

# منظمة الأغذية والزراعة: تحسين الطريقة التي نعمل بها

ساعدت عملية التفكير الاستراتيجي التي أطلقت في يناير/كانون الأول 2012 على زيادة تركيز عمل الفاو وأقرت بضرورة إجراء تغييرات كبرى في الطريقة التي نعتمدها في الاضطلاع بأعمالنا. أولا، نحن بحاجة إلى اعتماد نهج موجه نحو تحقيق النتائج نحدد بموجبه ما يجب أن يحدث وبعد ذلك معرفة كيفية القيام بذلك. ثانيا، نحن بحاجة إلى التأكد من أن عملنا سيكون له تأثير في الميدان وأنه سيكون مدعوما بالسياسات والممارسات العالمية والوطنية اللازمة لجعل هذا الأثر مستداما. وقد قمنا قبل كل شيء بالإقرار بأن أنشطتنا يجب أن تركز بشكل أوضح على النتائج وعلى الكفاءة وعلى العمل في الميدان.

يعرض هذا الكتيب بعض الأمور التي قمنا بها على مدى الثمانية عشر شهرا الماضية من أجل تحويل الفاو إلى منظمة تتمتع بقدرات على القضاء على الجوع وسوء التغذية أكبر بكثير من أي وقت مضى.

المساعدة على استئصال الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية



جعل الزراعة أكثر إنتاجية واستدامة



الحد من الفقر في المناطق الريفية



ضمان نظم زراعية وغذائية شاملة وفعالة



زيادة قدرة سبل العيش على الصمود أمام الكوارث



## التركيز على الكفاءة

تولي رؤية المنظمة الخاصة بالتغيير التحولي أولوية قصوى للكفاءة والقيمة مقابل المال. وتبعنا لذلك، شددنا على جعل المنظمة أكثر فعالية واستجابة للاحتياجات من خلال خفض التكاليف الإدارية وتحقيق مكاسب ناجمة عن زيادة الكفاءة. وإن هذه الوفورات في الكفاءة لا تؤدي إلى عرقلة العمل الفني الذي تقوم به المنظمة وستستخدم لتعزيز المساعدة المباشرة التي تقدمها المنظمة للبلدان.

### ما هي الإجراءات التي اتخذتها منظمة الأغذية والزراعة؟

- في الفترة 2012-2013، تم تحقيق وفورات في الكفاءة لم يسبق لها مثيل بلغت 67 مليون دولار أمريكي، وذلك بالأساس من خلال تخفيض النفقات الإدارية العامة في المقر. وهذا يشمل 19.3 مليون دولار أمريكي كوفورات إضافة إلى تلك التي أصدر المؤتمر تكليفا بشأنها.
- أدى استعراض تقييمي للوظائف إلى إلغاء 88 وظيفة في المقر، معظمها وظائف إدارية. وخفض مكتب المدير العام تكاليفه بأكثر من 10 في المائة في عام 2012 مقارنة بمتوسط السنوات الأربع السابقة.
- وكان المدير العام قدوة فيما يتعلق بالكفاءة، بما في ذلك عن طريق استخدام شركات الطيران منخفضة التكلفة للسفر في المهام الرسمية حيثما أمكن ذلك. وأسهم ذلك في تخفيض بأكثر من 30 في المائة في نفقات السفر الخاصة بمكتبه قياسا إلى متوسط السنوات الأربع السابقة رغم أنه زار أكثر من 40 بلدا في السنة الأولى من ولايته.

## ما هي الإجراءات التي اتخذتها المنظمة

في الأشهر الثمانية عشر الماضية، وافق المجلس على خطة لتطبيق اللامركزية على العمليات التي يجري تنفيذها بالفعل. ولم تؤد هذه العملية إلى تخفيض تكاليف المركزية والإدارية فحسب، ولكن أيضا إلى إيفاد العديد من الموظفين التقنيين إلى الميدان. وهذا يضمن استناد سياسة المنظمة الخاصة بالمساعدة القطرية إلى فهم عميق وشامل للتقارب بين الأولويات الحكومية والمزايا النسبية للمنظمة. وتغطي الأنشطة الميدانية مجموعة واسعة من المبادرات، من مكافحة الأمراض الحيوانية أو النباتية في مختلف البلدان أو الأقاليم إلى توفير المواد التدريبية للمدارس الحقلية للمزارعين، وتجديد مرافق تخزين الحبوب في القرى وتقديم المشورة السياسية والدعم.

### ما هي الإجراءات التي اتخذتها المنظمة

- لقد أضفنا قرابة 50 وظيفة فنية إلى المكاتب الإقليمية والقطرية، بما يعزز قدراتنا على الاستجابة للاحتياجات التي يحددها شركاؤنا. وأجريت هذه اللامركزية دون تفويض عملنا التقني والمعياري العالمي بفضل وفورات الكفاءة التي تم تحديدها. وهذا يمهد الطريق للمنظمة لتصبح منظمة للمعرفة راسخة في الميدان.
- نجدد حاليا الحوار السياسي مع البلدان الأعضاء على المستوى الوطني حتى يساعد تعاون الفاو على تحقيق هدف الأمن الغذائي والزراعة الذي وضعته الحكومات، والوارد في إطار البرمجة القطرية والمتوائم مع الإطار الاستراتيجي المراجع.
- اعتمدنا تقييما جديدا للأداء بالنسبة إلى ممثلي المنظمة، يتضمن عملية جديدة قوامها الجدارة والاستحقاق للتعيين واختبارا للمهارات الإدارية.
- قمنا بتعديل المسؤوليات التراتبية لممثلي المنظمة وأدرجنا مشاركتهم في التخطيط الإقليمي والإقليمي الفرعي للمساعدة على ضمان تناسق برنامج عملنا على كل المستويات.
- عين المدير العام منذ بداية عام 2012، أكثر من 20 ممثلا للمنظمة على مستوى عال من التأهيل، بالاستناد إلى مزيج من المرشحين الداخليين والخارجيين بغية تحسين التناوب بين المقر والميدان.



## التركيز على النتائج

- ❑ لقد وضعنا استراتيجيتين جديدتين للشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، وهما مجموعتان من أصحاب المصلحة ستكتسيان أهمية حاسمة لتحقيق أهدافنا الاستراتيجية.
- ❑ بدأنا في دمج عملنا الإنمائي وفي حالات الطوارئ. فعندما تحدث كارثة، يفقد المزارعون الفقراء لا محالة بعض أصولهم أو كلها. وتتمثل أولوية الفاو في مساعدة الأسر الضعيفة على أن تصبح أكثر قدرة على الصمود أمام الكوارث، أو حتى في وضعية أفضل، وتزويدها بما يلزم لاستباق الأزمات والتعامل معها عند وقوعها.
- ❑ نحن نعمل على تعزيز حوكمة الأمن الغذائي عن طريق زيادة الدعم المقدم إلى لجنة الأمن الغذائي العالمي، وهي حجر الزاوية بالنسبة إلى حوكمة الأمن الغذائي على المستوى الدولي؛ وزيادة المشاركة في فرقة العمل الرفيعة المستوى المعنية بالتصدي لأزمة الأمن الغذائي في العالم التابعة للأمين العام للأمم المتحدة والتي يعد فيها المدير العام للفاو نائب الرئيس والتي تحشد منظومة الأمم المتحدة لمساعدة البلدان على مواجهة تحدي القضاء على الجوع؛ واستضافة أمانة نظام المعلومات المتعلقة بالأسواق الزراعية التابع لمجموعة العشرين والذي ساهم في زيادة الشفافية في أسواق السلع الغذائية.
- ❑ قام المدير العام، بعد توليه منصبه، بتجديد هيكل الإدارة العليا للمنظمة وعين أكثر من 30 من المديرين رفيعي المستوى في مناصب تتراوح بين مدير ونائب المدير العام.
- ❑ خفضنا الأطر الزمنية لتعيين الموظفين من 9-12 شهرا في المتوسط إلى 6 أشهر، ونهدف إلى خفضها إلى 3-4 أشهر
- ❑ تشمل التدابير التي اعتمدت أو يجري اتخاذها لتخفيض الأطر الزمنية للتوظيف ما يلي:
  - توسيع نطاق استخدام التعيين الإلكتروني لجميع الإعلانات عن الوظائف الشاغرة في المنظمة؛
  - وضع إطار مؤسسي لتوظيف الخبراء الاستشاريين الدوليين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية التي تحدد فئات واضحة من الخبراء الاستشاريين/ اتفاقات الخدمات الشخصية من مستوى الموظفين المبتدئين إلى مستوى الموظفين رفيعي المستوى ونطاقات شفافة لأتعابهم وتقييمها أفضل للأداء.
  - وضع مواصفات عامة للوظائف ستغطي قرابة 70 في المائة من الوظائف في المنظمة لتبسيط عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإسراع وتيرتها.

- ❑ ساعدتنا عملية التفكير الاستراتيجي، التي انطوت على حوار مكثف مع البلدان الأعضاء ومشاورات قطرية وإقليمية وخبراء خارجيين، على تحديد خمسة أهداف استراتيجية جديدة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي للتحديات الزراعية والغذائية التي تواجهها البلدان الأعضاء: المساعدة على القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية؛ جعل الزراعة أكثر إنتاجية واستدامة؛ الحد من الفقر في المناطق الريفية؛ تمكين نظم زراعية وغذائية شاملة وفعالة؛ حماية سبل العيش من الكوارث.
- ❑ سيمكنا إنشاء إطار نتائج جديد للمنظمة من رسم خرائط لنتائج وآثار ما نضعه من خطط وأنشطة وبرامج سعيا إلى تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية وهدف سادس بشأن توفير عمل وخدمات فنية ومعارية ذات جودة.

### ما هي الإجراءات التي اتخذتها الفاو؟

- ❑ أنهينا بنجاح عملية إصلاح الفاو وتنفيذ خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة
- ❑ قمنا بإعداد خطة متوسطة الأجل (2014-2017)، وبرنامج عمل وميزانية (2014-2015) يتضمن نهجنا الاستراتيجي الجديد؛ ويضمن استثمار موظفينا ومواردنا المالية في المجالات والأنشطة التي يمكن أن نحقق فيها أعظم الآثار؛ ويعتمد ذهنية جديدة للعمل عبر الوحدات التقليدية التي تعمل كل واحدة بمعزل عن الأخرى والمواقع الجغرافية بطريقة تركز حقا على النتائج.
- ❑ لقد أطلقنا ست مبادرات إقليمية، اثنان منها في أفريقيا، ضمن السياق العالمي للأهداف الاستراتيجية الجديدة والممولة من خلال وفورات الكفاءة التي حددت منذ يناير/ كانون الثاني 2012. وتعالج هذه المبادرات الاحتياجات والأولويات الخاصة بالأقاليم وستكون، ضمن جملة أمور أخرى، بمثابة اختبار لطريقة العمل التعاوني بين منسقي الأهداف الاستراتيجية والمديرين العاميين المساعدين والممثلين الإقليميين.
- ❑ نشرنا النظام العالمي لإدارة الموارد في جميع مكاتب الفاو. ويعتبر هذا النظام نظاما متكاملا وشاملا للإدارة على مستوى المنظمة، يوفر المزيد من المساءلة، ويبسط العمليات الإدارية، ويقلل من الوقت الذي يكرسه الموظفون للعمل الروتيني ويزيد من الوقت المتاح لتخصيصه للمسائل الأكثر استراتيجية.