصيص أموال منفصلة لكل لغة لم يحقق على الأرجح النتائج المرجوة. كما أن الإدارة تعتقد أن التخطيط الأفضل لاحتياجات وثائق اللغة، والتي تشمل تخصيص وثائق بعينها للنشر باللغات ذات الصلة، يمثل نهج "قيمة النقود" في مجال تغطية المطبوعات التقنية. وفي هذا الصدد، تم التوصل إلى أداة لتخطيط النشر، سوف تسهل التحديد المسبق لاحتياجات كل لغة من النشر، وسوف تستخدم هذه الأداة في كل المنظمة في الربع الأول من عام 2013.

**اقتراح الإدارة** - تقترح الإدارة اعتبار الإجراء 3-55 في خطة العمل الفورية مغلقاً، ولكنه لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في خطة العمل الفورية، بشرط موافقة الأعضاء.

الإجراء 3-57 (سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية)

25- اتخذ نهج مستدام لتنفيذ هذا الإجراء، لمعالجة الأسباب الجذرية في الخلل الموجود في تغطية اللغات والذي أدى إلى أن تصبح بعض أجزاء من موقع المنظمة على شبكة الإنترنت أكثر صعوبة في الحصول عليها بالنسبة للمتحدثين بالعربية والصينية. ولدى المنظمة الآن وثائق هامة رفيعة المستوى باللغتين العربية والصينية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن جزءاً كبيراً من مضمون هذه الوثائق المتاحة موجود في نظم معلومات تعمل بقاعدة بيانات دينامية ويمتد مضمون هذه الوثائق إلى ما هو أكثر من عنوان المنظمة [www.fao.org](http://www.fao.org) نفسه، يضاف إليه كمية كبيرة من الوثائق الجديدة يومياً، الأمر الذي يجعل إقامة مواقع مقابلة على شبكة الإنترنت نهجاً معقداً وباهظ التكاليف، مع التزامات لا تنتهي.

26- وبدلاً من ذلك، ركزت خطة العمل الفورية جهودها على إيجاد إمكانيات لخيار توفير فحوى الترجمة أوتوماتيكياً على الحواسيب، وهو ما يمكن الحصول عليه من دائرة مركزية للأبحاث والمضمون على السواء. وكان دور المعجم المتعدد اللغات موضع دراسة أيضاً. ويجري الآن إدخال برامج الترجمة الأوتوماتيكية في البنية الأساسية لمستودع البيانات التقنية الذي سيتاح لناشري البيانات على شبكة الإنترنت. ولاشك أن التعاون المستمر بين مختلف الوحدات في المنظمة في مجال الترجمة الآلية، ينتظر أن يزيد من التوسع في العمل الذي ينفذ بأموال خطة العمل الفورية.

**اقتراح الإدارة** - تقترح الإدارة بناء على ذلك اعتبار الإجراء 3-57 في خطة العمل الفورية مغلقاً، لكن لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في خطة العمل الفورية، بشرط موافقة الأعضاء.

27- يتضمن الجدول 1 أدناه ملخصاً للإجراءات المذكورة أعلاه واقتراحات الإدارة المرتبطة بها :

الجدول 1 - إجراءات خطة العمل الفورية واقتراحات الإدارة

الإجراء في خطة العمل الفورية	اقتراح الإدارة
48-3 تنفيذ خطة العمل الواردة في الاستعراض الفصل	أغلق
71-3 اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من مرتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2	أغلق، ولكن لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في خطة العمل الفورية
11-3 بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحداث أحكام لترحيل نسبة قد تصل إلى 5 في المائة من الميزانية المقررة من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات وقيود المصروفات، الأمر الذي يحد من المعاملات غير المجدية وغير الفعالة	أغلق، ولكن لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في خطة العمل الفورية
2-6 5 في المائة من ميزانية نواب المدير العام للعمل المتعدد التخصصات	أغلق، ولكن لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في التقييم الخارجي المستقل
22-7 تنفيذ عملية تدقيق واسعة لمجموعة التعليمات الإدارية في المنظمة، واستعراض ونشر إطار مبسط، بحيث يمكن للموظفين في جميع المواقع فهم قواعد المنظمة ولوائحها والامتثال لها	أغلق، ولكن لم ينفذ بالطريقة التي اقترحها نظام إدارة الموارد
84-3 التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة بإنشاء مكاتب جديدة وترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية، في ضوء نتائج الاستعراض بالاستناد إلى المعايير المتفق عليها، مع مراعاة المواقع الموجودة حالياً والمواقع المحتملة، فضلاً عن الكفاءة والوفورات المرتقبة في التكاليف وتحليل الكلفة والربح	أغلق، ولكنه لم ينفذ
23-7 إنشاء وحدة لتحسين الأعمال، بما في ذلك تبسيط/ تجهيز عمليات التحسين، ومبادرات لتحسين الأعمال	أغلق، ولكن لم ينفذ بالطريقة التي اقترحها نظام إدارة الموارد
19-7 تغيير نموذج دائرة الترجمة، وتمويل الدائرة من البرنامج العادي	أغلق
55-3 سوف تخصص ميزانية لكل لغة من لغات المنظمة لنشر المطبوعات التقنية (على الورق وعلى شبكة الويب). وسوف يقرر فريق مؤلف من مستخدمي الوثائق التقنية في كل لغة كيفية استخدام الأموال للترجمة (هذا بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لوثائق الاجتماعات الرئيسية)	أغلق، ولكن لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في خطة العمل الفورية
57-3 سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية	أغلق، ولكن لم ينفذ بالطريقة التي كانت متوقعة في خطة العمل الفورية

28- بعد موافقة الأعضاء على اقتراحات الإدارة سوف ترحل عشرة إجراءات في خطة العمل الفورية من عام 2012 إلى عام 2013. ومع ذلك، وبالإضافة إلى هذه الإجراءات العشرة، هناك ثلاثة إجراءات سوف تظل مفتوحة، ولكنها مطروحة على الأعضاء.

الإجراء 2- 18 (سوف يقدم المجلس توصية واضحة بشأن القرار الخاص بالبرنامج والميزانية بما يشمل مستوى الميزانية)

29- تم تعديل التاريخ المستهدف لهذا الإجراء من يونيو/ حزيران 2011 إلى يونيو/ حزيران 2013 (دورة المجلس السابقة على دورة المؤتمر العام للمنظمة الثامنة والثلاثين)، نظراً لأن الإجراء لم ينتهي في عام 2011 لأن المجلس لم يوصي بمستوى الميزانية إلى الدورة السابعة والثلاثين للمؤتمر العام. وكان المجلس قد حث في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة على أن تطرح مسودة برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 على الأعضاء في موعد أقصاه 31 يناير/ كانون الثاني 2013، وسوف تناقش آخر تطورات هذا الطلب في دورات الأجهزة الرئاسية في ربيع عام 2012.

الإجراء 2- 100(هـ) - (ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها وهي مؤهلات تعدها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009)

30- كان التاريخ المحدد لهذا الإجراء هو 30 يونيو/ حزيران 2013 حيث أنه لن ينفذ في عام 2009 بسبب عدم وجود توافق في الآراء بين الأعضاء. ولعلنا نتذكر أن المجلس كان قد طلب في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة الانتهاء من هذا الإجراء. ويتولى الرئيس المستقل للمجلس تسهيل عملية يتم من خلالها وضع المقترحات الخاصة بالمؤهلات المرغوبة في وظيفة المدير العام، وطرحها على الأعضاء للنظر فيها. وحتى يمكن لهذا الإجراء أن يتم بنجاح في مؤتمر المنظمة الثامن والثلاثين لابد من التوصل إلى توافق في الآراء في دورة المجلس السادسة والأربعين بعد المائة.

الإجراء 4- 4 (أي تغييرات مستصوبة في حجم عضوية المجلس وتمثيلها الإقليمي)

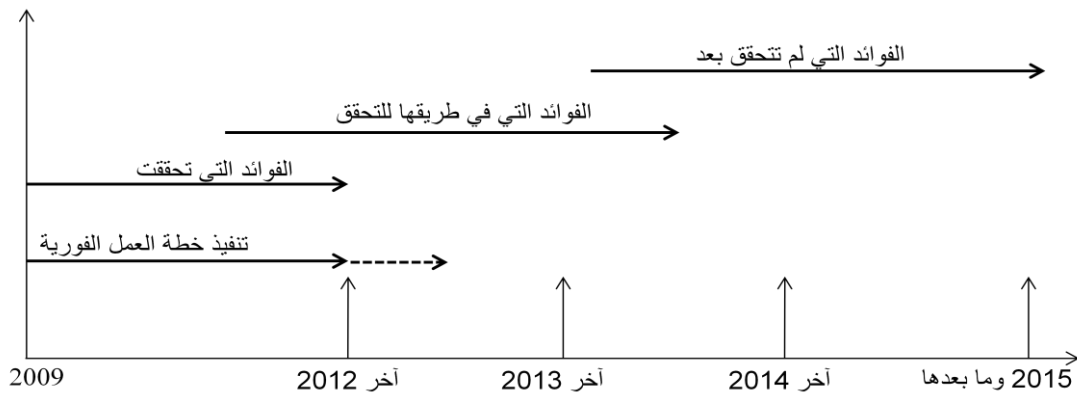
31- تم تعديل التاريخ المستهدف إلى 30 يونيو/ حزيران 2013 نظراً لأن هذا الإجراء لم ينفذ في عام 2009 بسبب عدم وجود توافق في الآراء بين الأعضاء. واستؤنف العمل فيه في عام 2010، واستمرت المفاوضات في عام 2011، ولكن لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء في الدورة السابعة والثلاثين للمؤتمر. وحتى يمكن لهذا الإجراء أن يتم بنجاح في المؤتمر الثامن والثلاثين للمؤتمر، لابد من التوصل إلى توافق في الآراء في دورة المجلس السادسة والأربعين بعد المائة.

### ثالثاً- تحقيق الفوائد

32- يتطلب إنجاز عملية تجديد المنظمة بنجاح، تحقيق فوائد ملموسة في خطة العمل الفورية. وفي أوائل عام 2012 انطلقت مبادرة لتحقيق هذه الفوائد على أساس تحديد الفوائد التي تحققت أو تلك التي جاري تحقيقها من "القاعدة إلى القمة".

33- تم التعرف على أكثر من 300 فائدة من فوائد خطة العمل الفورية. ومن المهم التمييز بين الفوائد الرئيسية والفرعية، وتصنيف الفوائد حتى يمكن كتابة تقارير عن تلك التي تحققت في مختلف مجالات عمل المنظمة التي تأثرت بعمليات الإصلاح، مثل الحوكمة والتخطيط والتسليم والتقدير.

34- ومن المهم أيضاً التصنيف بحسب الوقت، بمعرفة الفوائد التي تحققت بالفعل، وتلك التي في طريقها إلى التحقيق، وتلك التي ستتحقق في المستقبل. وتتحقق الفوائد عادة في أعقاب الانتهاء من إجراءات خطة العمل الفورية المرتبطة بها، كما أن هناك فترة زمنية بين الانتهاء من برامج خطة العمل الفورية وتحقيق الفوائد، كما يظهر من الشكل 1.



35- تم وضع مشروع كتالوج للفوائد، وأدرجت جميع الفوائد التي تم تحديدها في إطار واحد. ويرد عرض ووصف بالصور للمجالات التي تحققت فيها الفوائد للرجوع إليه في الملحق 1.

36- يقسم مشروع كتالوج الفوائد هذه إلى قسمين: ما إذا كانت مالية أو غير مالية، ثم يقسم غير المالية إلى أهداف واضحة: دعم قوي أو تسليم محسن. ثم أعيد التقسيم مرة أخرى من حيث التمكين في إدخال المدخلات بطريقة محسنة: هي الفوائد التي تمكن من إدخال مدخلات بصورة محسنة، كتلك التي تمكن من تحقيق المنظمة لنتائج إيجابية بطريقة أفضل.

37- وخلال الأشهر الباقية من عام 2012، سيتحمل كبار المديرين مسؤولية التأكد من أن الفوائد التي لم تتحقق بعد، قد تحققت بالفعل في كل مجال من مجالات إطار الفوائد. وسوف يشمل ذلك وضع خطة لتحقيق كل فائدة رئيسية وتقدير المخاطر التي تواجه إنجازها بنجاح، ومتابعة المؤشرات القابلة للقياس للتأكد من أن كل فائدة قد تحققت بالفعل.

38- سوف يسفر هذا العمل عن كتالوج محدد لفوائد خطة العمل الفورية يصف فوائدها المرتبطة بتنفيذ برنامج الخطة.

39- سيتم إدراج فوائد خطة العمل الفورية الجاري العمل فيها أو تلك التي ستتحقق في الفترة المالية المقبلة ضمن النتائج الكلية للمنظمة، وسوف ترفع عنها تقارير عن طريق عمليات المنظمة المعتادة بعد يوليو/ تموز 2013.

40- فيما يلي بعض أمثلة لفوائد خطة العمل الفورية التي تحققت بالفعل، أو جاري العمل فيها أو تلك التي سوف تتحقق في المستقبل، كما ترد معلومات أكثر تفصيلاً في الملحق 2.

**الإجراء 7- 16 في خطة العمل الفورية (تحديد خطة لإدارة السجل والانتقال إلى النظام الإلكتروني).** كان الهدف من هذا المشروع هو تحديث إدارة السجلات في المنظمة حتى يمكن تقديم خدمة أفضل بتكلفة أقل. فقد حقق المشروع الفائدة المالية بتقليل عدد وظائف السجلات، وحقق وفورات كفاءة بقيمة 1.1 مليون دولار في 2010/ 2011.

**الإجراء 3- 96 في خطة العمل الفورية (تقليص الطبقات الوظيفية من مستوى مدير).** بدأ هذا الإجراء أثناء الفترة المالية 2008- 2009. وكان الهدف هو تحقيق وفورات ملموسة نتيجة الكفاءة - وتسهيل عمليات الاتصالات وإزالة العقبات المسلسلة وتحديد القدرة الفنية وتعزيزها من أجل إدارة أكثر توجهاً نحو النتائج. وتم إلغاء أربعين وظيفة بدرجة مدير من المقر، 13 وظيفة في الفترة المالية 2008- 2009 و 27 وظيفة في الفترة المالية 2010- 2011.

**الإجراء 3- 6 في خطة العمل الفورية (اعتماد نظام جديد لرصد الإدارة المستندة إلى النتائج ولرفع التقارير عن الأداء على صعيد التنفيذ).** ولهذا المشروع ثلاثة أهداف: (1) تزويد الأجهزة الرئاسية بمعلومات في حينها للاسترشاد بها في الأولويات الإدارية والبرنامجية للخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية التالينين؛ (2) تحسين الثقة بالمنظمة في الخارج بشرح أكثر تفصيلاً لنقاط النجاح والتحديات؛ (3) تحسين الأداء التشغيلي بتزويد الإدارة بأفكار جديدة. وقد استطاعت المنظمة أن تبين وأن ترفع تقارير عن أدائها بصورة أكثر فعالية، واكتسبت بذلك ثقة الأعضاء. كما أن تحسين التخطيط وتحديد الأولويات وما يجري الآن من رصد النتائج، تساهم كلها في زيادة فعالية المنظمة.

**الإجراء 3- 90 في خطة العمل الفورية (تحديث البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية).** كان تركيز المشروع على تحسين الاتصالات بالمكاتب الميدانية، بحيث يمكن تقديم خدمات بوضوح شديد في المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية، وتقديم خدمات الفيديوية بالدقة العادية في المكاتب القطرية، وإقامة هيكل دعم عالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في



المكاتب الميدانية. وقام المشروع بتحديث طاقة شبكة الاتصالات في جميع المكاتب الميدانية الـ 86. وبالإضافة إلى ذلك، تم الانتهاء من تحديث الاتصالات عن طريق الانترنت في 70 مكتباً ميدانياً حتى يمكن الحصول بصورة محسنة على مجموعة كبيرة من تطبيقات الأجيال الجديدة التي تحتاج بكثافة إلى موجات واسعة، مثل عقد اجتماعات فيديوية، وتقاسم المعلومات، وأدوات للتعاون. كما بدأ العمل في تهيئة بيئة من تكنولوجيا المعلومات تسمح بتحقيق اللامركزية في المنظمة. وأصبح بإمكان المكاتب الميدانية أن تحصل بصورة أكثر فاعلية على مجموعة كبيرة من تطبيقات المنظمة، والنهوض بقدراتها على تقاسم المعرفة. وزاد التعاون فيما بين المكاتب مما أدخل تحسينات على كفاءة المنظمة على المستوى العالمي، بتقليل الحاجة إلى السفر وتبسيط عملية الاتصالات فيما بين المكاتب.

**الإجراء 3- 70 في خطة العمل الفورية (اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم).** سعى نظام تقييم وإدارة الأداء الذي طبق في عام 2010 على سبيل التجربة، إلى إدخال نظام لتقييم الموظفين بصورة موضوعية. وقد طبق هذا النظام في يناير/ كانون الثاني 2012 باعتباره الوسيلة الرسمية لإدارة أداء جميع الموظفين الذين يعملون بعقود محددة المدة أو عقود دائمة، وأصبح موظفو الخدمة العامة يخضعون الآن لتقييم أدائهم. ومع تطبيق نظام تقييم وإدارة الأداء، بدأت المنظمة تجني الفوائد الأولية، ولكن هذه الفوائد سوف تستمر في المستقبل. وسوف تعطي النتائج التي تتراوح بين المتوسطة والطويلة الأجل المنتظرة من مواصلة تنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء الذي يربط أداء الموظفين بالنتائج التنظيمية ونتائج كل وحدة على حدة، دعماً شاملاً لثقافة المنظمة الجديدة الموجهة نحو النتائج.

**الإجراء 7- 24 في خطة العمل الفورية (تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبة الشؤون المالية والمنظمة ككل)**

**الإجراء 7- 25 في خطة العمل الفورية (تعزيز وظائف نظام أوراكل ذات الصلة بتخطيط الموارد في المؤسسة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية)**

**الإجراء 3- 42 في خطة العمل الفورية (تطوير ونشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل مواءمة لاحتياجات ممثلات المنظمة).** أنشئ النظام العالمي لإدارة الموارد من عدد من المبادرات الموجودة التي جمعت في برنامج واحد لتحسين تنسيق، وتقاسم الموارد، وتقليل التكاليف. وقد سمح تجميع المبادرات للنظام لزيادة الفوائد الملموسة. ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى قرار استخدام نظام أوراكل في الميدان بدلاً من تنفيذ نظم منفصلة لنظام المحاسبة الميدانية ونظام ATLAS (نظام السفر).

وكانت أهم نتيجة أسفرت عنها مبادرة النظام العالمي لإدارة الموارد هي أنه للمرة الأولى في تاريخ المنظمة سيكون لديها نظام واحد لتخطيط موارد المؤسسة يستخدم في جميع مواقعها ويطبق على جميع عملياتها.

كما أنه للمرة الأولى سوف تسجل هذه العمليات ويرفع عنها تقارير بالطرق التي تتفق والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لتزيد من شفافية المنظمة ودقتها من وجهة النظر المالية وتلك المتعلقة بالميزانية، وهو ما يصب في مصلحة جميع أصحاب المصلحة.

كما أن النظام العالمي لإدارة الموارد سوف يسمح بعمليات لتحسين اللامركزية وبناء القدرات في الميدان، وسيسمح أيضاً للبيئة الموازية بأن تدعم الكثير من المبادرات الحالية الموجودة في المنظمة والتي لها طبيعتها التحويلية.

#### رابعاً- الإدراج في التيار الرئيسي

41- تم الانتهاء من أغلب إجراءات خطة العمل الفورية وأدرجت بالفعل ضمن التيار الرئيسي لعمل الشعب والإدارات. وهذه العملية مازالت مستمرة، وسوف تضم أيضاً إجراءات الخطة التي ستنتهي في ديسمبر/ كانون الأول 2012 أو بعده بفترة قصيرة.

42- ما يتبقى بعد ذلك هو إدراج الإجراءات الكبيرة والمعقدة في خطة العمل الفورية التي ستمتد إلى عام 2013، وإدراج تحقيق الفوائد في التيار الرئيسي بعد عام 2012، ضمناً لأن يكون تسليم فوائد الخطة في المستقبل وكتابة التقارير عنها يتكاملان بصورة تامة مع عمل المنظمة العالي.

#### إدماج إجراءات خطة العمل الفورية التي تمتد إلى عام 2013 في التيار الرئيسي

43- من بين إجراءات خطة العمل الفورية العشرة المشار إليها في القسم ثانياً أعلاه والتي ستمتد إلى عام 2013، هناك خمسة إجراءات تتعلق بمشروعات كبيرة ومعقدة تحتاج إلى إدراجها في التيار الرئيسي لعمل المنظمة في عام 2013.

44- يرتبط إدراج الإجراءات 3-42 في خطة العمل الفورية (تطوير ونشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل مواءمة لاحتياجات ممثلات المنظمة) بخطط استخدام النظام العالمي لإدارة الموارد في المكاتب الميدانية في النصف الأول من عام 2013، وبخطط توفير الدعم المستمر بعد ذلك.

45- يأتي تنفيذ المكاتب الميدانية بعد نهج مرحلي ستحدث فيه "موجات" من فبراير/ شباط حتى مايو/ أيار 2013 لإدخال النظام العالمي لإدارة الموارد في جميع المكاتب الميدانية. وتجري عملية الاستخدام بواسطة المكاتب الإقليمية والتدريب المستفيضة الذي يحدث الآن لضمان أن تقوم المكاتب الإقليمية أيضاً بتقديم الدعم المستمر للمكاتب القطرية في أقاليمها بعد عملية الاستخدام. ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات من تقرير سير العمل في النظام العالمي لإدارة الموارد الذي قدم إلى لجنة المالية في دورة شهر نوفمبر/ تشرين الثاني 2012 (FC 147/13).

46- يرتبط إدراج الإجراء 7- 24 في خطة العمل الفورية (تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبة الشؤون المالية والمنظمة ككل) أيضاً بالنظام العالمي لإدارة الموارد وترد الخطة الكاملة للائتمال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والجدول الزمني لأنشطتها ضمن خطة برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد. ويشمل ذلك الأنشطة المتعلقة بالإجراءات والنسخ التي تكفل امتثال الكشوفات المالية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ووضع اللامسات الأخيرة في هذه الكشوف. ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات في هذا الشأن من الوثيقة FC 147/13.

47- يعطي الإجراء 7- 2 في خطة العمل الفورية (تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ورسم معالم الإطار المنطقي المعياري المبسط لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات النظام الجديد الموحد للتقارير) صلاحية إدخال نموذج جديد للتخطيط والميزنة يمثل توصيات الاستعراض المفصل من أجل: (1) تحسين فعالية عمليات التخطيط والميزنة لتحقيق التكامل بين جميع الأنشطة وجميع مصادر التمويل، (2) جعل عملية التخطيط والميزنة عملية إدارة موجهة نحو النتائج لإيجاد توازن تنظيمي مع الأهداف الإستراتيجية، (3) تعزيز الشفافية والمساءلة تجاه الأعضاء في استخدام الموارد، (4) فرض النظام المالي والرقابة.

48- يرتبط نهج إدراج الأنشطة السابق ذكرها في التيار الرئيسي لعمل المنظمة ببعض التغييرات التحويلية التي أدخلت في الفترة المالية 2012- 2013، بما في ذلك ما يجري من إدخال الشؤون الإدارية في التيار الرئيسي (أنظر الوثيقتين CL 144/3 و 145/3). كما أنها ستدخل ضمن إعداد الخطة المتوسطة الأجل 2014- 2017، وفي برنامج العمل والميزانية للفترة 2014- 2015 (أنظر الوثيقة CL145/4).

49- وبالإضافة إلى ذلك فإن إدخال النموذج الجديد للتخطيط والميزنة سوف يتطلب النهوض بمجموعة نظم تخطيط الموارد في المنظمة (مثل أوراكل، ونظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، ونظام التخطيط البرمجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم، وePMM، وغيرها) وتوفير بعض المعلومات الأساسية (مثل الالتزامات المحلية، وجهود الموارد البشرية، والمؤشرات الأساسية للأداء). ومن الضروري الانتهاء من تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد قبل إدخال أي تغييرات جديدة على النظم الإدارية والتشغيلية في المنظمة، وسوف يحدث المزيد من التكامل في نظم المعلومات بمجرد تطبيق النظام العالمي لإدارة الموارد.

50- فيما يتعلق بالإجراء 3-54 في خطة العمل الفورية (التنفيذ الكامل لميكل إدارة المخاطر في المنظمة) ينبغي التفكير بأن الهدف منه هو تمكين الإدارة من التحديد المسبق للمجموعة الكاملة من المخاطر في المنظمة، وتحديد أولوياتها وإدارتها ورصدها، سواء كانت مخاطر إستراتيجية أو مالية أو تشغيلية أو تتعلق بسمعة المنظمة، والتي تتغلغل في أربعة مجالات من مجالات الإدارة، هي: الإطار القائم على النتائج في الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية، والتسلسل الوظيفي الهرمي، والمشروعات الميدانية، ومشروعات تحسين الأعمال. وسوف يكون فريق إدارة المخاطر في المنظمة جاهزاً كخدمة للاستجابة السريعة للمساعدة في حل مشكلات بعينها بمجرد ظهورها.

51- وسوف يتجلى تحقيق هذه الأهداف في ديسمبر/ كانون الأول 2013 في إنشاء آلية لحوكمة المخاطر، وإدراج نقاط القرارات الرئيسية ضمن إدارة المخاطر في المنظمة في الخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية، ودورة المشروعات، والأدوات المتاحة لإدارة المخاطر وتقارير المخاطر المقدمة إلى الأعضاء وإلى الإدارة.

52- وفيما يتعلق بالإجراء 3-32 في خطة العمل الفورية (تغيير الثقافة - تنفيذ الرؤية) فإن نهج تغيير الثقافة يمر بتغيير في عام 2012، من تشكيل فريق لتغيير الثقافة إلى إدراج أنشطة تغيير الثقافة في التيار الرئيسي لعمل المنظمة، دون تحديد موعد نهائي. وكان هذا النهج قد طرح قبل ذلك بمعرفة مدير مشروع تغيير الثقافة، السيد حافظ غانم، وتؤكد في تقرير Mannet<sup>7</sup>.

53- سوف تتطور ثقافة المنظمة وتتغير نتيجة المبادرات المستمرة، التي تدخل ضمن عمليات المنظمة، ومبادرات التغيير التي تعزز التغييرات السلوكية. ولاشك أن القيادة الملتزمة هي القوة الدافعة وراء إيجاد ثقافة الأداء الراقية والمحافظة عليها في المنظمة، ودور كبار المديرين والفئة المتوسطة منهم له أهميته البالغة في تهيئة بيئة مواتية للتعلم المستمر، وتقاسم المعرفة وفريق العمل متعدد التخصصات في جميع المكاتب المنتشرة حول العالم حتى يمكن الاستفادة والتقاسم الكاملين لهذه المواهب والمعارف الكثيرة المتوافرة في المنظمة. وعلى نفس القدر من الأهمية، ضرورة نقل ذلك بوضوح إلى الأعضاء، والشركاء الاستراتيجيين، والموظفين العاملين في جميع مكاتب المنظمة.

54- سوف يتجدد التركيز على تعزيز مساءلة القيادة وملكية عملية التغيير التحويلي الجارية، وإدخال الثقافة الجديدة الناشئة بصورة كاملة في التيار الرئيسي لعمل المنظمة ضمن نسيج المنظمة نفسه، بما في ذلك:

- تحسين اتصالات المدير العام: أدخل المدير العام آليات محسنة للاتصال والمناقشة مع كبار المديرين، والموظفين والأعضاء. وتشمل هذه الآليات:

(أ) عقد اجتماعات منتظمة مع الإدارة العليا ذات طبيعة وحوار تفاعليين مع أعضاء الإدارة العليا بشأن مسائل السياسات الرئيسية في المنظمة، مثل التفكير الاستراتيجي، وتنقلات الموظفين وتناوبهم، والتوازن بين الجنسين؛

<sup>7</sup> الوثيقة CL 144/10، ملحق على شبكة الإنترنت

(ب) عقد المدير العام لندوات غير رسمية ربع سنوية مع الممثلين الدائمين وحلقات عمل للإحاطة مع التجمعات الإقليمية بشأن مسائل مختلفة، من المؤتمرات الإقليمية إلى خطة العمل الفورية، وإلى ارتفاع أسعار الأغذية، ومؤتمر ريو+20؛

(ج) مجلس البرنامج المعزز لإسداء المشورة في مجال السياسات، الذي يضم مديري المكاتب والبرامج الميدانية من رتبة مد-1 وما فوقها؛

(د) زيادة الاتصالات مع الموظفين عن طريق موظفي الاتصال والممثلين الدائمين من خلال الموقع المحسن للممثلين الدائمين على شبكة الإنترنت والنشرة الشهرية الجديدة.

- تعزيز المساءلة عن النتائج على جميع المستويات، بما في ذلك وضع إطار استراتيجي رشيد ومبسط وله أولويته، وإقرار هذا الإطار.
- تعزيز التعاون والعمل كفريق واحد، لاسيما تعزيز الأفرقة المتعددة التخصصات.
- استعراض سياسات ونظم وعمليات المنظمة لتحسين الأداء في المنظمة والحد من البيروقراطية التي لا داعي لها.
- إدماج إدارة تغيير الثقافة والطرق والأدوات المرتبطة بها في التيار الرئيسي لعمليات المنظمة وممارسات العمل المعتادة، بحسب مقتضى الحال.
- إدماج رصد وتقييم تغيير الثقافة في التيار الرئيسي لنظم المنظمة الداخلية.
- إنشاء آليات روتينية للمعلومات المرتدة بشأن ثقافة المنظمة والإنجازات التي تحققت من أصحاب المصلحة في الخارج، مثل البلدان الأعضاء والجهات المانحة.

#### إدماج فوائد خطة العمل الفورية في التيار الرئيسي لعمل المنظمة

55- يشير القسم ثالثاً أعلاه إلى إطار الفوائد وإلى المجالات التي تأثرت بالفوائد المتأنية في خطة العمل الفورية، ويقرر أن الفوائد الجارية أو تلك التي سوف تتحقق، سوف تدمج في التيار الرئيسي لعمليات المنظمة الكلية القائمة عن النتائج وآليات رفع التقارير في عام 2013.

56- ترتبط الآلية الرئيسية لإدراج فوائد خطة العمل الفورية في التيار الرئيسي لعمل المنظمة بتحديد كبار المديرين المسؤولين الذين سيتحملون المسؤولية عن إنجاز هذه الفوائد في المجالات الفردية من إطار الفوائد ورفع تقارير عنها.

57- وبالإضافة إلى ذلك، فإن جميع الفوائد الرئيسية سوف تكون متسقة مع الإطار الاستراتيجي المعدل وخطة العمل الجديدة المتوسطة الأجل 2014-2017، كما أن الانتهاء من تحقيق الفوائد ورصدها سوف يدخل ضمن التيار الرئيسي في مجالات عمل المنظمة ذات الصلة القائمة على النتائج. وبمجرد دخول هذه الفوائد في كل مجال من مجالات

العمل، تحت مسؤولية المسؤول الكبير ذات الصلة، سوف تدمج أيضاً ضمن عملية رفع التقارير المؤسسية المعتادة للمنظمة، بعد يوليو/ تموز 2013.

### خامساً - ميزانية خطة العمل الفورية ومصروفاتها

58- كانت الميزانية المعتمدة للفترة 2012-2013 (الصافية) هي 40.17 مليون دولار<sup>8</sup> (التكاليف الإجمالية 50.72 مليون دولار مخصصاً منها وفورات قيمتها 10.55 مليون دولار) لتمويل تنفيذ خطة العمل الفورية. وكانت الميزانية (الإجمالية) المخصصة لمشروعات خطة العمل الفورية في عام 2012 هي 28.48 مليون دولار.

#### مصروفات عام 2012 حتى نهاية أغسطس/ آب 2012

59- واصلت الإدارة رصدها للمصروفات الكلية لخطة العمل الفورية في عام 2012، ولخصت مصروفات مشروعات هذه الخطة في عام 2012 (أنظر الجدول 2). وبنهاية أغسطس/ آب 2012 كانت مصروفات خطة العمل الفورية (المسجلة كمصروفات والتزامات) قد بلغت في مجموعها 16.48 مليون دولار (58 في المائة)، ليتبقى بعد ذلك 12 مليون دولار تنفق في الفترة الباقية من عام 2012 (28.48 مليون دولار مخصصاً منها 16.48 مليون دولار).

60- من المنتظر إنفاق ما يقرب من 70 في المائة من رصيد عام 2012 البالغ 12 مليون دولار على أنشطة داخل مجالات خطة العمل الفورية المتعلقة بمشروعات إصلاح الجهاز الرئاسي، وإصلاح البرمجة، والميزنة والرصد المستند إلى النتائج، والمشتريات، وتكنولوجيا المعلومات، وتغيير الثقافة، والموارد البشرية. وتتكون العناصر الرئيسية من:

- إصلاح الجهاز الرئاسي - تكاليف دعم اجتماعات الجهاز الرئاسي والمنتديات غير الرسمية والمؤتمرات الإقليمية فيما يتعلق بالترجمة التحريرية والفورية والحوكمة. ومن المنتظر أن تحدث المصروفات الملموسة على هذه الأنشطة فيما بين شهري نوفمبر/ تشرين الثاني وديسمبر/ كانون الأول 2012.
- إصلاح البرمجة والميزنة والرصد المستند إلى النتائج - الإجراء 3-88 (اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج) - تكاليف دعم تصميم المقاييس الوظيفية واستعراض مجموعة البيانات الأولية عن المكاتب القطرية من أجل بطاقات نتائج متوازنة تحتوي على مؤشرات أداء عمليات الأعمال الرئيسية.
- المشتريات الإجراء 7-8 (تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين من إدارة المشتريات المحلية) - ستستخدم الأموال في مواصلة تنفيذ التدريب على القسم 507 من مجموعة التعليمات الإدارية على خطابات الاتفاق والجزء 502 للموظفين الإقليميين والمحليين.

<sup>8</sup> الوثيقة CL 144/10، صفحة 23، ميزانية خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013.

- تكنولوجيا المعلومات – الإجراء 3-90 (تحديث البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية) – تجديد العقود لربط المكاتب الميدانية، وتكاليف تقديم خدمة الانترنت، وتكاليف ترتيب أطباق ساتيلية، وشراء معدات الاتصالات عن بعد، مع الموارد البشرية.
- تكنولوجيا المعلومات – الإجراء 7-26 (تصميم نظام معلومات الإدارة) – دعم من خبير رفيع المستوى لتعريف وتنفيذ إطار لإدارة البيانات ودعم التطوير المستمر لقدرات المعلومات عن الأعمال، بالإضافة إلى تكاليف التراخيص الإضافية للبرمجيات.
- تغيير الثقافة – الإجراء 3-32 (تغيير الثقافة – تنفيذ الرؤية) – ينتظر ترحيل الميزانية من عام 2012 إلى عام 2013، عندما ينتهي العمل تماماً في إدخال الإجراءات في التيار الرئيسي لعمل المنظمة.
- الموارد البشرية – الإجراء 3-61 (وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي، وبيان المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة) – ستحمل تكاليف تناوب الموظفين الزائدة عن الرقم الذي حددته المنظمة في عام 2012 على خطة العمل الفورية. والرقم الذي حددته المنظمة لتناوب الموظفين في عام 2012 هو 50 (يحمل 25 على حساب تكاليف الموظفين بحسب الإجراء المعتاد، وسيحمل ما بعد الـ 25 على خطة العمل الفورية في ديسمبر/ كانون الأول 2012).
- الموارد البشرية – الإجراء 3-62 (وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية) – تكاليف شهرية للموظفين الفنيين المبتدئين للفترة الباقية من عام 2012.

## الجدول 2 - موجز لمصروفات مشروعات خطة العمل الفورية في عام 2012

الرصيد الحالي	المصروفات حتى 2012/8/31	ميزانية 2012	مشروع خطة العمل الفورية
1.162	0.248	1.41	المشروع 1: إصلاح الأجهزة الرئاسية
0.062	0.058	0.12	المشروع 2: المراجعة
0.3	0.705	1.005	المشروع 3: التقييم
0.39	0.333	0.723	المشروع 4: مبادئ الأخلاق
0.787	0.458	1.245	المشروع 5: إصلاح البرمجة ووضع الميزانية والإدارة المعتمدة على النتائج
0.27	0.4	0.67	المشروع 7: تعبئة الموارد وإدارتها
0.778	0.282	1.06	المشروع 12: الشراكات
1.476	0.649	2.125	المشروع 13: المشتريات
0.102	0.048	0.15	المشروع 14: السفريات
0.078	0.012	0.09	المشروع 15: الترجمة والطباعة
0.188	1.112	1.3	المشروع 16: التسجيل
1.421	1.079	2.5	المشروع 19: تحسين موصولية الاتصالات البعيدة مع المكاتب الميدانية
-0.352	3.512	3.16	المشروع 20: الإصدار 12 من أوراقك
0.808	0.595	1.403	المشروع 21: إجراءات تكنولوجيا المعلومات الأخرى
0.148	0.252	0.4	المشروع 22: إدارة مخاطر المنظمة
0.987	0	0.987	المشروع 23: تغيير الثقافة
0.32	0.38	0.7	المشروع 24: نظام تقييم وإدارة الأداء
0.612	1.456	2.068	المشروع 25: إطار القدرات
1.4	0	1.4	المشروع 26: التنقل
0.29	3.19	3.48	المشروع 27: إجراءات الموارد البشرية الأخرى
0.536	1.453	1.989	المشروع 25: متابعة الإدارة
0.234	0.262	0.496	المشروع 29: الاتصالات الخاصة بخطة العمل الفورية
11.997	16.484	28.481	المجموع

61- سي طرح تقرير مالي كامل عن عام 2012 في التقرير السنوي عن سير العمل في خطة العمل الفورية عام 2012 الذي سيقدم إلى الأجهزة الرئاسية في ربيع عام 2013. كما سيحتوي هذا التقرير على التكاليف المدرجة في الميزانية لأنشطة خطة العمل الفورية في عام 2013.

## سادساً - رفع التقارير في المستقبل

62- ست طرح الإدارة "التقرير السنوي عن تنفيذ خطة العمل الفورية عام 2012" على اجتماعات الأجهزة الرئاسية عام 2013 التي ستفضي إلى دورة المؤتمر الثامنة والثلاثين للمنظمة.



63- ستتكفل محتويات التقرير السنوي لعام 2012 بالامتثال لقرار المؤتمر<sup>9</sup> 2011/6. كما سيغطي طلبات المجلس في دورته التي عقدها في شهر يونيو/ حزيران 2012<sup>10</sup> إلى الإدارة لكي تقدم ما يلي:

(1) تقرير مفصل عن إجراءات خطة العمل الفورية التي لم تكتمل بنهاية عام 2012 إلى دورة المجلس التي تسبق دورة المؤتمر الثامنة والثلاثين.

(2) وثيقة عن الجوانب الرئيسية لـ "الترتيبات اللاحقة لتنفيذ خطة العمل الفورية"، لتنظر فيها لجنتنا البرنامج والمالية والمجلس في موعد لا يتعدى عام 2013.

64- يلقي التقرير السنوي لعام 2012 نظرة على العمل الذي قام به برنامج خطة العمل الفورية، والنتائج والفوائد التي تم الحصول عليها. سيعطي التقرير معلومات مفصلة بالكامل عن كل إجراءات لها طبيعتها الكمية التي تعكس نتائج تنفيذ إجراء خطة العمل الفورية، وكذلك معلومات مالية ومعلومات تتعلق بالميزانية بصورة تفصيلية بناء على طلب الأعضاء حتى يقوموا بدورهم الإشرافي.

65- كما يقدم التقرير للأعضاء نتائج مبادرة تحقيق الفوائد، وهي نتائج تضم طرحاً كاملاً للفوائد الملموسة التي تحققت نتيجة خطة العمل الفورية. وسوف يتعرض لذلك في سياق تقرير التقييم الخارجي المستقل الذي عرض في عام 2007، ليقدم معلومات تساعد الأعضاء في معرفة المدى الذي عالجت به خطة العمل الفورية مسائل الأداء التنظيمي كما حدده التقييم الخارجي المستقل.

66- كما سيتطلع التقرير إلى المستقبل ويصف التسهيلات التي ستتخذ لإدراج أي إجراء رئيسي من إجراءات خطة العمل الفورية من الإجراءات التي مازالت مفتوحة في نهاية عام 2012 في التيار الرئيسي لعمل المنظمة، والإشارة إلى كيفية إدراج الفوائد التي لم تتحقق بعد في التيار الرئيسي لعمل المنظمة العادي، وإطار رفع التقارير في المنظمة.

<sup>9</sup> الوثيقة C2011 REP، القرار 6، النقطة الخامسة تشير إلى أن مؤتمر المنظمة "يقدر أن يقدم تقرير كامل عن سير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية عن طريق المجلس، إلى الدورة الثامنة والثلاثين لمؤتمر المنظمة في عام 2013".

<sup>10</sup> الفترتان 10 و16 من الوثيقة CL 144 Rep

## الملحق 1

### إطار تحقيق فوائد خطة العمل الفورية

1- تم تحديد أكثر من 300 فائدة لخطة العمل الفورية وأصبح من الضروري تقسيم هذه الفوائد حتى يمكن إدارتها ورصدها ورفع تقارير عنها بطريقة واعية. وهذا هو الغرض من وراء إطار تحقيق الفوائد.

2- والتصنيف الأول هو تصنيف بحسب مجال عمل المنظمة الذي تؤثر عليه الفائدة، وقد تم تحديد أربعة مجالات عمل، هي: الحوكمة، والتخطيط، والتسليم، والتقييم. وهذه هي الأرباع الأربعة في الإطار المرسوم في الرسم التالي.



3- وينقسم كل ربع من هذه الأرباع مرة أخرى إلى مجالات الفائدة كما هو مكتوب في كل ربع. وترد فوائد خطة العمل الفورية بجانب كل مجال من هذه المجالات حتى يستطيع الأعضاء أن يطلعوا على فوائد الخطة التي ترتبط مثلاً بالقوة العاملة في المنظمة، والتغطية الجغرافية، ورفع تقارير عن الأداء. ويعطي المرفق بهذا الملحق المزيد من المعلومات المتعلقة بكل ربع من الإطار.

- 4- من الضروري التمييز بين الفوائد الرئيسية والفرعية، حتى يمكن التوضيح فيما يتعلق بالتأثيرات الرئيسية في عملية الإصلاح<sup>11</sup>.
- 5- قد يود الأعضاء أيضاً أن يعرفوا الفوائد التي تحققت بالفعل وتلك التي في طريقها، وتلك التي ستتحقق في المستقبل (وأن يبلغوا بالمخاطر والأطر الزمنية المرتبطة بتحقيق الفوائد في المستقبل).
- 6- كما يجري تصنيف الفوائد بحسب ما إذا كان لها تأثيرها على مدخلات المنظمة أو مخرجاتها أو نتائجها.
- 7- ورغم أن إصلاح المنظمة لم يكن عملاً لتخفيض النفقات في المقام الأول، فإن تقسيم الفوائد إلى مالية وغير مالية يعطينا معلومات قد تفيد في تقدير العائد على الاستثمارات من إصلاح المنظمة.
- 8- وأخيراً، فمن المهم لفوائد الإدارة والرصد، توثيق المؤشرات الرئيسية التي تحدد بشكل واضح متى تتحقق الفائدة.
- 9- إن هذه هي العناصر الرئيسية في إطار الفوائد التي يتم على أساسها تقسيم فوائد خطة العمل الفورية. وسوف ينتهي هذا العمل في عام 2012، مع تحديد المديرين المسؤولين ليتحملوا عبء تسليم فوائد خطة العمل الفورية التي لم تتحقق بعد، ورفع تقارير عنها.
- 10- سوف يطرح التقرير السنوي عن خطة العمل الفورية لعام 2012 الارتباطات المناسبة لكي يساعد الأعضاء على المقارنة بين الفوائد المتحققة/ الجارية تحقيقها والطموحات الكامنة في إجراءات خطة العمل الفورية، وكيف ترتبط هذه بنقاط الضعف التي حددها التقييم الخارجي المستقل.

<sup>11</sup> ستكون المعلومات عن جميع الفوائد الـ 300 متاحة كملحق للتقرير السنوي عن خطة العمل الفورية لعام 2012.

## المرفق بالملحق 1

### وصف للأرباع الأربعة في إطار الفوائد

#### 1- الحوكمة (إعادة بناء حوكمة المنظمة)

يركز مجال الحوكمة على إعادة بناء الحوكمة في المنظمة مع التأكيد على تعزيز التوجه وتحسين الفعالية، وزيادة الثقة. وتصنف فوائد خطة العمل الفورية داخل إطار مجال الحوكمة على أساس إسهامها في واحدة أو أكثر من العناصر التالية:

- زيادة ترابط السياسات داخل المنظمة وبين المنظمات والشركاء متعددي الأطراف.
- زيادة دعم السياسات للمسائل الإستراتيجية.
- تعزيز دور حوكمة اللجان الفنية
- تحسين الحوار وبناء توافق الآراء بزيادة الثقة ووحدة الهدف.
- زيادة الإشراف بشفافية وتعزيز المساءلة.
- تحسين المسؤولين عن كتابة التقارير في الجهاز الرئاسي، وزيادة توضيح مسؤوليات اللجان الفردية.
- زيادة فعالية وكفاءة دورة البرامج في المنظمة.

#### 2- التخطيط (التفكير الاستراتيجي والتخطيط للأولويات)

يركز مجال التخطيط على عمليات التفكير الاستراتيجي والتخطيط للأولويات في المنظمة، بإنتاج استراتيجيات وخطط تتصدى للتحديات العالمية والاحتياجات الإقليمية بطريقة تحدد الأولويات وتعتمد على النتائج. وتصنف فوائد خطة العمل الفورية في مجال التخطيط على أساس إسهامها في واحدٍ أو أكثر من العناصر التالية:

- الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي تقوم على الاحتياجات التي لها أولويتها على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية.
- الخطط التي تعكس الإسهامات الفعالة القابلة للقياس التي تتسم بالكفاءة من جانب المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في حدود الموارد المتاحة.

### 3- التسليم (تعزيز التنظيم)

يركز مجال التسليم على تعزيز المنظمة ككل، بتحسين إدارة مواردها وأصولها بغرض تحسين عمليات التسليم وتعظيم تأثير الخدمات التي تقدمها. وتصنف فوائد خطة العمل الفورية ضمن مجال التسليم من حيث مساهمتها في واحدٍ أو أكثر من العناصر التالية:

- قوة عمل تعمل في بيئة مواتية بالمعرفة والخبرة اللازمة للقيام بعمليات التسليم بصورة أفضل وفقاً لولاية المنظمة.
- تحسين عملية تنفيذ مشروع المكاتب القطرية من خلال زيادة عمليات التفويض.
- تزويد جميع مكاتب المنظمة بصورة أفضل بالأدوات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتحسين عمليات التسليم.
- تحسين فرص الحصول على المعرفة في جميع مكاتب المنظمة.
- زيادة القدرة والخبرة على التسليم بصورة أفضل في المكاتب القطرية
- غرس التفكير التشاركي في جميع جوانب التخطيط والتسليم.
- تحسين العمل مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى بزيادة مكانة المنظمة.
- تحسين التعاون مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها.
- تعزيز سياسات الباب المفتوح أمام الشركاء الذين يشاطرون المنظمة في رؤيتها.
- تعزيز الشراكة بين المنظمة والقطاع الخاص، ومنظمات المنتجين، والتعاونيات.
- تحسين عمليات التسليم عن طريق خدمات الدعم التي تركز على العملاء، وتبسيط الخدمات وتقديمها بأكثر الطرق التي تحقق كفاءة التكاليف.

### 4- التقييم (الرصد والمعلومات المرتدة)

يهتم مجال التقييم بعملية الرصد والمعلومات المرتدة عن طريق رصد الأداء وكتابة تقارير عنه، وتقييم الموظفين وجعلهم عرضة للمساءلة وتقديم معلومات شفافة لتمكين الحوكمة من أداء أدوارها الإشرافية والتوجيهية. وتصنف فوائد خطة العمل الفورية داخل مجال التقييم بحسب إسهامها في واحدٍ أو أكثر من العناصر التالية:

- تحسين الأداء من خلال حوكمة داخلية أكثر فعالية واندماجاً في التيار الرئيسي لعمل المنظمة.
- زيادة التغطية وتحسين توافر الأدوات اللازمة لقياس الأداء ورصده.
- زيادة فهم الموظفين لإسهام كل منهم ومساءلته أمام المنظمة.
- تحسين صنع القرار في الجهاز الرئاسي بدعمٍ من معلومات سريعة عن الأداء وموثوق بها وسليمة.
- تحسين أداء المنظمة المدفوع بتلافي المخاطر، ورصد هذا الأداء وتقييمه.

## الملحق 2

### أمثلة على تحقيق الفوائد في المنظمة

الإجراء 7-16 في خطة العمل الفورية (تحديد خطة لإدارة السجل والانتقال إلى النظام الإلكتروني)

#### معلومات أساسية

1- كان الهدف من هذا المشروع هو تحديث إدارة السجلات والأرشيف في المنظمة حتى يمكن تقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل. وشمل هذا المجال:

- سياسات جديدة لتشجيع تقاسم المعرفة، مع حماية الخصوصية والسرية،
- عمليات جديدة لزيادة فرص الحصول على المعلومات، مع تقليل الجهد اللازم لحفظها،
- تكنولوجيا جديدة لتحل محل النظام الحالي مع توفير أدوات أفضل، وعلى الأخص قدرات أفضل لإجراء البحوث،
- ترتيبات دعم جديدة، تحقق وفورات عن طريق الاستخدام بكفاءة أكبر مع إيجاد دور لموظفي السجلات يحقق قدرًا أكبر من "القيمة المضافة".

#### الفائدة المالية التي تحققت

2- حقق المشروع هذه الفائدة بتقليل عدد وظائف السجل وتحقيق وفورات نتيجة الكفاءة بقيمة 1.1 مليون دولار في 2011/2010. ومن المتوقع تحقيق وفورات تقدر بنحو 2.46 مليون دولار في 2013/2012.

#### الفوائد الأخرى التي تحققت

3- وفر المشروع أيضاً أدوات محسنة بشكل ملموس لتقاسم المعرفة وتحسين العمل الجماعي، بما في ذلك الحصول بشكل أفضل على المعلومات من المكاتب الميدانية. ويسمح نظام إدارة السجلات الجديد الذي وضع ضمن هذا الإجراء بتيسير الحصول على المعلومات من داخل كل فريق من أفرقة المنظمة وفيما بين هذه الأفرقة، لاسيما عبر التخصصات والمواقع. فقد أصبح الموظفون يوفرون الوقت والجهد في العثور على المعلومات والاتصال بزملائهم ممن يستطيعون الإسهام بالمعارف والأفكار. وهناك مجموعة كاملة من العاملين، وهم موظفو السجلات السابقين، أعيد تدريبهم وأصبحوا يشاركون الآن بصورة أكبر في دعم أنشطة الأفرقة المتعلقة بالبرامج. وأخيراً، فإن إدخال النظام الرقمي على سجلات المنظمة قد قلل من الحاجة إلى مساحات كما قلل الحاجة إلى المعدات المتخصصة لتخزين السجلات.

### الفوائد في المستقبل

4- ملاحظة: المرحلة الثانية من المشروع، المقرر تنفيذها في الفترة 2012-2014 سوف تحقق المزيد من الوفورات التي تقترب من مليون دولار، كما ستحسن من هذه العملية في ثلاثة مجالات:

- تعزيز القدرات على إدارة السجلات على المستويين الإقليمي والقطري، وعلى الأخص لدعم عمليات المشروعات،
- تدعيم حفظ السجلات بالنسبة للعمليات الإدارية والتشغيلية، عن طريق إدماج نظام إدارة السجلات في مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد،
- مواصلة تعزيز العمل الجماعي في المنظمة بتكامله مع أماكن العمل التعاوني.

الإجراء 3-96 في خطة العمل الفورية (تقليص الطبقات الوظيفية من مستوى مدير).

### معلومات أساسية

5- التقليص هو الضغط الرأسي لتسلسل مستويات الإدارة، ويشمل استبعاد طبقة أو أكثر من موظفي الإدارة أو الإشراف من كشف المرتبات.

6- بالنسبة للمنظمة، فإن التقليص لم يشمل إلغاء طبقه كاملة من وظائف الإدارة وإنما تقليل العدد الكبير من الوظائف من مستوى مد-1/ مد-2. وقد بدأ هذا الإجراء أثناء الفترة المالية 2008-2009 مع ما تبعه أيضاً في عدد الموظفين معاونين لمثل هذه الوظائف. وبشكل عام، فإن هذا الإجراء كان المقصود به: (1) تحقيق وفورات ملموسة نتيجة الكفاءة، (2) تيسير الاتصالات بإزالة الحواجز المتدرجة، (3) تحديد القدرات الفنية وإعادة ربطها وتعزيزها من أجل إدارة أكثر توجهاً نحو النتائج

7- ركزت عملية التقليص على مراجعة واجبات ومسؤوليات الوظائف مد-1 وف-5 وف-4، فضلاً عن إعادة توزيع المهام التي كان يقوم بها الموظفون من مستوى مد-1.

### الفائدة المالية التي تحققت

8- تم إلغاء أربعين وظيفة من مستوى "مدير" في المقر الرئيسي، منها 13 وظيفة ألغيت في 2008-2009 و27 وظيفة ألغيت في 2010-2011.

### الفوائد الأخرى التي تحققت

9- أتاح الجهد الذي بذل في تقليص هذه الوظائف الفرصة للتفكير في هياكل تنظيمية جديدة في الكثير من الإدارات، وإدخال مثل هذه الهياكل بالفعل. وبناء على ذلك، قام عدد من الشعب وإحدى الإدارات بتحديد هياكل جديدة تمت تجربتها لفترة محددة من الوقت. ويرتبط ذلك بالإجراء 3- 103 (استعراض إعادة التنظيم بغرض إجراء المزيد من التحسينات) الذي ينظر المدير العام بمقتضاه في إدخال المزيد من التغييرات الهيكلية وإلغاء الوظائف المرتبطة بها من مستوى المديرين والفنيين وموظفي الخدمات العامة.

10- إن هذه التجارب تحتوي على نموذج محدد يقوم على هيكل جماعي (مثل الأفرقة التي يرأسها موظف بدرجة ف-5) وقد حدث استعراض للأدوار داخل الأفرقة وربطها بالهياكل الجديدة. كما جرت عملية مراجعة مستفيضة للواجبات والمسؤوليات والمسؤولين عن رفع التقارير من مستوى مد-1 وف-5 وف-4.

الإجراء 3-6 (اعتماد نظام جديد لرصد الإدارة المستندة إلى النتائج ورفع التقارير عن الأداء على صعيد التنفيذ: سوف يغطي كل تقرير فترة السنتين السابقة وسيبلغ عن التنفيذ، فضلاً عن الغايات والمؤشرات الخاصة بالنتائج بالإضافة إلى مؤشرات الكفاءة بالنسبة إلى الأهداف الوظيفية. ويحل هذا التقرير محل التقرير الحالي الخاص بتنفيذ البرامج).

### معلومات أساسية

11- يقوم تقرير تنفيذ البرامج بإبلاغ الأعضاء بما قامت به المنظمة في الفترة المالية السابقة. وكجزء من وثائق المساءلة السائدة، يعطي معلومات عن أداء المنظمة المالي والتشغيلي كما هو مقرر في برنامج العمل والميزانية. وهو يغطي الموارد والأنشطة التي صوت مؤتمر المنظمة على مخصصاتها في الميزانية، والإسهامات الطوعية التي يقدمها الأعضاء.

12- وتقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2010-2011 هو أول تقرير في ظل التخطيط الجديد للبرامج القائمة على النتائج، ونظام الرصد ورفع التقارير المعمول به في ظل خطة العمل الفورية نحو عام 2009. وهو يوثق سير العمل في تحقيق 54 نتيجة تنظيمية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 بعد قياسها بالمؤشرات والأهداف. وهو يعتمد على عملية من ثلاث مراحل للرصد والتقييم: الرصد المستمر لخطة العمل بمعرفة المديرين؛ استعراض منتصف المدة عن سير العمل مقابل المخرجات المقررة؛ وتقييم في نهاية فترة السنتين عن سير العمل مقابل الأهداف.

13- إن وضع شكل جديد لتقرير تنفيذ البرامج في الفترة 2010-2011 له ثلاثة أهداف: (1) إعطاء الأجهزة الرئاسية معلومات في حينها للاسترشاد بها في الأولويات الإدارية والبرنامجية في النسخة القادمة من الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية؛ (2) تحسين الثقة الخارجية في المنظمة بشرح أكثر وضوحاً لنقاط النجاح والتحديات؛ (3) تحسين الأداء التشغيلي لتزويد الإدارة بأفكار جديدة.



### الفوائد التي تحققت

- 14- أسفر تحقيق هذه الأهداف عن عدة ابتكارات هامة في كتابة التقرير، مثل:
- جاء النشر مبكراً عن مواعده بخمسة أشهر، حتى يمكن إتاحة المعلومات أمام الإدارة والأجهزة الرئاسية في موعد أفضل؛
  - تم طرح التحديات القائمة بصورة أكثر وضوحاً، واستخدمت دراسات الحالة وأطر الملخصات لتحسين قراءة هذه التحديات؛
  - تم شرح عملية جمع البيانات وإدراج الملاحظات بشأن جودة هذه البيانات؛
  - أعطيت بيانات تفصيلية عن الأداء بشأن الإنجازات مقابل الأهداف، مصحوبة بمعلومات عن التكاليف.

15- بإمكان المنظمة أن تظهر أداءها وترفع تقارير عنه بصورة أكثر فعالية، لتكتسب بذلك ثقة الأعضاء. كما أن تحسين التخطيط وتحديد الأولويات والرصد الجاري للنتائج يسهم أيضاً في زيادة فعالية المنظمة.

16- رغم أن تقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2010-2011 سوف يناقش رسمياً في الاجتماع المشترك للجنتي البرنامج والمالية الذي سيعقد في شهر نوفمبر/ تشرين الثاني ثم في المجلس في شهر ديسمبر/ كانون الأول 2012، فإن المعلومات المرتدة غير الرسمية من الأعضاء تشير إلى أن هذا التقرير مفيد وغني بالمعلومات.

17- يوشك استعراض تأثير نظام الرصد على العمليات الداخلية على الانتهاء. والأرجح أن نكتشف أن بعض الفوائد تحقق بالفعل، لاسيما فيما يتعلق باستعراض تعريف النتائج التنظيمية وعددها، وتحسين الاتصالات فيما بين المقر والميدان، وإثارة الوعي بين الموظفين بالسياق الأوسع. ومع ذلك، فإن أي فوائد جديدة، كما أشار تقرير تنفيذ البرامج نفسه، سوف تتطلب تعزيز إطار النتائج في المنظمة.

**الإجراء 3-90 في خطة العمل الفورية (تحديث البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية)**

### معلومات أساسية

18- من أجل دعم نظام اللامركزية، يركز هذا الإجراء على تحسين الاتصالات اللاسلكية في المكاتب الميدانية، بما يسمح بتقديم الخدمات الفيديوية بصورة شديدة الوضوح في المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية. وتقديم الخدمات الفيديوية بالمستويات المعتادة في المكاتب القطرية للمنظمة وإقامة هيكل عالمي لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكاتب الميدانية.

19- تم تحديث قدرات شبكة الاتصال اللاسلكية في جميع المكاتب الميدانية الـ 86 التي كانت ضمن المشروع.

#### الفوائد التي تحققت

20- حدث تحسن كبير في الاتصالات مع المكاتب الميدانية. والواقع أن بيئة تكنولوجيا المعلومات التي تسمح باللامركزية الفعالة في المنظمة قد أصبحت موجودة بالفعل.

21- أصبح بإمكان المكاتب الميدانية الآن أن تحصل بصورة أكثر فعالية على مجموعة كبيرة من تطبيقات المنظمة (بما فيها نظام عالمي جديد لإدارة الموارد) فضلاً عن زيادة القدرات على تقاسم المعرفة.

22- إن تحسين الاتصالات بالانترنت في المكاتب الميدانية السبعين أتاح الفرصة للحصول بصورة أفضل على مجموعة كبيرة من تطبيقات الأجيال الجديدة التي تتسم بكثافة الموجات العريضة، مثل عقد المؤتمرات الفيديوية، وتقاسم المعارف، وأدوات التعاون. فالخدمات الفيديوية الشديدة الوضوح تعمل بالفعل في خمسة مكاتب إقليمية و8 مكاتب إقليمية فرعية و67 مكتباً قطرياً من بين 73 مكتباً أصبح بها خدمات فيديوية بدرجات الوضوح المعتادة. وزاد التعاون فيما بين المكاتب بما سمح بزيادة كفاءة المنظمة على مستوى العالم، بتقليل الحاجة إلى السفر وتبسيط الاتصالات فيما بين المكاتب.

23- نتيجة لتحسن البنية الأساسية وتحديد وظائف الشبكة، حدث تحسن في موثوقية الشبكة وقلت الأوقات التي يتعطل فيها وضوح الشبكة، ليزيد ذلك من إنتاجية المستخدمين في المكاتب.

24- أصبحت مراكز الدعم الإقليمية تعمل بالكامل في الأقاليم الخمسة، وأصبح بإمكان موظفي المنظمة في الأقاليم أن يحصلوا "أثناء ساعات العمل" على دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باللغات المستخدمة في مكاتبهم بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية والمناطق الزمنية. وتشير الإحصاءات إلى أن عدداً كبيراً من طلبات الدعم من المكاتب الميدانية تم تجهيزها بالفعل، مع درجة كبيرة من الرضا من جانب المستخدمين النهائيين.

**الإجراء 3-70 في خطة العمل (اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية، استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم)**

#### معلومات أساسية

25- سعى نظام تقييم وإدارة الأداء الذي انطلق في عام 2010 على سبيل التجربة إلى إيجاد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء هؤلاء الموظفين بأهداف المنظمة على أساس أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم.

26- وبعد تجربة نظام تقييم وإدارة الأداء لمدة سنتين، بدأ تنفيذ هذا النظام في يناير/ كانون الثاني 2012 باعتباره الوسيلة الرسمية لإدارة أداء جميع الموظفين العاملين بعقود مدد محددة أو بعقود دائمة. وقد حل نظام تقييم وإدارة الأداء محل عملية الأداء الحالية وأصبح ركيزة للقرارات الإدارية.

#### الفوائد التي تحققت

27- مع تطبيق نظام تقييم وإدارة الأداء، استطاعت المنظمة أن تجني بالفعل فوائده الأولية. فللمرة الأولى منذ ثلاثين عاماً، أصبح تقييم جميع موظفي المنظمة من جميع الفئات باستخدام إطار واحد للتقييم، وأصبح مفهوم تخطيط العمل ممارسة موحدة. كما تبنى نظام تقييم وإدارة الأداء إشراك الحوار الدائر والمساءلة وثقافة الأداء، مقابل المخرجات المحددة في المنظمة بأسرها.

#### الفوائد التي ستتحقق في المستقبل

28- من شأن التأثير في المديين المتوسط والبعيد، المتوقع من مواصلة تنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء الذي يربط أداء الموظفين بنتائج المنظمة والوحدات، أن يعطي دعماً شاملاً لثقافة المنظمة الجديدة الموجهة نحو النتائج.

29- كما أن هذا النظام سوف يشجع الأداء المرتفع من جانب الموظفين، وتفويض المسؤوليات، وتميز الإدارة ومساءلتها. وسوف يوفر النظام قاعدة موضوعية لتقييم أداء الموظفين برصد ما يحققه الفرد من أهداف البرنامج المكررة من خلال خطط العمل التفصيلية بطريقة أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

30- كما سيدعم نظام تقييم وإدارة الأداء التحول إلى ثقافة تقوم على النتائج في المنظمة بتحديد السمات السلوكية التي تتسق مع ثقافة الإدارة بالنتائج، بما في ذلك إدراج الدروس المستفادة في دورة التخطيط والتنفيذ.

31- من بين فوائد تنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء في المنظمة في المدى البعيد:

- تعزيز الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومنتجات التسليم المتوقعة وأداء الموظفين الأفراد ووحداتهم (مع إعطاء الموظفين فهماً أفضل لدورهم الفردي في الصورة العامة لأهداف المنظمة)؛
- توفير آلية للمساعدة في تنمية قدرات الموظفين ورسم خطة المستقبل الوظيفي؛
- إجراءات الموارد البشرية والقرارات الإدارية، مع مراعاة متابعة سجل أداء الموظفين عن طريق تقييم الموظفين؛
- زيادة عمليات التقييم المتوازنة والشاملة لقياس النتائج (مؤشرات الأداء)، وتحديد الكفاءات والأداء الواضح في مرحلة التخطيط، باستخدام هذه الأشياء؛

- تحسين المديرين لمعارف أفرقتهم ونقاط القوة في هذه الأفرقة واحتياجاتها الإنمائية، وتكوين فكرة أوضح عن الأماكن التي تحتاج إلى موارد لسد الثغرات ومتى يعاد ترتيب الموارد لتهيئة بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية.

الإجراء 7-24 في خطة العمل الفورية (تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبة الشؤون المالية والمنظمة ككل)

الإجراء 7-25 في خطة العمل الفورية (تعزيز وظائف نظام أوراكل ذات الصلة بتخطيط الموارد في المؤسسة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية)

الإجراء 3-42 في خطة العمل الفورية (تطوير ونشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل مواءمة لاحتياجات ممثلات المنظمة)

#### معلومات أساسية

32- هذه الإجراءات الثلاثة في خطة العمل الفورية هي جزء من مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد. وهذا النظام استثمار هام طويل الأجل لمعالجة نقاط الضعف الرئيسية بالدعم الإداري الذي يقدم الآن مثل عدم وجود حلول في المنظمة لدعم المشتريات محلياً، والسفر، والموارد البشرية، ووظائف التخطيط، وتشنت أطر السياسات والإجراءات على مستوى المكاتب القطرية، وعدم كفاية معلومات الإدارة لكي تدعم العمليات واتخاذ القرارات، ومحدودية الرقابة على العمليات الرئيسية بعد إنجاز المعاملات.

#### الفوائد التي ستتحقق في المستقبل

33- الفائدة الرئيسية التي ستتحقق من النظام العالمي لإدارة الموارد هي أنه للمرة الأولى في تاريخها سيكون لديها نظام واحد لتخطيط موارد المؤسسة يستخدم في جميع المواقع ويمكن تطبيقه على جميع عملياتها. كما أنه للمرة الأولى سوف تسجل هذه العمليات ويرفع بها تقارير بالطرق التي تتسق مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ليزيد بذلك من شفافية المنظمة ودقتها من الزاوية المالية وزاوية الميزانية لمصلحة جميع أصحاب المصلحة.

34- إلى جانب معالجة أهم نقاط الضعف للدعم الإداري الذي قدم من قبل، فإن النظام العالمي لإدارة الموارد يفيد في تمكين اللامركزية وعمليات بناء القدرات في الميدان. ويهدف كل ذلك إلى تقديم خدمات أفضل وأكثر تركيزاً وفعالية وكفاءة تقدمها المنظمة حيثما تشتد الحاجة إليها. وبالمثل، فإن الكثير من مبادرات المنظمة الحالية التي لها طبيعتها التحويلية لا يمكن تحقيقها دون النظام العالمي لإدارة الموارد. فمن خلال توفير البيئة المواتية، يمهد هذا النظام الأرض لتحقيق الفوائد الناجمة عن المبادرة التحويلية في عام 2013.

### الفوائد الأخرى

- تحديث البرنامج التكنولوجي في المنظمة وإقامة مصدر واحد لمعلومات المنظمة سوف يزيد من الكفاءة في عمليات الدعم الرئيسية (المشتريات، والسفر، والموارد البشرية، والميزانية، والتخطيط).
- النظام العالمي الموحد وعمليات الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام سوف تزيد من مرونة النظم والعمليات، كما ستزيد من استقلال المواقع وحركتها.
- زيادة أتمتة العمليات بما يفضي إلى تقصير الدورة الزمنية لمعالجة المعاملات، وتقليل جهود هذه المعالجة، وتقليل عدد الأخطاء.
- تحسين سلامة البيانات وموثوقيتها بما يقلل من متوسط الوقت الذي يضيع في السؤال عن بيانات المعاملات
- تحسين فرص الحصول على المعلومات بما يقلل من متوسط الوقت الذي يضيع في عمل التقارير
- تطوير أسلوب العملية سوف يقضي على العمليات التي لا داعي لها، ويقلل من الوقت الذي يستغرقه أداء العمليات والتكاليف اللازمة لهذا الأداء.
- توحيد وترشيد العناصر المختلفة في العملية (مثل أنماط العقود)، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم للتعلم عند الانتقال من مكتب إلى آخر كما سيقبل من عدد الأخطاء.
- زيادة المساءلة بتقليل الجهود اللازمة لمراقبة أداء كل كيان، ليزيد ذلك بالتالي من كفاءة استخدام الموارد.
- تحسين الامتثال للمراجعة، بتقليل عدد النتائج السلبية للمراجعة

الإجراء 3-12 في خطة العمل الفورية (استكمالاً للاشتراكات المقدرة، سوف تدمج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية البرمجة والميزنة، بما في ذلك تعريف مجالات التركيز المؤثرة).

الإجراء 3-15 في خطة العمل الفورية (متابعة الشراكات الجديدة بنشاط، بما في ذلك مع المؤسسات الخاصة).

### معلومات أساسية

35- بدعمٍ من مشروع تعبئة الموارد في خطة العمل الفورية، نجحت إستراتيجية تعبئة وإدارة الموارد في تعزيز الجهود داخل المنظمة لرصد الاتجاهات، والتعاون استراتيجياً مع الشركاء في جميع المواقع، ونشر التأثيرات وقيمة النقود بصورة أكثر فعالية.

الفوائد

36- تم تجميع ما يقرب من 538 مليون دولار لدعم برامج المنظمة في الأشهر الثمانية الأولى من عام 2012، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 28 في المائة عن نفس الفترة من العام السابق.

37- وتظهر النتائج بوضوح في كل العناصر الرئيسية الأربعة من إستراتيجية تعبئة وإدارة الموارد:

- أن قاعدة شركاء المنظمة في الموارد وأنماط الشراكة أصبحت تزداد تنوعاً واتساعاً. وجاء الجزء الأكبر من الموارد التي تم حشدها من البلدان ذات الدخل المتوسط، والصندوق العالمي للبيئة وكذلك عن طريق البرامج المشتركة. وفضلاً عن ذلك، فإن التعاون فيما بين بلدان الجنوب والمساهمات العينية تعتبر وسيلة فعالة للشراكة؛
- أقامت حملة الترويج لتعبئة الموارد موقعا لتعبئة الموارد على شبكة الإنترنت ونشرت فيه مجموعة ملفات IMPACT توضح نتائج عمل المنظمة على المستويين العالمي والمحلي. وفي أعقاب طرح هذه الملفات في اجتماع جانبي أثناء الدورة الأخيرة للمجلس، أثنى المندوبون على المنظمة، وأعلنوا أن هذه الملفات هي "قفزة هائلة إلى الأمام في توضيح ما تقوم به المنظمة في كل مجالات عملها"؛
- تم تعزيز قدرات البرمجة وتعبئة الأموال في أفريقيا والشرق الأوسط وآسيا الوسطى، عن طريق سلسلة من حلقات العمل حضرها أكثر من 200 مشارك. وأصبحت أداة رصد مساعدات التنمية الزراعية تستخدم الآن على نطاق واسع في مساعدة الأفرقة القطرية في المنظمة في وضع استراتيجياتهم لتعبئة الموارد من أجل دعم أطر البرمجة القطرية؛
- تم تبسيط عمليات الإدارة ورفع التقارير عن تعبئة الموارد، عن طريق إجراءات جديدة لكتابة التقارير في المنظمة، ووضع نظام لسرد قصص النجاح والاستفادة منها.