

متابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة

---

القرار رقم 2008/1

وخطة العمل الفورية لتجديد المنظمة

---

مستخرجات من تقرير الدورة الخامسة والثلاثين (الخاصة) للمؤتمر العام لمنظمة الأغذية والزراعة  
(الوثيقة C 2008/REP)

## متابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة

---

القرار رقم 2008/1

وخطة العمل الفورية لتجديد المنظمة

---

مستخرجات من تقرير الدورة الخامسة والثلاثين (الخاصة) للمؤتمر العام لمنظمة الأغذية والزراعة  
(الوثيقة C 2008/REP)

3	متابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة
	دراسة تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل
3	لمنظمة الأغذية والزراعة - خطة العمل الفورية
8	خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة
8	ألف - أولويات المنظمة وبرامجها
8	اعتماد إطار مستند إلى النتائج لمجمل أعمال المنظمة
10	النتائج التنظيمية
14	الوظائف الأساسية
14	الأهداف الوظيفية
15	مسؤوليات الإدارة
17	باء - إصلاح الحوكمة
17	الأجهزة الرئاسية
17	أولويات الحوكمة
18	مؤتمر المنظمة والمجلس ولجنتنا البرنامج والمالية
27	المؤتمرات الإقليمية
30	اللجان الفنية والاجتماعات الوزارية
32	الأجهزة الدستورية والاتفاقيات، وغيرها
33	إجراءات إضافية لتحسين فعالية الحوكمة في المنظمة
34	التقييم والمراجعة والتعلم على المستوى التنظيمي
38	تعيين المدير العام لفترة ولايته
40	جيم - إصلاح النظم وإعداد البرامج والميزانية وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة
40	إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج
46	استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها
50	تغيير الثقافة المؤسسية
50	المبادئ الأخلاقية
51	إصلاح نظم الإشراف والإدارة
53	المطبوعات بجميع لغات المنظمة
54	سياسات وممارسات الموارد البشرية
56	إعادة الهيكلة لأغراض الكفاءة والفعالية
56	العمل كمنظمة واحدة

56	المكاتب الميدانية والوجود على المستوى القطري
58	هيكل المقر الرئيسي
61	الشراكات
<b>64</b>	<b>دال - ترتيبات متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية</b>
64	المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية
65	الترتيبات الإدارية لتنفيذ متابعة التقييم الخارجي المستقل
66	تأمين الموارد لتنفيذ خطة العمل الفورية
	<b>الملحق بخطة العمل الفورية ملخص عن التكاليف والوفورات والموارد اللازمة وجدول التنفيذ</b>
<b>67</b>	

## متابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة

### دراسة تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية

#### والزراعة - خطة العمل الفورية<sup>1</sup>

13- أعرب المؤتمر عن تقديره للعمل الهام الذي اضطلع به في وقت قصير للغاية كل من لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة، ورئيسها ونوابه، وغيرهم من أعضاء مجموعات العمل وممثلي البلدان التي لها حق الكلام فيها، وفقا لقائمة الأسماء الواردة في الملحق 5 بتقرير لجنة المؤتمر. ولقد كان لإسهام الأعضاء والمدير العام والإدارة وأمانة لجنة المؤتمر والتزامهم، أهميته في إعداد خطة العمل الفورية التي تمهد الطريق للإصلاح المصحوب بالنمو.

14- وشدد المؤتمر على أن خطة العمل الفورية كتب عليها أن تنفذ في عالم يواجه أزمات متشابكة تتسم بارتفاع أسعار المواد الغذائية والطاقة، وتقلب أسواق السلع الأساسية وعدم استقرار رئيسي للمؤسسات المالية. ولا تفضي هذه الأزمات إلى زيادة الجوع والفقر فحسب بل تزيد من الصعوبات التي يواجهها العالم في سبيل تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ولم يحدث أن كانت الحاجة إلى دور تضطلع به المنظمة أكبر مما هي عليه حاليا ولا كانت الحاجة إلى تجديدها أكثر إلحاحا من الآن. ومن شأن تنفيذ خطة العمل الفورية على أكمل وجه أن يضع المنظمة في موقع أفضل للمساعدة في دفع عجلة الإنتاج الزراعي بطريقة مستدامة وتعزيز إسهام الزراعة ككل في التنمية وفي كفالة سبل العيش، مساهمةً بذلك في توافر الأغذية للجميع بصورة مستدامة.

15- وتمثل السنة الأولى من خطة العمل الفورية، أي سنة 2009، فترة يتعين فيها العمل على تنفيذ الخطة على وجه السرعة كما يلزم فيها اتخاذ عدد من الإجراءات التي تقتضي التعاون الوثيق والمستمر بين الأعضاء والإدارة. ويتطلع المؤتمر إلى النظر، في دورته القادمة، في الإطار الاستراتيجي الجديد، وخطة العمل المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية، وفي حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها، واستكمال الإصلاحات في الشؤون الإدارية والموارد البشرية والجوانب التنظيمية. ويُعتبر تحديد الأولويات بالنسبة لمختلف المواضيع في إطار يقوم على تحقيق النتائج أمرا أساسيا وقد أعرب كثير من الأعضاء عن أولوياتهم في هذا الصدد.

16- وشدد المؤتمر أيضا على الحاجة إلى المساهمة مبكرا في صندوق أموال الأمانة المخصص لتنفيذ خطة العمل الفورية في سنة 2009 (الفقرة 3 من القرار 2008/1)، وقد أعلن أعضاء من أقاليم مختلفة عن نيتهم بالمساهمة في الصندوق.

<sup>1</sup> الوثائق 2008/4 C؛ و2008/INF/7 C؛ و2008/LIM/3 C؛ و2008/PV/2 C؛ و2008/PV/3 C؛ و2008/PV/4 C؛ و2008/PV/5 C؛ و2008/PV/7 C.

17- وشدد الأعضاء كذلك على عناصر خطة العمل الفورية التي يعتبرونها حيوية في أهميتها لتعزيز منظمة الأغذية والزراعة وجعلها منظمة متمسكة بالكفاءة والفعالية، تضطلع بدورها داخل النظام المتعدد الأطراف، ولاسيما الوكالات التي توجد مقارها في روما. ويجب إقامة بنية متماسكة للاستجابة للاحتياجات، بنية يمكن، في إطارها، أن تقوم كل البلدان والمؤسسات، بما في ذلك القطاعات غير الحكومية، بدورها وأن تستفيد منها جميع البلدان كلُّ بحسب احتياجاتها. وفي هذا الإطار، مازال للمنظمة، بعد إصلاحها، دور أساسي للغاية في وقت يتصدى فيه العالم لتحديات مستمرة بروح من العمل متعدد الأطراف والجهود المشتركة.

18- وبناء على ما تقدم، يعتمد المؤتمر القرار التالي:

## القرار 2008/1

### اعتماد خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة (2009-2011)

إن المؤتمر:

إذ يعيد توكيد الولاية العالمية الفريدة للمنظمة في مجال الأغذية والزراعة والتزام الأعضاء المستمر بتحقيق أهداف مؤتمر القمة العالمي للأغذية والأهداف الإنمائية للألفية؛ وإذ يعيد توكيد الإسهام الذي يتعين على المنظمة أن تقدمه تحقيقاً لذلك وللتصدي للحد من الجوع والفقر، والتوسع في الزراعة والإنتاج الغذائي، وارتفاع أسعار الأغذية، وتغير المناخ، والتأثير المتوقع للأزمة المالية الأخيرة على الاستثمار في الزراعة، فضلا عن التحديات التي تمثلها الطاقة البيولوجية والفرص التي تتيحها.

وإذ يعيد، في هذا السياق، توطيد ضرورة "الإصلاح المحسوب بالنمو".

وإذ يرحب بتقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة، شاملا خطة العمل الفورية التي تتيح أساسا متينا وواقعا للمنظمة حتى تعزز بدرجة كبيرة أهميتها وكفاءتها وفعاليتها على الصعيد العالمي في خدمة جميع أعضائها.

وإذ يسلم بالمشاركة الفعالة للأعضاء في العملية والدعم الثابت الذي قدمه لها المدير العام والإدارة، وإذ يشدد على الحاجة إلى سيادة روح الشراكة نفسها في تنفيذ الإصلاح وإنجازه:

(1) يقرر الموافقة على تنفيذ خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة (2009-2011)، بما في ذلك ملحق الخطة التي تشكل في جملتها جزءا لا يتجزأ من هذا القرار، والتي ترد في المرفق هـ.

(2) يقرر أنه ينبغي إعداد التعديلات التي تدخل على النصوص الأساسية، بقصد إقرارها في الدورة السادسة والثلاثين في عام 2009، بغية إنفاذ مفعول أحكام خطة العمل الفورية، ويقرر كذلك، بعد الإحاطة بتقرير لجنة الشؤون الدستورية والقانونية في دورتها الثالثة والثمانين (سبتمبر/أيلول 2008)، أنه إلى حين إدخال هذه التعديلات على النصوص الأساسية:

(أ) ترفع اللجان الفنية التابعة للمجلس تقاريرها إلى المؤتمر بشأن المسائل المتعلقة بالسياسات والتنظيم على الصعيد العالمي وإلى المجلس بشأن المسائل المتعلقة بالبرنامج والميزانية؛

(ب) يجري إعداد الإطار الاستراتيجي، وخطة العمل المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، على النحو المحدد في خطة العمل الفورية، دون اقتضاء إعداد موجز لبرنامج العمل والميزانية.

(3) يقرر أن تنفيذ خطة العمل الفورية في 2009 يحتاج إلى التمويل بمساهمات خارجة عن الميزانية، وأن يُعالج تمويل الخطة للفترة 2010-2011 عند النظر في برنامج العمل والميزانية. وفي هذا السياق، يحث جميع البلدان الأعضاء على الإسهام بموارد خارجة عن الميزانية، بمبلغ مؤقت تبلغ قيمته 21.8 مليون دولار أمريكي لعام 2009، في صندوق أموال أمانة خاص ينشأ لهذا الغرض. وتتاح حسابات صندوق أموال الأمانة بصورة علنية ويقوم المجلس بالإشراف عليها تدعمه في ذلك لجنة المالية.

(4) يقرر إنشاء لجنة تابعة للمؤتمر (لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل) لمدة محددة على مدار عام 2009 بموجب المادة 6 من دستور منظمة الأغذية والزراعة لمواصلة متابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة، واستكمال العمل غير المنجز في إطار خطة العمل الفورية. وتنتهي اللجنة من تقريرها بشأن التعديلات المقترح إدخالها على النصوص الأساسية في يونيو/حزيران 2009<sup>2</sup> وتستكمل تقريرها النهائي بحلول شهر سبتمبر/أيلول 2009 لتقديمه إلى المؤتمر في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2009.

(5) وتكون هذه اللجنة مفتوحة للمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة. وتبذل جهودها للتخلي بالشفافية والوحدة في عملها وتقرر بصورة جماعية التوصيات النهائية التي ترفعها إلى المؤتمر، مع التوصل إلى قراراتها بتوافق الآراء إلى أقصى حد ممكن. وتحصل لجنة المؤتمر في عملها على الدعم المباشر من مجموعات العمل وعلى المشورة من المجلس ولجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية حسب الاقتضاء، دون إخلال بقيام هذه اللجان برفع التقارير إلى المجلس وبمهامها الدستورية. ومن المتوقع من إدارة المنظمة أن تكون سبّاقة إلى دعم لجنة المؤتمر والاشتراك على أكمل وجه في اجتماعاتها واجتماعات مجموعات العمل التابعة لها، فتتيح لها الوثائق في الوقت المناسب للنظر فيها.

<sup>2</sup> حتى يمكن إرسال التعديلات المقترح إدخالها على الدستور إلى الأعضاء قبل انعقاد المؤتمر بمدة 120 يوما تبعا لنص الفقرة 4 من المادة 20 من الدستور.

(أ) وتضطلع اللجنة، دون إخلال بالمهام الدستورية للمجلس ولجانته الدائمة، بالمهام التالية:

1- توصية المؤتمر في عام 2009 بما يلي:

(1) الإطار الاستراتيجي الجديد والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 المقترحين من الإدارة بشأن الإطار المتكامل الجديد المستند إلى النتائج؛

(2) أية تغييرات تعتبر مستصوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها؛

(3) المزيد من إصلاحات النظم وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة، بما في ذلك:

(أ) المتابعة الدينامية من قبل الإدارة لتقارير الاستعراض المفصل، بما في ذلك اتخاذ الإجراءات المبكرة؛

(ب) الشروع في التقرير المتعلق بدراسة إطار تقدير وإدارة المخاطر في المنظمة واستعراض هذا التقرير؛

(ج) وضع خطط لزيادة فعالية المكاتب اللامركزية؛

(د) تقديم اقتراحات تفصيلية لتعزيز إدارة الموارد البشرية.

2- توصية المؤتمر في عام 2009 بالتغييرات اللازم إدخالها على النصوص الأساسية على النحو الوارد في خطة العمل الفورية، مع توفير الإشراف والإرشاد على مستوى السياسات لعملية تعديل النصوص الأساسية. ويتم الاضطلاع بهذا العمل على أساس توصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، التي تُقدّم للجنة المؤتمر مباشرة، وتُستعرض من قبل المجلس حسب الاقتضاء.

3- تحليل مفهوم الإصلاح المصحوب بالنمو وعرض اقتراحات في هذا الصدد على مؤتمر عام 2009.

(ب) إن لجنة المؤتمر:

1- تقوم بإنشاء ثلاث مجموعات عمل لإعداد إسهامات تنظر فيها اللجنة بشأن ما يلي:

(1) الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010 - 2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010 - 2011؛

(2) التعديلات المقترحة إدخالها على النصوص الأساسية وأية تغييرات تعتبر مستصوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها؛

(3) إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة؛

2- يجوز لها كذلك أن تنشئ مجموعات عمل إضافية محددة المدة حسب الاقتضاء؛



3 - تعيين مكتباً يتألف من رئيس لجنة المؤتمر ونواب رئيسها، وممثل واحد عن الدول الأعضاء لكل إقليم، ورؤساء مجموعات العمل ونواب رؤسائها، للاشتراك في أعمال المكتب كمراقبين لهم حق أخذ الكلمة. ويبحث المكتب المسائل الإدارية والتنظيمية على سبيل الحصر.

(ج) طرق عمل لجنة المؤتمر: تتألف مجموعات العمل من رئيس ونائب رئيس (أو رئيسين مشاركين) تعينهم لجنة المؤتمر وتكون مفتوحة لجميع الأعضاء للمشاركة الكاملة فيها مع التمتع بالحق في أخذ الكلمة. ويعين ما لا يزيد على ثلاثة ممثلين للدول الأعضاء عن كل إقليم كمتحدثين باسم أقاليمهم في كل مجموعة من مجموعات العمل. وتكون اجتماعات المكتب مفتوحة للمراقبين الذين لا يتمتعون بحق أخذ الكلمة من جميع أعضاء المنظمة. وتجرى أعمال لجنة المؤتمر بجميع لغات المنظمة. ولا تعقد دورات لجنة المؤتمر أو مجموعات العمل التابعة لها أو مكتبها في نفس الوقت أو بالتوازي مع الاجتماعات الرئيسية لوكالات الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقارها في روما، مما يكفل أقصى مشاركة فيها من قبل الأعضاء. ويكفل رئيس لجنة المؤتمر ومكتبها ورؤساء مجموعات العمل التابعة لها توافر مذكراتهم للأعضاء في أعقاب كل دورة.

6 - يقرر تعيين الأعضاء التاليين في لجنة المؤتمر (لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل): البروفيسور Mohammad Saeid Noori-Naeini رئيساً للجنة؛ والسيدة Agnes van Ardenne-van der Hoeven، والسيد Wilfred Joseph Ngirwa نائبين لرئيس اللجنة.

7 - يقرر أن المجلس عليه أن يرصد التقدم الشامل المحرز في متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية ويرفع تقريراً عن ذلك إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين في عام 2009 ودورته السابعة والثلاثين في عام 2011. ويتلقى من الإدارة تقارير فصلية منتظمة عن التقدم المحرز في التنفيذ للنظر فيها وإسداء المشورة. ويحصل المجلس في أعمال الرصد التي يقوم بها خلال عام 2009 على الدعم من لجنة المؤتمر كما يحصل على إسهامات من لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، كل في مجال ولايتها، ويجوز لهذه اللجان، توخياً للمرونة، عقد دورات إضافية حسب الاقتضاء.

(اعتُمد في 19 نوفمبر/تشرين الثاني 2008)

## خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة

### ألف - أولويات المنظمة وبرامجها

#### ملخص عن عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل<sup>3</sup>

1- حرصاً على أن يكون عمل المنظمة مركزاً بحيث يلبي احتياجات الأعضاء على نحو أفضل، يوافق المؤتمر العام على رؤية المنظمة والأهداف العالمية (الإطار 1) كي تدرج في الإطار الاستراتيجي الجديد. كما يوافق على تطبيق الإطار الجديد للبرمجة المستندة إلى النتائج كما هو مبين أدناه. ويوافق من حيث المبدأ على العناصر التالية من الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل كما هو مبين أدناه، أي: الأهداف الاستراتيجية؛ الوظائف الأساسية؛ الأهداف الوظيفية؛ وصيغة عرض الوثائق عن البرامج المستندة إلى النتائج. وقد جرت الموافقة على مفهوم مجالات التركيز المؤثرة واتفق على قائمة مبدئية من مجالات التركيز المؤثرة لتكون منطلقاً لمزيد من البحث. وستشكل الحزمة الإجمالية المستندة إلى النتائج الأساس لمزيد من بلورة البرنامج المستند إلى النتائج بأكمله، بما في ذلك النتائج التنظيمية والمؤشرات بغية إدراجها في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013. وقد لحظ هذا التطور في مقترحات اللجنة المتعلقة بالترتيبات المؤسسية وترتيبات الحوكمة لأغراض المتابعة في عام 2009، حيث ستوكل إلى واحدة من مجموعات العمل التابعة للجنة المؤتمر المستحدثة مهمة إعداد اقتراح كامل لإطار استراتيجي جديد وخطة متوسطة الأجل جديدة لعرضهما على المؤتمر سنة 2009. والعناصر المعروضة في هذا الملخص تتوسع أكثر وبنوع خاص في موضوع النتائج والمؤشرات التي من الممكن أن تتضمنها ورقة أعدتها إدارة المنظمة وترد في الملحق 1 بتقرير لجنة المؤتمر.

2- يتناول الجزء جيم من خطة العمل الفورية: إصلاح إعداد البرنامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج التغييرات في عملية إعداد البرنامج والميزانية والمدخلات على صعيد الحوكمة وترتيبات الإشراف.

#### اعتماد إطار مستند إلى النتائج لمجمل أعمال المنظمة

3- سوف تستند عناصر الإطار الاستراتيجي الجديد والخطة المتوسطة الأجل الجديدة على هيكل متكامل يستند إلى النتائج. وسيشكل هذا أساساً متيناً من أجل "الإصلاح المصحوب بالنمو" مع وضع سلم بأولويات العمل وتركيزه بما يتماشى واحتياجات الأعضاء، مع إيضاح العلاقات بين الوسائل والغايات التي ستساهم المنظمة من خلالها في إحداث التأثيرات المتفق عليها في البلدان الأعضاء ومصالحة هذه البلدان. وسوف يظهر ذلك بشكل واضح في خطة العمل المتوسطة الأجل، كما أنه سيوفر الإطار الذي ستحوّل المنظمة من خلاله تركيزها مما تنوي عمله بالاشتراكات المقررة إلى ما تنوي تحقيقه باستخدام الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية. وهذا النهج المحسن المستند إلى النتائج في عملية البرمجة، يقوم على التراتبية التالية:

<sup>3</sup> طلب مؤتمر المنظمة من لجنة المؤتمر، في دورته التي عقدها سنة 2007، أن تعرض عناصر إطار استراتيجي جديد للمنظمة ولخطة متوسطة الأجل جديدة (القرار 2007/5). وستوضع الصياغة النهائية للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل بالتزامن مع برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 كي يتخذ المؤتمر القرار بهذا الشأن في عام 2009.

- (أ) الأهداف العالمية الثلاثة: وتمثل التأثيرات الإنمائية الأساسية في مجالات اختصاص المنظمة، والتي تسعى البلدان الأعضاء إلى تحقيقها (انظر الإطار 1)؛
- (ب) الأهداف الاستراتيجية: وهي تساهم في تحقيق الأهداف العالمية وتوضح التأثير الذي ينتظر الأعضاء تحقيقه على مستوى البلدان والأقاليم والعالم خلال فترة 10 سنوات، بمساهمة من المنظمة (انظر الإطار 2)؛
- (ج) النتائج التنظيمية: وهي التي تحدد المخرجات المنتظرة من استخدام البلدان الأعضاء وشركائهم لمنتجات وخدمات المنظمة سعياً وراء تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية؛
- (د) الوظائف الأساسية: وهي تمثل وسائل العمل الحاسمة التي ستستخدمها المنظمة لتحقيق النتائج، مستفيدة من ميزاتها النسبية.

### الإطار 1:

رؤية المنظمة والأهداف العالمية: تتمثل رؤية المنظمة في عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية، تساهم فيه الأغذية والزراعة<sup>4</sup> في تحسين مستويات معيشة الجميع، وخصوصاً الفئات الأشد فقراً، بطريقة اقتصادية، واجتماعية وبيئية مستدامة. ولتعزيز تحقيق هذه الرؤية وكذلك تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، ستعمل المنظمة على تشجيع المساهمة المستمرة للأغذية والزراعة المستدامة في تحقيق ثلاثة أهداف عالمية هي:

- خفض العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من الجوع تدريبياً لضمان قيام عالم يتمتع فيه البشر كافة في جميع الأوقات بأغذية كافية وسليمة ومغذية تلبى حاجاتهم التغذوية وتناسب أذواقهم الغذائية كي يعيشوا حياة موفورة النشاط والصحة؛
- استئصال الفقر ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي للجميع بزيادة إنتاج الأغذية، وتحسين التنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة؛
- تحقيق الإدارة والاستغلال المستدامين للموارد الطبيعية، بما في ذلك الأراضي، والمياه، والهواء، والمناخ، والموارد الوراثية، بما فيه صالح الأجيال الحاضرة والمقبلة.

### الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

- التكثيف المستدام للإنتاج المحصولي؛
- تحقيق زيادة مستدامة في الإنتاج الحيواني؛
- إدارة مصائد الأسماك وموارد تربية الأحياء المائية واستخدامها بشكل مستدام؛
- الإدارة المستدامة للغابات والأشجار؛
- الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين القدرة على مواجهة التحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة؛
- تحسين نوعية الأغذية وسلامتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية؛
- توفير بيئة مواتية لتحسين سبل المعيشة؛
- تحسين الأمن الغذائي والتغذية؛
- زيادة القدرة على التأهب لمواجهة التهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال؛
- تحقيق المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات واتخاذ القرار في المناطق الريفية؛
- زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية.

<sup>4</sup> تشمل الزراعة جميع جوانب المحاصيل، والثروة الحيوانية، والغابات، ومصائد الأسماك.

4- يجري الآن تحديد الأهداف والمؤشرات التي تسمح بتقدير سير العمل بالنسبة للنتائج التنظيمية بغرض تطبيقها في الفترة المالية 2010-2011. ودعماً لتطبيق هذه الأهداف والمؤشرات، سوف يوضع نظام للرصد على أساس النتائج، كما أن رصد مؤشرات النتائج التنظيمية سيرسي قاعدة للتقرير الذي سيصدر عن فترة السنتين وسيُرفع إلى الأعضاء في عام 2012 عن أداء المنظمة في الفترة المالية 2010-2011. كما أن نفس النظام والبيانات سيسهلان تقدير التأثير على مستوى الأهداف من خلال التقييم. وهذا الابتكار الهام في طريقة قيام المنظمة بتخطيط عملها وتنفيذه وتقييمه سوف يُفيد أيضاً الإدارة في عملية صنع قراراتها وسيسهّل إشراف الجهاز الرئاسي عن استخدام جميع الموارد تماشياً مع الأولويات المتفق عليها ومع فعاليتها من حيث فائدتها لكل عضو من البلدان الأعضاء وللمجتمع الدولي بشكل عام.

5- وبهذه الطريقة، سوف يُعرض برنامج العمل في سلسلة متكاملة من وثائق التخطيط التي تشتمل على: الإطار الاستراتيجي لفترة زمنية تتراوح بين 10 و15 سنة (يعاد النظر فيه كل أربع سنوات)؛ والخطة المتوسطة الأجل التي تحتوي على النتائج التنظيمية وتغطي فترة زمنية مدتها أربع سنوات، على أن يعاد النظر فيها وتعُدّل كل سنتين، وبرنامج العمل والميزانية الذي يتناول الموارد اللازمة للمساهمة في النتائج التنظيمية كل سنتين (انظر الجزء جيم من خطة العمل الفورية).

#### النتائج التنظيمية

6- التقدم على صعيد تحديد النتائج التنظيمية: تجمع النتائج التنظيمية بين مخرجات الإجراءات التي تتخذها المنظمة على الأصعدة القطرية والإقليمية والعالمية. وقد سُجّل تقدم ملحوظ في تحديد كل من النتائج وغاياتها ومؤشراتها (انظر ورقة أعدتها إدارة المنظمة وترد في الملحق 1 بتقرير لجنة المؤتمر). وسوف يُنجز هذا العمل لكي ينظر المؤتمر بصورة نهائية في عام 2009 في الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2011.

7- وتُعدّ أهم مخرجات عمل المنظمة على مستوى النتائج في مجالات رئيسية مثل "الحق في الغذاء" والقضايا ذات الصلة بخلق بيئة مواتية لزيادة إنتاج الأغذية وتمكين من هم أكثر حاجة إليها من الحصول عليها. ويشمل هذا تقديم الدعم لإرساء أطر أساسية للسياسات، بالإضافة إلى القدرات المؤسسية الوطنية. ويتسم عمل المنظمة على هذا المستوى أيضاً بخصوصية في مجالات تنظيمية هامة مثل سلامة الأغذية. والنهج المتبع لمزيد من بلورة النتائج بالنسبة إلى الأهداف الاستراتيجية المتداخلة في مجالات عمل معينة مثل المساواة بين الجنسين والاستثمار والموارد الطبيعية، سوف يساعد على تحديدها على نطاق واسع ضمن العمل الجاري في إطار الأهداف الاستراتيجية المتبقية والقطاعية الطابع بقدر أكبر. وسوف يساعد هذا في تركيز الاهتمام على مجالات العمل الهامة هذه وفي إدماجه.

8- إن تحقيق النتائج التنظيمية سوف يشتمل على المخرجات المتأتية من استخدام الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية على حد سواء. وعليه، سيجري تصميم الغايات والمؤشرات بالنسبة إلى النتائج للتحقق من النتائج

المسجلة نتيجة استخدام الاشتراكات المقررة وأيضاً لمراعاة مدى تحقيق النتائج مع توافر المساهمات الطوعية بالإضافة إلى الميزانية المقررة.

9- صيغة عرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية المتصلة بها في الخطة المتوسطة الأجل: جرى إعداد صيغة لعرض النتائج التنظيمية وهي مستخدمة في جزء منها في الورقة التي أعدتها إدارة المنظمة وترد في الملحق 1 بتقرير لجنة المؤتمر وأقرت من حيث المبدأ لتطبيقها عند إعداد الخطة المتوسطة الأجل. ويرد ملخص عنها في الإطار 2.

الإطار 2: صيغة عرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية المتصلة بها	
عنوان الهدف الاستراتيجي:	
القضايا والتحديات:	
الافتراضات والمخاطر:	
النتائج التنظيمية:	
عنوان النتيجة 1	
الأدوات الرئيسية لتحقيق النتيجة	الغايات والمؤشرات
عنوان النتيجة 2	
الأدوات الرئيسية لتحقيق النتيجة	الغايات والمؤشرات
عنوان النتيجة 3	
الأدوات الرئيسية لتحقيق النتيجة	الغايات والمؤشرات
وهكذا دواليك بالنسبة إلى كل نتيجة تنظيمية	
قائمة للتأكد من تطبيق الوظائف الأساسية للمنظمة من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي	
ميزانية الهدف الاستراتيجي موزعة بحسب النتائج التنظيمية (وبحسب: الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية؛ وبحسب الأقاليم)	

10- أعمال التركيز وتحديد الأولويات: إنَّ تحديد الأولويات والتركيز في عمل المنظمة ضروري على جميع مستويات الإطار المستند إلى النتائج ويتسم بأهمية خاصة على مستوى النتائج التنظيمية من أجل تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للأعضاء ولأصحاب الشأن الآخرين. ويجدر بالمنظمة أن تحترم مسؤوليتها المتمثلة في تشجيع العمل في مختلف مجالات اختصاصها وينبغي تخصيص الموارد للنتائج التنظيمية التي تساهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وينبغي في هذا الإطار أن توضع في صدارة الأولويات احتياجات الأعضاء القائمة ومواجهة التحديات المستجدة.

11- وفي إطار التوسع في بلورة أولويات الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية خلال سنة 2009، ستعمل لجنة المؤتمر المقرر إنشاؤها عن كئيب مع الإدارة لتحليل احتياجات الأعضاء. وسيترافق هذا مع تحليل منظم لإمكانات استخدام نقاط القوة في المنظمة، كما يظهر من خلال الوظائف الأساسية (أنظر الإطار 4) والتي تشمل أيضاً اعتبارات

أخرى مثل: الأداء التنظيمي في كل من مجالات العمل؛ القدرات الفنية الموجودة، بما في ذلك التداخل بين الاختصاصات؛ وتكامل نقاط القوة في مجالات الدعوة والعمل المعياري والتعاون الفني. وسيقر هذا التحليل بوجود مجالات فيها احتياجات تستدعي أن تعزز المنظمة فيها قدرتها على توفير الخدمات، مع التسليم أيضاً بأهمية اعتبارات أخرى تتعلق بالنظر إلى نطاق ولاية المنظمة وإلى القيود على صعيد الموارد، ومدى توفر مصادر بديلة للبلدان الأعضاء للحصول على الخدمات أو المنتجات ونقاط القوة النسبية للمنظمة. وإن تجنّب الازدواجية والعمل ضمن شراكة سيكونان أمرين ضروريين، خاصة مع منظمات أخرى في منظومة الأمم المتحدة، ولكن أيضاً مع أجهزة غير تابعة للأمم المتحدة في القطاعين العام والخاص.

12- مع مراعاة ما تقدّم، ستكون المبادئ التوجيهية المعتمدة لإعادة صياغة برامج المنظمة كالتالي:

- (أ) تقديم الدعم للبلدان في وضع سياساتها وبناء قدراتها في جميع الجوانب من أجل العمل في مجالات كفيلة بتحفيز التنمية المستدامة لإنتاج الأغذية وتحقيق الأمن الغذائي والنمو الاقتصادي لمصلحة الفقراء؛
- (ب) تحسين الظروف العالمية والإقليمية المواتية للتنمية من خلال إيجاد اتساق بين السياسات والأنظمة، وتوافر المعلومات اللازمة للتنمية على المستوى الوطني؛
- (ج) مساعدة المجتمع الدولي وكل من البلدان الأعضاء في مواجهة القضايا المستجدة، مثل تغيير المناخ وارتفاع أسعار الأغذية.

13- سوف يطلب الأعضاء الحصول على ما يثبت أن صياغة النتائج التنظيمية قد تمت مع مراعاة هذه الاعتبارات بالكامل وأن كلاً من نظام الرصد المستند إلى النتائج والتقييم سوف يساهمان في ذلك. ومن الأدوات الهامة الأخرى التي ستفيد في صياغة النتائج التنظيمية والأهداف الاستراتيجية ما يلي:

- (أ) أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي أعدت مع كل من الحكومات على حدة من أجل تركيز جهود المنظمة على الاحتياجات الوطنية؛
- (ب) العمل بشكل بناء وبالتشاور مع الآخرين على إعداد مجالات للعمل ذات الأولوية على الصعيدين الإقليمي الفرعي والإقليمي، بما في ذلك المؤتمرات الإقليمية لأغراض التشاور؛
- (ج) على المستوى العالمي، عدد محدود من مجالات التركيز المؤثرة (انظر أدناه).

14- مجالات التركيز المؤثرة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ونتائجها التنظيمية المتفق عليها مما يوفّر التركيز فيها وفي ما بينها. كما أنها:

- (أ) تساعد على تعبئة الموارد لمجموعات النتائج ذات الأولوية التي يمكن أن تستفيد من التمويل الإضافي وتكون بمثابة "مجالات رئيسية"، توفر وسيلة للاتصال والدعوة من أجل جذب المزيد من الموارد الطوعية من خارج الميزانية والشراكات اللازمة التي تكمل الاشتراكات المقررة؛

- (ب) تيسر تدريجياً التمويل بواسطة مساهمات طوعية من خارج الميزانية بصورة تجميعية، وبشروط أقل تشدداً؛
- (ج) تتناول بالدرجة الأولى قضايا ذات الأولوية بالنسبة إلى البلدان النامية مع التركيز على بناء القدرات وإرساء الأطر الصحيحة للسياسات؛
- (د) تيسر إشراف الأجهزة الرئاسية على استخدام الموارد من خارج الميزانية بما يتماشى مع الأولويات المتفق عليها.

15- ستظل هذه المجالات قائمة لمدة أربع سنوات تقريباً في مرحلة أولى ويمكن إطالة هذه الفترة إذا دعت الحاجة. وستكون مدعومة باستراتيجية وبمؤشرات للمخرجات. وسيعاد النظر فيها في كل فترة مالية ضمن عملية التخطيط المتوسط الأجل، ويمكن إيقاف العمل بمجالات التركيز المؤثرة أو إدخال تعديلات أو إضافات عليها تماشياً مع الاحتياجات والنتائج المستجدة.

### الإطار 3: القائمة الأولية المبدئية لمجالات التركيز المؤثرة:

- إجراءات لتحقيق الأمن الغذائي العالمي في ظل أزمة الغذاء الراهنة وتغيير المناخ: بناء القدرة على المقاومة لفتنرات أطول والمساهمة في الأمن الغذائي العالمي عبر اتخاذ إجراءات في الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة ضمن الإطار الشامل للعمل في منظومة الأمم المتحدة من أجل التصدي لأزمة الغذاء العالمية. ويكون ذلك من خلال دعم النمو المستدام لإنتاج الأغذية في البلدان النامية، لا سيما للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، بما يشمل الاستعانة بمبادرة مكافحة الارتفاع الحاد في أسعار الأغذية (الاحتياجات الفورية) وتوفير الدعم للبرامج الوطنية والإقليمية للأمن الغذائي.
- الوقاية من التأثيرات السلبية للآفات الحيوانية والنباتية العابرة للحدود والحد من تأثيراتها على سلامة الأغذية (التأثيرات السلبية الاقتصادية والاجتماعية والصحية).
- تعزيز قاعدة المعلومات للإدارة الحرجية المستدامة: تعزيز قدرة البلدان على إدارة الغابات والأشجار استناداً إلى معلومات دقيقة وموثوق بها.
- تنفيذ مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد (فيشكود - الشراكات العالمية للصيد الرشيد) للمساعدة على ضمان استدامة مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية باعتبارها مكونات أساسية في نظم إنتاج الأغذية وإدارة الموارد على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، ولا سيما من خلال بناء القدرات.
- التعاطي مع شح الموارد من الأراضي والمياه: زيادة القدرة على تحقيق حوكمة أفضل وإمكانية الوصول إلى الموارد من الأراضي والمياه وإدارتها، بما يشمل انعكاسات تغيير المناخ، مع التركيز بنوع خاص على أفريقيا.
- المعلومات والإحصاءات: تعزيز القدرات الوطنية والإقليمية والعالمية لإصدار معلومات وإحصاءات موثوق بها بهدف تحسين صنع القرارات على المستويين الوطني والعالمي في القطاع الزراعي ومكافحة الجوع.
- وضع المعايير والأنظمة: تعزيز القدرات الوطنية والعالمية من أجل وضع وتنفيذ أنظمة ومعايير تراعي بشكل خاص قدرات البلدان النامية ومشاركتها فيها (وقاية النباتات وسلامة الأغذية والموارد الوراثية).

## الوظائف الأساسية

16- هناك ثماني وظائف أساسية للمنظمة تحدد وسائل عملها والوسائط المهمة لتحقيق النتائج بالاستفادة من الميزات النسبية للمنظمة. وكل وظيفة رئيسية تدعمها استراتيجية تكفل لها نُهجاً متماسكة، والتعاون في ما بين الوحدات التنظيمية، والتعلم المتبادل، والسعي إلى تحقيق التفوق.

### الإطار 4: الوظائف الأساسية للمنظمة

- وضع منظور بعيد الأجل وقيادة عملية رصد وتقييم الاتجاهات على صعيد الأمن الغذائي والزراعة ومصايد الأسماك والغابات؛
- التشجيع على توفير المعلومات والمعارف ونشرها واستخدامها، بما في ذلك الإحصاءات؛
- التفاوض بشأن الصكوك الدولية، ووضع المعايير والمواصفات والخطوط التوجيهية الطوعية، ودعم عمليات وضع الصكوك القانونية القطرية بالاقتران مع الترويج لتنفيذها؛
- وضع خيارات للسياسات والاستراتيجيات وتقديم المشورة بصدها؛
- تقديم الدعم الفني من أجل:
  - التشجيع على نقل التكنولوجيا
  - تحفيز التغيير
  - بناء القدرات لا سيما في المؤسسات الريفية؛
- الاضطلاع بالدعوة والاتصال لتعبئة الإرادة السياسية والترويج للاعتراف الدولي بالإجراءات اللازمة في مجالات اختصاص المنظمة؛
- العمل على أن تؤثر النهج المبتكرة والمشاركة بين التخصصات في العمل الفني للمنظمة وخدمات الدعم التي تقدمها؛
- العمل من خلال شراكات وتحالفات قوية حيثما يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات مشتركة.

## الأهداف الوظيفية

17- تم تحديد هدفين وظيفيين لكفالة أن تكون جميع جوانب عمل المنظمة قد وضعت في إطار مستند إلى النتائج، بما يشمل إدارته والعمليات المتصلة به؛ والهدفان هما:

- (أ) التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن (الشراكة والاتصال)؛
- (ب) الإدارة الكفؤة والفعالة.

18- وستحدد لهذين الهدفين أيضاً غايات ومؤشرات للنتائج المنشودة منهما، وسوف يساعدان المنظمة على الاستمرار في تحسين سلامة وتأثير الخدمات الفنية التي تقدمها، وأيضاً في زيادة كفاءتها وإسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



## مسؤوليات الإدارة

19- سيكون لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية، ولكل نتيجة من النتائج التنظيمية، ولكل مجال من مجالات التركيز المؤثرة، ولكل من الوظائف الأساسية والأهداف الوظيفية، مسؤوليات إدارية واضحة على امتداد مراحل دورة الإعداد والتنفيذ والتقييم. وسوف يخضع المديرون للمساءلة عن مدى التقدم، لا من حيث تقديم المنتجات والخدمات فحسب، بل ومن حيث النتائج التي حققتها تلك المنتجات والخدمات.

## الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والإطار الجديد المستند إلى النتائج – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء		
(انظر مجموعة العمل الثالثة- تدريب الموارد البشرية)	0	2008	المؤتمر	اتخاذ قرار بتطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج	1-1	5-7
0	0	2008	المؤتمر	اتخاذ قرار بشأن رؤية المنظمة والأهداف العالمية للمنظمة	2-1	1-7
0	0	2008	المؤتمر	اتخاذ قرار مبدئي بشأن الأهداف الاستراتيجية، والأهداف الوظيفية، والوظائف الأساسية	3-1	1-7
0	0	2008	المؤتمر 2008	اعتماد صيغة عرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية بصورة مبدئية	4-1	1-7
0	0	2009-2008	المؤتمر 2008	بلورة مجالات التركيز المؤثرة للأغراض المشار إليها وليتم على أساسها التوسع في بلورة القائمة المبدئية	5-1	2-7
(انظر الجزء جيم - إصلاح إعداد البرنامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج؛ استراتيجية تعبئة الموارد)	(انظر الجزء جيم - إصلاح إعداد البرنامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج؛ استراتيجية تعبئة الموارد)	2009	الإدارة	وضع نظام الرصد المستند إلى النتائج	6-1	5-7

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
كما أعلاه	كما أعلاه	2009	لجنة المؤتمر/المجلس/المؤتمر	بلورة واعتماد الإطار الاستراتيجي الكامل ، وخطة العمل المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية بتطبيق النموذج الجديد	1-7	7-1
كما أعلاه	كما أعلاه	2012	المجلس/المؤتمر	أول تقرير عن الأداء التنظيمي على أساس النظام الجديد المستند إلى النتائج للفترة المالية 2011-2010	5-7	8-1

## باء - إصلاح الحوكمة

### الأجهزة الرئاسية

#### أولويات الحوكمة

20- هناك وظيفتان رئيستان ومختلفتان تضطلع بهما الأجهزة الرئاسية للمنظمة وهما<sup>5</sup>:

- (أ) استعراض حالة الأغذية والزراعة في العالم، والسعي إلى تحقيق الاتساق بين الحكومات في السياسات الإقليمية والعالمية بشأن القضايا الدولية الرئيسية الخاصة بالأغذية والزراعة، بما في ذلك انعكاساتها الوطنية، وصياغة أو تعديل الصكوك الدولية، بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة؛
- (ب) واتخاذ القرارات بشأن السياسات التنفيذية لمنظمة الأغذية والزراعة والإشراف عليها بصفقتها كمنظمة، بما في ذلك برنامجها وميزانياتها.

#### أولويات الحوكمة - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0 (من أولويات البرنامج العادي)	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر اللجان الفنية المؤتمرات الإقليمية الإدارة	(أ) اتساق السياسات العالمية والأطر التنظيمية: إجراء استعراض منظم للوضع العالمي لتحديد القضايا التي تقتضي اتخاذ مبادرات تحظى بالأولوية توخياً لمزيد من الاتساق في السياسات، ودراسة الأطر التنظيمية الراهنة بغية تحديد المجالات التي تقتضي اتخاذ إجراءات مبكرة من قبل المنظمة أو في غيرها من المنتديات.	4-4 و 5-4	1-2
0 (من أولويات البرنامج العادي)	0	الفترة المالية 2010- 2011 بشكل مستمر	المؤتمر اللجان الفنية المؤتمرات الإقليمية الإدارة	(ب) مراعاة، حيثما اقتضى الأمر، قضايا السياسات والصكوك المتعلقة بالأغذية والزراعة التي تتبلور في منتديات غير المنظمة ورفع توصيات إلى تلك المنتديات.		2-2

<sup>5</sup> يُعتبر أنها تشمل لأغراض خطة العمل الفورية: المؤتمر العام؛ المجلس؛ لجان المالية والبرنامج والشؤون الدستورية والقانونية؛ المؤتمرات الإقليمية؛ واللجان الفنية للمجلس.

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
		(انظر أدناه - في ما يخص كل من الأجهزة الرئاسية على حدة)	الأجهزة الرئاسية	(ج) انظر أيضاً أدناه - في ما يخص أدوار الأجهزة الرئاسية المختلفة.		3-2
		(انظر أدناه - في ما يخص كل من الأجهزة الرئاسية على حدة)	الأجهزة الرئاسية	(د) الحوكمة التنفيذية: تعزيز أدوار الأجهزة الرئاسية ونطاق تغطيتها (انظر أدناه).		4-2

### مؤتمر المنظمة والمجلس ولجنتنا البرنامج والمالية

21- مؤتمر المنظمة: سوف يبقى مؤتمر المنظمة الجهاز المسؤول في نهاية المطاف عن اتخاذ القرارات في المنظمة وعن تحديد السياسات والاستراتيجية الإجمالية. وسيجري التشديد بصورة أكبر على وظائفه المتميزة، مما يقلل من الازدواج في المداولات مع المجلس. وقد جرى الاتفاق على سلسلة من التدابير الرامية إلى زيادة التوجه العملي للمؤتمر وزيادة تركيزه وجعله أكثر جذباً لحضور الوزراء وكبار المسؤولين. وإن المؤتمر:

- (أ) سيشكل المنتدى الأخير لمناقشة القضايا العالمية المتصلة بالأغذية والزراعة والصكوك التنظيمية اللازمة واتخاذ القرارات بشأنها، بعد مناقشتها عادة في اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية، وتلقيه توصيات بشأنها من تلك الجهات؛
- (ب) وسيعود له اتخاذ القرار النهائي بشأن أهداف المنظمة واستراتيجيتها وميزانياتها بعد تلقيه توصيات المجلس بهذا الشأن (انظر أدناه "عملية إعداد البرامج والميزانية").

### المؤتمر - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر/ المجلس	(أ) سوف يكون عادة لكل دورة من دورات المؤتمر محور أساسي يتفق عليه المؤتمر، بناء على توصية المجلس	(أ)7-4	5-2
انظر 2	0	2009 - بشكل	المؤتمر	(ب) سوف يولي المؤتمر مزيداً من العناية	(ب)7-4	6-2

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
		مستمر		لقضايا السياسات العالمية والأطر الدولية (بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة)، بالعمل عادة بناءً على توصيات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية وحيثما اقتضى الأمر بناءً على توصيات المجلس (الذي سيتلقى بصورة مباشرة الأقسام ذات الصلة من تقارير اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية)		
0	0	2011 - بشكل مستمر	المؤتمر	(ج) سوف تعقد دورات المؤتمر في شهر يونيو/حزيران من السنة الثانية من الفترة المالية	7-4 (ج) و3-7	7-2
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	(د) سوف يوافق المؤتمر على أولويات المنظمة واستراتيجيتها وميزانياتها في ضوء دراسة توصيات المجلس (انظر إجراءات إعداد البرنامج والميزانية أدناه)	7-4 (ج)	8-2
انظر 2	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	(هـ) سوف يركز تقرير المؤتمر على الاستنتاجات والمقررات التي يمكن تحديدها في لجان الصياغة واجتماعات "أصدقاء الرئيس" حسب الاقتضاء. وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل عن المداخلات وسيُنشر بجميع لغات المنظمة.	15-4 (ج)	9-2
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	(و) ستصبح الاجتماعات العامة الرسمية أكثر تركيزاً على القضايا الحيوية بالنسبة للأعضاء	7-4 (أ)	10-2
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	(ز) سيجري التوسع أكثر في الاجتماعات الجانبية لتكون منتدى لتبادل الآراء بصورة غير رسمية حول المستجدات		11-2
0.4	0	2008 - بشكل مستمر	المؤتمر	(ح) سيجري إدخال تغييرات في الممارسات، من بينها طرق العمل والمسؤوليات التراتبية حسبما هو مُفصل أدناه في ما يخص الأجهزة المختلفة	15-4	12-2
0	0	2009	المؤتمر	(ط) سيجري إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية والدور في رفع توصيات إلى المؤتمر، وغير ذلك مما يأتي تفصيله في مصفوفة الإجراءات	15-4	13-2

22- مجلس المنظمة: سوف يجري تطوير الدور الذي يضطلع به المجلس على صعيد الحوكمة التنفيذية بصورة أكبر، مع الحرص على اتخاذ قرارات واضحة. وهو سيعقد اجتماعاته بقدر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة بما يتلاءم وجدول الأعمال. وهو سيؤدي دوراً يتسم بقدر أكبر من الديناميكية لإعداد البرنامج والميزانية استناداً إلى مشورة لجنتي البرنامج والميزانية، وسيوسع نطاق وظيفتي الإشراف والرصد اللتين يضطلع بهما، خاصة في ما يتعلق بتعبئة الموارد من خارج الميزانية واستخدامها وتنمية الموارد البشرية والاستعانة بها.

### المجلس - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	8-4	14-2
0	0	القرار في 2008 التنفيذ اعتباراً من 2009	المؤتمر	سيجري توضيح وظائف المجلس حسب المقتضى في النصوص الأساسية وستشمل ما يلي: (1) الدور الرئيسي في اتخاذ القرارات وإسداء المشورة في ما يلي: • تخطيط العمل وقياس الأداء للمجلس نفسه وللأجهزة الرئاسية الأخرى باستثناء المؤتمر؛ • مراقبة الأداء وتقديم التقارير بشأنه مقابل هذه التدابير القياسية؛ • استراتيجية المنظمة، وأولوياتها وميزانيتها؛ • الموافقة على برنامج العمل الشامل؛ • التغييرات التنظيمية الرئيسية التي لا تحتاج إلى تغييرات يجريها المؤتمر في النصوص الأساسية؛ • التوصية بجدول أعمال المؤتمر إلى المؤتمر؛ (2) مراقبة تنفيذ القرارات المتصلة بالحوكمة؛ (3) ممارسة الإشراف لضمان ما يلي: • أن تعمل المنظمة ضمن حدود الإطار المالي والقانوني المحدد لها؛ • وجود إشراف شفاف ومستقل ومهني من خلال المراجعة والمبادئ	15-2 16-2	

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	
				الأخلاقية؛ • وجود تقييم شفاف ومهني ومستقل لأداء المنظمة في ما يتعلق بتحقيق النتائج والآثار المنشودة طبقاً للخطة؛ • وجود نظم تعمل بشكل جيد لوضع الميزانية والإدارة المستندة إلى النتائج؛ • وضع سياسات ونظم للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعاقد والمشتريات، وغيرها، والتأكد من أنها تقوم بوظائفها بما يناسب الغرض المرجو منها؛ • مساهمة الموارد من خارج الميزانية بكفاءة في تحقيق الأهداف التي تعطيها المنظمة الأولوية؛ (4) رصد أداء الإدارة مقارنة بالغايات المرجوة على صعيد الأداء.		17-2
0	0	2009 - بشكل مستمر	المجلس	سوف يقدم المجلس توصية واضحة بشأن القرار الخاص بالبرنامج والميزانية بما يشمل مستوى الميزانية	18-2	
.41	0	2010 - بشكل مستمر	المجلس	سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتلاءم وجدول أعماله (على أن تعقد عادة 5 دورات على الأقل في كل فترة سنتين) - القسم جيم، الرسم البياني 1: دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما: (1) سوف يُعقد اجتماع قصير (ليومين على الأقل) بعد كل من دورات لجنتي البرنامج والمالية. (2) الاجتماع الذي يعقده المجلس للتحضير للمؤتمر سيكون قبل موعد انعقاد المؤتمر بشهرين على الأقل، حتى يتسنى أخذ توصياته في الحسبان؛ بما في ذلك التوصية بجدول الأعمال النهائي للمؤتمر لكي يعتمد المؤتمر بصورة نهائية.	8-4 20-2 21-2	

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
.71	0	2009 - بشكل مستمر	المجلس	سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل ويُنشر بجميع اللغات)		22-2
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	لن يناقش المجلس بعد الآن المسائل العالمية المتصلة بالسياسات والتنظيم، إلا في حالات الضرورة القصوى (ويكون ذلك من اختصاص اللجان الفنية والمؤتمر)	8-4	23-2
0	0	اعتباراً من 2009	المؤتمر/المجلس	سوف يجري إدخال تغييرات في الممارسات، بما في ذلك طرق العمل والمسؤوليات التراتبية بالنسبة إلى المجلس (انظر أدناه في ما يخص الأجهزة الأخرى)	15-4	24-2
0	0	2009	المؤتمر	إجراء تغييرات في النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.	15-4	25-2



## الرئيس المستقل للمجلس

23- سوف يضطلع الرئيس المستقل للمجلس بدور أكبر في تيسير تمكين المجلس من القيام بدوره على نحو أفضل في مجالي الحوكمة والإشراف. وسوف تُحدد هذه الوظائف للرئيس المستقل للمجلس في النصوص الأساسية وستتضمن إجراء مشاورات نشطة مع المجموعات الإقليمية تحضيراً لدورات المجلس.

## الرئيس المستقل للمجلس – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
المصروفات المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0	0	2009	لجنة المؤتمر/لجنة الشؤون الدستورية والقانونية/المؤتمر العام	مراجعة النصوص الأساسية لتوضيح الدور التيسيري الاستباقي لرئيس المجلس بالنسبة للحوكمة في المنظمة، وتجنب أي تضارب محتمل في الأدوار مع الدور الإداري الذي يقوم به المدير العام، بما في ذلك، بالإضافة إلى رئاسة اجتماعات المجلس، ما يلي: (أ) القيام بدور الوسيط الأمين في التوصل إلى توافق في الآراء بين الأعضاء في القضايا الخلافية؛ (ب) التواصل مع رؤساء لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية في ما يتعلق ببرامج عمل تلك اللجان، وكذلك مع رؤساء اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية الذين يحضرون في العادة اجتماعات لجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية، حسب مقتضى الحال؛ (ج) يمكن للرئيس المستقل للمجلس أن يدعو، متى وكما رأى ذلك مناسباً، إلى عقد اجتماعات تشاورية مع ممثلي المجموعات الإقليمية حول القضايا الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالتحضير للدورة وبمجرباتها؛ (د) التواصل مع الإدارة العليا في المنظمة في الأمور التي تشغل الأعضاء والتي يتم الإعراب عنها من خلال المجلس ولجنتي البرنامج والمالية التابعتين له والمؤتمرات الإقليمية؛ (هـ) التأكد من إبقاء المجلس على اطلاع على التطورات في المنتديات الأخرى ذات الأهمية بالنسبة لولاية المنظمة، ومواصلة الحوار مع الأجهزة الرئاسية حسب مقتضى الحال، وخصوصاً مع الأجهزة الرئاسية للوكالتين المعنيتين بالأغذية والزراعة اللتين يوجد مقرهما في روما؛ (و) العمل على التحسين المستمر للكفاءة والفعالية وملكية الأعضاء للحوكمة في المنظمة. (ز) وسوف تنص كذلك النصوص الأساسية تحديداً على: (1) المؤهلات (الكفاءات) المرغوب توافرها لدى	26-2	10-4(أ)
					27-2	
					28-2	
					29-2	
					30-2	
					31-2	
					32-2	
					33-2	
					34-2	

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المصروفات المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				الرئيس المستقل للمجلس والتي تعدّها لجنة المؤتمر في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية وبيت فيها المؤتمر العام سنة 2009 (2) أن الرئيس المستقل للمجلس مطالب بالتواجد في روما في جميع دورات المجلس، وأنه يُفترض به في المعتاد أن يمكث لفترة لا تقلّ عن ستة إلى ثمانية أشهر من السنة في روما.		

24- ستعزز لجنة البرنامج والمالية من مشورتهما للمجلس وستتسمان بقدر أكبر من الشفافية. وستتحملان مع المجلس المزيد من المسؤوليات بشأن جداول الأعمال. وستعقد اللجنتان اجتماعاتهما بقدر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة وستعقدان عدداً أكبر من الاجتماعات المشتركة بما يتلاءم وجدول الأعمال وتماشياً مع دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما (انظر الباب جيم، الرسم البياني 1). وسيطلب منهما إصدار توصيات واضحة وإيلاء عناية أكبر للسياسات والاستراتيجيات والأولويات من أجل تحسين الإشراف وإعطاء توجيهات ديناميكية بدرجة أكبر إلى المجلس.

#### لجنة البرنامج والمالية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	سيجري توضيح الوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بشأن توضيح الوظائف: (1) سوف تركز وظائف لجنة البرنامج على أولويات البرنامج والاستراتيجية والميزانية والتقييم وستشمل أيضاً ما يلي: النظر في العمل الميداني واللامركزي؛ وفي الأولويات التي ينبغي للمنظمة تناولها في معرض زيادة اتساق	9-4 و 17-4	35-2 36-2 37-2

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة؛ وفي الشراكة والتنسيق مع المنظمات الأخرى في مجال العمل الفني؛		38-2
				(2) سوف تغطي لجنة المالية جميع جوانب الإدارة والخدمات والموارد البشرية فضلاً عن الشؤون المالية، بما في ذلك السياسات والميزانية الخاصة بمجالات العمل هذه - فتصبح لجنة المالية والإدارة؛		39-2
				(3) ستعقد اللجنتان اجتماعاتهما بقدر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة بما يتلاءم وجدول الأعمال وتماشياً مع دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما (انظر الرسم البياني 1) - (4 دورات عادة كحد أدنى في كل فترة سنتين)؛		40-2
				(4) ستعقد اللجنتان المزيد من الاجتماعات المشتركة. وستتم المناقشات في إطار دورة مشتركة وحيثما كان هناك تداخل في النقاش أو في حال كان إسهام اللجنتين يكمل الواحد منهما الآخر؛		41-2
				(5) سيطلب من اللجنتين إصدار توصيات واضحة وإبلاء عناية أكبر للسياسات والاستراتيجيات والأولويات من أجل تحسين الإشراف وإعطاء توجيهات ديناميكية بدرجة أكبر إلى المجلس؛		
				(6) وستوافق لجنة المالية وتعتمد معايير تحدد من خلالها وثائق برنامج الأغذية العالمي التي يجدر بها مراجعتها.		
0	0	2009	المؤتمر/المجلس	إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل (انظر أدناه)	15-4	42-2
0	0	2011-2009	المؤتمر	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية بشأن وظائف اللجنتين	15-4	43-2
0.1	0	2009 - بشكل	المؤتمر/المجلس	عضوية لجنتي البرنامج والمالية	17-4 و 9-4	44-2

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
		مستمر		<p>ورئيساهما والمراقبون فيهما: - سوف تُدخل تغييرات على النصوص الأساسية بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيُتألف الأعضاء من بلدان لا أفراد، ويُفترض بالبلدان، في سياق تسمية الممثلين عنها، إيلاء العناية الواجبة لاقتراح ممثلين يتمتعون بالمؤهلات الفنية اللازمة، وكذلك:</p> <p>(1) ينتخب المجلس الرئيسين استناداً إلى مؤهلات كل منهما وهما لن يشغلا أي مقعد في مجموعتيهما الانتخابيتين ولن يمثل أي إقليم أو بلد (وفي حال أصبح مركز الرئيس شاغراً، يحل محل الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛</p> <p>(2) وستجري زيادة عضوية كل من اللجنتين، فضلاً عن الرئيس، لتصل إلى اثني عشر ممثلاً ويحق لكل إقليم بعدد من الممثلين يصل إلى اثنين لكل من: أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والشرق الأدنى وأوروبا وممثل واحد لكل من أمريكا الشمالية وجنوب غرب المحيط الهادي يسميهم الإقليم ويؤكدهم المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً).</p> <p>(3) سوف تكون اجتماعات اللجنتين، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.</p>		45-2
0	0					46-2
						47-2

## لجنة الشؤون الدستورية والقانونية – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0	0	2009 – بشكل مستمر	المؤتمر/المجلس	سوف يجري إدخال تغييرات في النصوص الأساسية بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيكون هؤلاء الأعضاء بلداناً لا أفراداً لكن يُفترض بالبلدان عند تسمية ممثليها اقتراح ممثلين لديهم المؤهلات القانونية المطلوبة وأيضاً:		48-2
0	0			سوف ينتخب المجلس الرئيس من بين أعضاء لجنة الشؤون الدستورية والقانونية استناداً إلى مؤهلاته الفردية (وفي حال أصبح منصب الرئيس شاغراً، يحل محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛		49-2
0	0			ستكون اللجنة مؤلفة من سبعة أعضاء، ويحق لكل إقليم تسمية عضو واحد يؤكد المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً)		50-2
0	0	2009 – بشكل مستمر	المجلس	سوف تكون اجتماعات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.		51-2

## المؤتمرات الإقليمية

25- تظطلع المؤتمرات الإقليمية بدور هام على صعيد الحوكمة في المجالات التالية: اتساق سياسات التنمية في الأقاليم التابعة لها؛ ومناقشة الأولويات العالمية في علاقتها بالإقليم؛ وتوفير مدخلات للمجلس والمؤتمر حول أولويات المنظمة، ومناقشة بعض المسائل مثل التجارة والاستثمارات داخل الإقليم الواحد. وقد يختلف هذا الدور من إقليم إلى آخر. وستشكل المؤتمرات الإقليمية جزءاً لا يتجزأ من بنية الحوكمة، يصب نتاج عملها في المؤتمر والمجلس.

## المؤتمرات الإقليمية – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية – سنة النهائية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0.4 <sup>6</sup>	0	2008 – بشكل مستمر	المؤتمر	سيجري إدخال تغييرات على المسؤوليات التراتبية وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك إجراء تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية إلى لجان تابعة لمؤتمر المنظمة: (أ) وسوف تشمل وظائفها ما يلي: (1) بلورة القضايا من أجل اتساق السياسات الإقليمية والتوصل إلى منظور إقليمي بشأن قضايا السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة – وهي سترفع تقاريرها إلى المؤتمر في هذا الشأن؛ (2) استعراض برنامج المنظمة الخاص بالإقليم وبرنامج المنظمة الإجمالي بما له من تأثيرات على الإقليم وإسداء المشورة بهذا الشأن – وهي سترفع تقريرها إلى المجلس من خلال لجنتي البرنامج والمالية. (ب) طرق العمل – إن المؤتمرات الإقليمية: (1) ستعقد مرة واحدة عادة في فترة السنتين بناء على قرار يتخذه أعضاء المنظمة في الإقليم المعني وبالتشاور الكامل بين الأعضاء بشأن جدول الأعمال وشكل المؤتمر وموعده ومدته والحاجة إلى عقده؛ (2) ستعيّن مقررًا؛ (3) يبقى الرئيس والمقرر في منصبيهما في الفترة الفاصلة بين الدورات ويعرض الرئيس أو المقرر، في حال غيابه، تقرير المؤتمر الإقليمي على مجلس المنظمة ومؤتمر المنظمة (ويمكن للجنة البرنامج والمالية أن تنظرا في التقرير أيضاً، حسب مقتضى الحال) طبقاً للدورة الجديدة للإشراف من قبل	13-4	52-2 53-2 54-2
0	0					

<sup>6</sup> اعتباراً من 2010.

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				الأجهزة الرئاسية واتخاذ القرارات في عملية إعداد البرنامج والميزانية؛ (4) ستعقد الدورات بقدر الإمكان بالتزامن مع غيرها من الهيئات الإقليمية المشتركة بين الحكومات والمعنية بالزراعة؛ (5) ستكون الأوراق المعدة للمؤتمرات الإقليمية مركزة بحيث تتضمن عدداً محدداً من التوصيات بالإجراءات القابلة للتنفيذ.		
0	0	2009	المؤتمر	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها		55-2

## اللجان الفنية والاجتماعات الوزارية

26- اللجان الفنية: للجان الفنية أهمية جوهرية بالنسبة لعمل المنظمة. فجميع الأعضاء ممثلون فيها وتؤدي هذه اللجان دورين متميزين هما: أولاً، تطوير تبادل المعلومات على المستوى العالمي واتساق السياسات والصكوك في مجالات اختصاصها؛ وثانياً، تقديم اقتراحات للمجلس والمؤتمر بشأن استراتيجية المنظمة وبرامجها. وستعنى اللجان الفنية والاجتماعات الوزارية، بصفتها لجاناً عامة، بالقضايا العالمية فضلاً عن برنامج المنظمة وسترفع تقاريرها إلى مؤتمر المنظمة مباشرة حول القضايا العالمية وإلى المجلس حول أولويات برنامج المنظمة وأدائه.

### اللجان الفنية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	<p>اللجان الفنية: سترفع اللجان تقاريرها إلى المجلس بشأن ميزانية المنظمة والأولويات والاستراتيجيات الخاصة بالبرامج، كما سترفع تقاريرها إلى المؤتمر مباشرة بشأن السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة، فتصبح لجاناً تابعة للمؤتمر وكذلك:</p> <p>(أ) يبقى الرؤساء في مناصبهم في الفترات الفاصلة بين الدورات ويرفعون تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛</p> <p>(ب) طرق العمل - إن اللجان الفنية:</p> <p>(1) ستعقد اجتماعاتها بصورة أكثر مرونة من حيث مدة انعقادها وتواترها حسب الحاجة، ويكون ذلك عادة مرة واحدة في كل فترة سنتين. وستتناول المسائل الناشئة ذات الأولوية وقد تعقد اجتماعات لها لهذا الغرض خصيصاً؛</p> <p>(2) سيقوم الرئيس بتيسير التشاور الكامل مع الأعضاء بشأن جدول أعمال الاجتماعات وشكلها ومدة انعقادها؛</p> <p>(3) سيتم اللجوء بدرجة أكبر إلى الدورات الموازية والاجتماعات الجانبية، مع الحرص على تمكين البلدان التي لديها وفود صغيرة من المشاركة (سوف تضم الدورات غير الرسمية منظمات غير حكومية والقطاع الخاص بما في</p>	11-4	56-2 57-2 58-2 59-2 60-2 61-2 62-2



التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				ذلك ممثلين من البلدان النامية)؛ (4) سوف تدرج لجنة الزراعة جانباً خاصاً بالثروة الحيوانية في جدول أعمالها وستخصص له وقتاً كافياً؛ (5) سوف توّظّد لجنة مشكلات السلع تفاعلها مع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد) ومنظمة التجارة العالمية والصندوق المشترك للسلع الأساسية؛ (6) سوف تُعيد لجنة الأمن الغذائي العالمي إحياء دورها في مجال رصد التقدم نحو الوفاء بالتزام مؤتمر القمة العالمي للأغذية وحفز هذا التقدم واستعراض حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم.		63-2
0	0	2009	المؤتمر	إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل والمسؤوليات التراتبية		64-2
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.		65-2

27- الاجتماعات الوزارية يجوز أن يدعو إليها المؤتمر والمجلس عندما تكون المسائل التي تمت بلورتها على المستوى الفني، في اللجان الفنية عادة، بحاجة إلى موافقة سياسية أو إلى تسليط المزيد من الضوء عليها. ويدرس عادة مؤتمر المنظمة مباشرة تقارير هذه الاجتماعات الوزارية، على أن تُحال أي مسائل متصلة ببرنامج المنظمة إلى المجلس للمشورة.

## الاجتماعات الوزارية – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0.1	0	2009	المؤتمر/المجلس	إجراء تغييرات في النصوص الأساسية بحيث تنص تحديداً على أنه يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تحتاج المسائل التي تمت بلورتها على المستوى الفني إلى موافقة سياسية أو إلى تسليط المزيد من الضوء عليها.	12-4	66-2
0	0	اعتباراً من 2009	المؤتمر	وسينظر المؤتمر عادة مباشرة في تقارير الاجتماعات الوزارية.		67-2

## الأجهزة الدستورية والاتفاقيات، وغيرها

28- سيتم تعزيز الأجهزة الدستورية والاتفاقيات بحيث تتمتع بقدر أكبر من السلطات المالية والإدارية داخل إطار المنظمة وبحيث تعتمد على نفسها بقدر أكبر في التمويل الذاتي من الأعضاء فيها. وستتاح لها فرص للاتصال المباشر باللجان الفنية المعنية في المنظمة. وستكون مسؤولة أمام مجلس المنظمة ومؤتمرها بالنسبة إلى استخدام نصيبها من التمويل المتاح لها من الاشتراكات المقررة في المنظمة.

## الأجهزة الدستورية والاتفاقيات والمعاهدات والدستور الغذائي وغيرها – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	2009 – بشكل مستمر	المؤتمر/المجلس	يجوز لمؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات مثل الدستور الغذائي والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات (المسجلة بموجب النظام الأساسي للمنظمة) أن تطرح على المجلس والمؤتمر قضايا معينة للبحث عبر اللجنة الفنية المعنية (إجراء تغيير في النصوص الأساسية)	11-4(ز)	68-2

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0.3 <sup>7</sup>	2010-2009	الإدارة/ المجلس/ المؤتمر	القيام باستعراض لإجراء ما يلزم من تغييرات بما يمكن الأجهزة الدستورية، الرغبة في ذلك، من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية من أعضائها، مع البقاء في إطار المنظمة ومع الإبقاء على علاقتها بها من خلال رفع التقارير.	6-4	69-2

### إجراءات إضافية لتحسين فعالية الحوكمة في المنظمة

29- من المنتظر اتخاذ سلسلة من الإجراءات الداعمة لتعزيز الحوكمة في المنظمة في ما يتصل بكفالة استقلالية الأجهزة الرئاسية وشفافيتها وكفاءتها، والتحاور مع الإدارة العليا.

### إجراءات جديدة لتحسين فعالية حوكمة المنظمة - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0.2	0	2009- بشكل مستمر	المجلس	يقوم كل من المجلس ولجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بما يلي: (أ) القيام مرة واحدة في كل فترة سنتين بإعداد برنامج عمل لعدة سنوات لا تقل مدته عن أربع سنوات، لكي يقوم المجلس و/أو المؤتمر باستعراضه (طبقاً للمسؤوليات الترتيبية لرفع التقارير لكل منهما) (ب) إعداد تقرير عما أحرزه من تقدم مقارنة ببرنامج العمل مرة كل سنتين وأيضاً لكي يستعرضه المجلس و/أو المؤتمر.	4-4(أ)	70-2 71-2 72-2

<sup>7</sup> في عام 2010.

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
		2009	المؤتمر	سيتم إعطاء تعريف لعبارة "الأجهزة الرئاسية" ويستحسن أن يكون ذلك في النصوص الأساسية.		73-2
0	0.8	كل سنتين على أن ينتهي بحلول 2015	المؤتمر/المجلس	سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة بما يشمل دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها مع إجراء استعراض مستقل للمساهمة في هذه العملية.	1-4(ج)	74-2
0	0	2009 - بشكل مستمر	المجلس	يقوم المدير العام، من أجل زيادة الشفافية والاتصالات، برفع تقرير إلى المجلس والتحاور معه ومع الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية بشأن: <ul style="list-style-type: none"> <li>الإطار الاستراتيجي وأولويات خطة العمل المتوسطة الأجل؛</li> <li>الأهداف التي أُسندت إليها الأولوية وحددت الإدارة العليا لإحراز تقدم فوري؛</li> <li>الأداء السنوي وكل سنتين.</li> </ul>	6-8(ب)	75-2
0	0.2	2009	الإدارة	تكاليف مراجعة النصوص الأساسية لجميع الأجهزة الرئاسية: يتولى مراجعة النصوص الأساسية مكتب الشؤون القانونية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية.		76-2

### التقييم والمراجعة والتعلم على المستوى التنظيمي

30- **التقييم:** إنّ وظيفتي التعلم والمساءلة في نظام تقييم صلب هما وظيفتان لا غنى عنهما كي تستعين بهما كل من الأجهزة الرئاسية والإدارة العليا في المنظمة ومن الضروري أن يتجاوب سير التقييم معهما، على أن يكون مستقلاً عنهما من الناحية التنفيذية. ومستوى التقييم في المنظمة رفيع نسبياً في الأساس ويشكل ركيزة متينة للمضي قدماً بالاستناد إليه. وتوخي الشفافية في التقييم هامة تماماً كما الوضوح بالنسبة للترتيبات المؤسسية. وسوف تُدرج سياسة التقييم في المنظمة والاستراتيجية والترتيبات المؤسسية ذات الصلة في "ميثاق" شرط موافقة المجلس عليه.

## التقييم - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
<b>التقييم</b>						
0	0	يناير / كانون الثاني 2009	الإدارة / المجلس	إنشاء مكتب منفصل للتقييم ومستقل من الناحية التشغيلية داخل أمانة المنظمة، يكون مسؤولاً أمام المدير العام وأمام المجلس من خلال لجنة البرنامج.	10-7(أ)	77-2
4.5	0	2010-2013	المؤتمر	ميزانية التقييم: ستجري زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العادي إلى 0.8 - 1.0 في المائة من الميزانية الإجمالية للبرنامج العادي (على مدى فترتين ماليتين) وبمجرد الموافقة عليها من جانب الأجهزة الرئاسية كجزء من عملية الموافقة على برنامج العمل والميزانية، تكون مخصصة بالكامل لمكتب التقييم. وستحترم جميع الجهات المساهمة بأموال من خارج الميزانية قرار المجلس بوجود تخصيص نسبة 1 في المائة على الأقل من جميع الموارد من خارج الميزانية للتقييم.	11-7	78-2
0	0	2009	الإدارة / لجنة البرنامج	الموظفون في مجال التقييم: (أ) تعيين مدير للتقييم من درجة مد-2. ويتولى فريق يضم ممثلين عن المدير العام والأجهزة الرئاسية، بالإضافة إلى خبراء في التقييم من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، استعراض الاختصاصات وبيان المؤهلات المطلوبة للتوظيف ويشركون بعدها في فريق لاستعراض الترشيحات واختيار المرشح المناسب. ويشغل مدير التقييم وظيفته هذه لولاية ثابتة مدتها أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية واحدة على الأكثر، دون إمكانية إعادة تعيينه في وظيفة أخرى أو كاستشار داخل المنظمة لسنة واحدة على الأقل؛ (ب) ستجري جميع عمليات تعيين موظفي	10-7(د)	79-2 80-2

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				التقييم والاستشاريين وفق إجراءات شفاقة ومهنية، تحتل فيها الكفاءة الفنية صدارة المعايير، لكن مع مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالتوازن الإقليمي والمساواة بين الجنسين. ويكون مدير التقييم مسؤولاً بشكل رئيسي عن تعيين موظفي التقييم، كما أنه مسؤول عن تعيين الاستشاريين طبقاً للإجراءات المعمول بها في المنظمة.		
0	0	2009 استعراض النظراء الأول 2010	مدير التقييم	ضمان الجودة ومواصلة تدعيم وظيفة التقييم: (أ) تعزيز استعراض النظراء المستقل القائم حالياً للتقارير الرئيسية (ب) إجراء استعراض للنظراء كل سنتين تتولاه مجموعة مصغرة من النظراء المستقلين للتأكد من أن العمل يستوفي أفضل الممارسات والمعايير في مجال التقييم - رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس مع توصيات لجنة البرنامج	10-7(ب)	81-2 82-2
جزء من الزيادة في ميزانية التقييم المذكورة أعلاه	0	أول تقييم في 2013	لجنة البرنامج والإدارة	(ج) إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم كل ست سنوات - رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس، مع توصيات لجنة البرنامج.	10-7(ب)	83-2
0	0	2009	المجلس	موافقة المجلس على سياسة شاملة للتقييم مضمّنة في "ميثاق" بما في ذلك ما ذكر أعلاه، وكذلك: (أ) سوف يكون هناك تفاعل بين لجنة التقييم الداخلية في المنظمة ولجنة البرنامج حسب المقتضى؛ (ب) ستبقى خطة التقييم المتجددة خاضعة لموافقة الأجهزة الرئاسية بعد التشاور مع لجنة التقييم الداخلية؛ (ج) ستصبح عمليات متابعة التقييم ذات طابع مؤسسي بالكامل، بما يشمل نظاماً مستقلاً للرصد ورفع التقارير إلى لجنة البرنامج؛ (د) ستظل جميع تقارير التقييم، وردود الإدارة، وتقارير المتابعة ووثائق عامة،	10-7(ج)	84-2 85-2 86-2 87-2

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				وتتاح بالكامل لجميع أعضاء المنظمة. كما سيزداد تفعيل الجهود المبذولة لمناقشة التقارير وعرضها على جميع أعضاء الأجهزة الرئاسية المعنيين وذلك من خلال مجموعات استشارية وحلقات عمل حول كل من عمليات التقييم على حدة؛ (هـ) سيكون لمكتب التقييم دور استشاري مؤسسي لدى الإدارة في ما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج وإعداد البرامج والميزانية، بغية تعزيز عملية استرجاع المعلومات والتعلم؛ (و) سيجري تنسيق التقييم بصورة جيدة في إطار منظومة الأمم المتحدة، مع مراعاة عمل وحدة التفتيش المشتركة، وسيواصل مكتب التقييم العمل بصورة وثيقة مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؛		88-2 89-2
0	0	2009	المجلس	(ز) سوف تبرز في النصوص الأساسية الأحكام الخاصة بالتقييم كما اعتمدت في الميثاق	10-7(ج)	90-2

31- المراجعة: ينبغي المحافظة على معايير رفيعة للمراجعة في المنظمة. وسوف تنظر الأجهزة الرئاسية في خطة العمل الداخلية للمراجعة، وستشرع الإدارة في وضع حدٍّ للعضوية لأغراض المراجعة في اللجان المعنية باتخاذ القرارات في المنظمة للحد من أي تضارب محتمل في المصالح. وينبغي على لجنة المراجعة أن ترفع تقاريرها إلى المجلس عبر لجنة المالية، وأن تكون مستعدة للتشاور مع المجلس حسب المقتضى.

#### المراجعة - مصفوفة الإجراءات

0	0	اعتباراً من 2008	الإدارة	تماشياً مع السياسة الراهنة، سيجري توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل المجالات التنظيمية الرئيسية الأكثر عرضة للمخاطر، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الحاجة	9-7(أ)	91-2
0	0	اعتباراً من 2009	الإدارة/المجلس	إن لجنة المراجعة: (أ) سيعينها المدير العام وستكون مؤلفة من أعضاء جميعهم من الخارج ويوافق عليهم المجلس بناء على توصية المدير العام ولجنة المالية؛ (ب) سترفع تقريراً سنوياً إلى المجلس عن	9-7(ب)	92-2 93-2

				طريق لجنة المالية.		
0	0	اعتباراً من 2008	المجلس	يتولى المراجع الخارجي مسؤولية المراجعة بالنسبة إلى مكتب المدير العام مباشرة، بالإضافة إلى عمليات المراجعة المنتظمة التي يجريها المفتش العام.	7-9(و)	94-2

### تعيين المدير العام وفترة ولايته

32- يُعلن عن منصب المدير العام قبل فترة طويلة من موعد الانتخاب (وكما هي الحال عليه الآن، وحدها الدول الأعضاء هي من سيقترح المرشحين). وسيجري تعزيز الإجراءات بحيث يُشترط أن يقدم المرشحون عرضاً رسمياً أمام المجلس والمؤتمر وأن يجيبوا على الأسئلة الموجهة إليهم قبل انتخابهم. وسوف تتغير فترة الولاية لتصبح أربع سنوات، مع إمكانية التجديد مرة واحدة فقط لفترة أخرى مدتها أربع سنوات.

### تعيين المدير العام وفترة ولايته - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
100 000 مرة كل فترتين ماليتين	0	اعتباراً من 2009	المؤتمر	اعتماد تدابير وإجراء تغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل عملية الانتخاب، بما في ذلك: (أ) يقدم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام المؤتمر في الدورة التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح الفرصة للأعضاء لطرح أسئلة على المرشحين (وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛ (ب) يقدم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام مجلس المنظمة في إحدى دوراته، قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد دورة المؤتمر التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح في تلك الدورة للأعضاء وللمراقبين في المجلس فرصة طرح أسئلة على المرشحين (يكون الاجتماع مع المرشحين للإطلاع فقط من دون أن تصدر أي توصية أو استنتاج في ختام النقاش - وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛	20-4	95-2 96-2 97-2 98-2 99-2



التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				(ج) يُقفل باب الترشيحات التي تقدمها الحكومات الأعضاء للمرشحين لشغل منصب المدير العام قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد الدورة المذكورة للمجلس؛ (د) إذا شارف منصب المدير العام على أن يصبح شاغراً، يجري الإعلان عنه قبل 12 شهراً على الأقل من موعد إقفال باب الترشيحات، علماً أن البلدان الأعضاء تبقى مسؤولة بالكامل عن جميع الترشيحات.		
0	0	2009	لجنة المؤتمر/ المؤتمر	(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.		100-2
0	0	2009	المؤتمر	تغيير النصوص الأساسية في ما يتعلق بفترة ولاية المدير العام لتصبح أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية مدتها أربع سنوات.	20-4	101-2

## جيم - إصلاح النظم وإعداد البرامج والميزانية وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة

### إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج

33- من أجل تحسين عملية ترتيب الأولويات والكفاءة والتأثيرات والإشراف على عمل المنظمة، يُقترح إجراء إصلاحات كبرى في عملية إعداد البرامج والميزانية، بما في ذلك دور الأجهزة الرئاسية. وستجري إدارة الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية باعتبارها برنامج عمل موحد فتكون خاضعة لنفس عمليات التخطيط والإشراف، مع تشجيع المساهمين من خارج الميزانية على الحد من تخصيص الأموال وزيادة تجميعها. وستعدّ الوثائق عن إعداد البرامج والميزانية طبقاً لتراتبية قائمة على النتائج تكون موضع رصد وتقييم لقياس النتائج. وسيقترح المجلس على المؤتمر برنامج العمل ومستوى الميزانية المقدرة وسيحدد التمويل المقدّر من خارج الميزانية (وسوف تُقسم البيانات عن الميزانية بين الميزانية الإدارية وميزانية البرنامج، بما يتفق والهيكل التنظيمي الجديد). وسيُنقل موعد انعقاد مؤتمر المنظمة إلى شهر يونيو/حزيران من السنة الثانية من كل فترة سنتين، إفساحاً في المجال لاتخاذ القرار مبكراً بالنسبة إلى الميزانية النهائية للاشتراكات المقدرة ولتمكين الأجهزة الرئاسية من التخطيط لبرنامج العمل النهائي والإشراف عليه على نحو منظم.

### إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات					
0.8	0.2	2009 - استكمال الدورة الأولى الكاملة في 2010-2011	المؤتمر	اعتماد وثائق معدلة عن البرنامج والميزانية تتألف من الأقسام التالية ويمكن عرضها كوثيقة واحدة لتجذب التكرار وإعطاء صورة متكاملة (الموافقة الكاملة الأولى عام 2009 بالنسبة للفترة المالية 2010-2011): 1- الإطار الاستراتيجي في مهلة زمنية من 10 إلى 15 سنة ويجري استعراضه كل أربع سنوات بما في ذلك: • تحليل التحديات التي تعترض الأغذية والزراعة والتنمية الريفية ومن يعتمدون عليها، بما فيهم المستهلكون؛ • الرؤية الاستراتيجية؛ • أهداف الدول الأعضاء؛ الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، بما في ذلك الغايات والمؤشرات الإرشادية للإنجاز	1-7، 2-7، 3-19	1-3  2-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
				(تتراوح بين 8 و 12 مؤشراً)؛ 2- الخطة المتوسطة الأجل في مهلة زمنية قدرها أربع سنوات ويجري استعراضها في كل فترة مالية، بما في ذلك: • الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، طبقاً للإطار الاستراتيجي، • إطار النتائج التنظيمية (المخرجات) - 80 نتيجة تقريباً كحد أقصى، بما في ذلك ما يتعلق بالوظائف الرئيسية، تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من جانب الدول الأعضاء والمجتمع الدولي. ويجب أن تتضمن كل نتيجة من النتائج التنظيمية غايات محددة على صعيد الإنجازات ومؤشرات للتحقق منها ويشار فيها إلى مساهمة المنظمة وتحدد فيها الميزانية من الاشتراكات المقررة والموارد المقدرة من خارج الميزانية (قد تكون الغايات مرهونة بمستوى الموارد من خارج الميزانية). وسيتم دمج قضايا المساواة بين الجنسين بالكامل ضمن الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل ولن تكون بعد الآن موضع خطة عمل منفصلة؛ • مجالات التركيز المؤثرة التي تجمع بين النتائج وتركز على الموارد باعتبارها أداة اتصال لتعبئة الموارد وتحسين الإشراف على الموارد من خارج الميزانية في مجالات التأثير الرئيسية؛ • الوظائف الأساسية للمنظمة، 3- الأهداف الوظيفية التي تضمن أن تفضي العمليات التي تقوم بها المنظمة والأعمال الإدارية إلى إجراء تحسينات في الإطار المستند إلى النتائج. 4- برنامج العمل والميزانية، يغطي كل منهما فترة مالية واحدة، على أن تُقسم الميزانية بين ميزانية إدارية وميزانية البرنامج، وتندرجان ضمن إطار مستند إلى النتائج، ويتضمنان: • إطاراً للنتائج التنظيمية (المخرجات) طبقاً للخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية لكل من النتائج؛ • تحديد كمي لتكاليف النتائج التنظيمية والالتزامات كافة؛ • حساب الزيادة في الكلفة والوفورات المخطط لها	3-3
					4-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية					
				<p>نتيجة زيادة الكفاءة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد اعتمادات للالتزامات الطويلة الأجل والالتزامات التي لم ترصد لها أموال كافية والأموال الاحتياطية؛</li> <li>• مشروع قرار خاص بالبرنامج والميزانية.</li> </ul> <p>5- سوف يتم الاستغناء عن موجز برنامج العمل والميزانية نظراً للتفاعل القائم بين الأجهزة الرئاسية في عملية وضع البرنامج.</p>		5-3
0	0.4	التقرير الأول في 2012، ثم كل فترة مالية	المجلس	<p>اعتماد نظام جديد لرصد الإدارة المستندة إلى النتائج ورفع التقارير عن الأداء على صعيد التنفيذ: سوف يغطي كل تقرير الفترة المالية 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.</p>	5-7	6-3
0	0	القرار في 2009. الدورة الكاملة الأولى في الفترة 2010-2011، ثم تستمر في الفترات المالية التالية	المؤتمر	<p>اعتماد دورة معدلة للتحضير واتخاذ القرارات من قبل الأجهزة الرئاسية (انظر الرسم البياني 1 أدناه عن مراحل العمل). وسوف يُنقل موعد انعقاد مؤتمر المنظمة إلى شهر يونيو/حزيران، اعتباراً من عام 2011، على أن يترافق هذا مع نقل مواعيد جميع الاجتماعات الأخرى (سيجتمع المجلس في شهر سبتمبر/أيلول 2009 للإعداد للمؤتمر - تماشياً مع الدورة الجديدة). وسيجري اعتماد الدورة الكاملة التالية للاجتماعات ابتداءً من عام 2010 (انظر القسم بء عن إصلاح الحوكمة بالنسبة إلى الأحكام الخاصة بعدد الاجتماعات وأيامها):</p> <p>1- السنة الأولى من فترة السنتين (يعقد المجلس خلالها اجتماعين على الأقل):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف تجري اللجان الفنية استعراضاً وتصدر توصيات كل في مجال اختصاصها حول ما يلي: أداء المنظمة للمساهمة في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما يشمل أي عمليات تقييم ذات الصلة؛</li> <li>• الأولويات والنتائج المرجوة في إطار الخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك في ميادين الحوكمة العالمية، واقتراح التعديلات اللازمة في فترة السنتين التالية؛</li> </ul>	3-7	7-3
						8-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقوم المؤتمرات الإقليمية، كل بالنسبة إلى إقليمها، باستعراض ورفع توصيات حول ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ أداء المنظمة من حيث مساهمتها في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما في ذلك أي عمليات تقييم ذات الصلة؛</li> <li>♦ الأولويات والنتائج المقررة في الخطة المتوسطة الأجل واقتراح تعديلات في فترة السنتين التالية؛</li> <li>♦ قضايا السياسات التي تهتم الإقليم والتي سيجري بحثها على المستوى العالمي أو عبر مزيد من الإجراءات على المستوى الإقليمي؛</li> </ul> </li> <li>• يقوم المجلس ولجنتنا البرنامج والمالية، كل في مجال اختصاصه، بإجراء استعراض وبتخاذ قرارات بشأن ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ التقرير عن الأداء على صعيد التنفيذ في الفترة المالية السابقة، بما في ذلك الأداء مقارنة بالمؤشرات؛</li> <li>♦ عمليات التقييم الرئيسية؛</li> <li>♦ الأداء على صعيد الميزانية والتنفيذ في النصف الثاني من السنة؛</li> <li>♦ أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه؛</li> <li>♦ الموافقة مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛</li> </ul> </li> </ul> <p>2- <u>السنة الثانية من فترة السنتين</u> (يعقد المجلس دورتين على الأقل، وربما ثلاث دورات):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف تقوم لجنتنا البرنامج والمالية والمجلس، <u>على مدار السنة</u>، باستعراض واتخاذ القرارات حول أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه وستوافق مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛</li> <li>• يناير/كانون الثاني - مارس/آذار: سوف تقوم لجنتنا البرنامج والمالية والمجلس باستعراض الخطة المتوسطة الأجل المقترحة وبرنامج العمل والميزانية المقترح وفي كل ثاني سنة من فترة السنتين، الإطار الاستراتيجي؛</li> <li>• يناير/كانون الثاني - مارس/آذار: ليس كجزء من دورة اجتماعات الأجهزة الرئاسية - سوف</li> </ul>		9-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
				<p>يُعقد اجتماع غير رسمي للأعضاء المهتمين ومصادر التمويل الممكنة الأخرى من خارج الميزانية وإقامة شراكات، من أجل تبادل المعلومات حول التمويل اللازم من خارج الميزانية، خاصة في ما يتعلق بمجالات التركيز المؤثرة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مارس/آذار – أبريل/نيسان: سوف يُصدر المجلس توصيات صريحة إلى المؤتمر بشأن إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛</li> <li>• يونيو/حزيران: سوف يوافق المؤتمر على إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛</li> <li>• سبتمبر/أيلول – نوفمبر/تشرين الثاني: إذا دعت الحاجة، سوف تدرس لجننا البرنامج والمالية والمجلس وتوافقان على أي تغييرات في إطار النتائج وفي مخصصات الميزانية في ضوء قرار المؤتمر حول مستوى الميزانية.</li> </ul>		
0	0	2009	المؤتمر	(د) إجراء التغييرات اللازمة في النصوص الأساسية من أجل دورة البرنامج والميزانية بما في ذلك توقيت دورات الأجهزة الرئاسية	3-7	10-3
0	0	2009	المؤتمر	(هـ) 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	17-8	11-3

## الرسم البياني 1

جدول مساهمات الأجهزة الرئاسية والإشراف من قبلها  
بموجب النظم المعدلة لإعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج

السنة 2				السنة 1				العملية	
الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول		
المجلس نجلتنا البرنامج/المالية		المؤتمر العام نجلتنا المالية/المجلس	نجلتنا من خارج الميزانية	المجلس نجلتنا البرنامج/المالية	اللجان الفنية تشمس	نجلتنا البرنامج/المالية	المؤتمرات الإقليمية	استعراض أداء التنفيذ الإطار الاستراتيجي (كل سنتين)	التخطيط
		الاستعراض/الموافقة		المساهمات المتصلة بالأولويات				الخطة المتوسطة الأجل - برنامج العمل والميزانية (الفترة المالية التالية)	
	التعديل	الاستعراض/الموافقة		المساهمات المتصلة بالأولويات				استعراض التنفيذ وتعديله (الفترة المالية الراهنة)	مراقبة التنفيذ
								النتائج (الفترة المالية السابقة)	
								التأثير	التقييم

## استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها

34- سوف تُستكمل الاشتراكات المقررة باشتراكات من خارج الميزانية من خلال استراتيجية متكاملة لتعبئة الموارد وإدارتها لدعم الأولويات المتفق عليها في الأهداف الاستراتيجية. وسوف يسهّل ذلك عملية الإشراف من جانب الأجهزة الرئاسية وزيادة درجة التركيز والتأثير، مع الاعتراف بأن الاشتراكات من خارج الميزانية ليست مؤكدة بالكامل (انظر أيضاً الفقرة 8). كما سيزيد ذلك من إمكانية توقّع الموارد من خارج الميزانية عن طريق زيادة التمويل المجمع وتمويل البرامج (بخلاف تمويل المشاريع) وسيخفّض تكاليف المبادلات. وستقوم الاستراتيجية على الركائز الأساسية التالية:

(أ) المجالات التي اختارتها الأجهزة الرئاسية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط المتوسطة الأجل للتوصل إلى محور تركيز للموارد من خارج الميزانية:

- مجالات التركيز المؤثرة؛
- الأولويات الإنمائية القطرية كما حددتها أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل؛
- البرامج الإقليمية والإقليمية الفرعية؛

(ب) سلسلة من التدابير التي ترمي إلى تحسين إدارة الاشتراكات المقررة<sup>8</sup>.

### استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية					
0.7	0.7	القرار في 2009 ثم بشكل مستمر	الدورة الخاصة للمؤتمر	ستستكمل الاشتراكات المقررة من خلال دمج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية إعداد البرنامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة، مع الاعتراف بعدم إمكانية التنبؤ تماماً بالتمويل من خارج الميزانية (انظر أيضاً الفقرتين 8 و 33) وأيضاً: (أ) قيام المجلس باستعراض الخطط لاستخدام الموارد من خارج الميزانية ونتائجها ضمن إطار متكامل استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنتي البرنامج والمالية، وبما يكفل تعبئة الموارد لمساندة الأولويات المتفق عليها في المنظمة؛	12-3	6-7
					13-3	

<sup>8</sup> ستواصل الإدارة تطوير الوسائط التشغيلية في عام 2009 من خلال لجنة المؤتمر المعنية بالمتابعة، مع الاستعانة بمشورة ومساهمات لجنتي البرنامج والمالية حسب الاقتضاء.



التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البدائية - سنة النهائية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
				(ب) إقامة بنية لإدارة الموارد من خارج الميزانية والاشتراكات المقررة تكون بموجبها استراتيجية تعبئة الموارد وسياساتها وإدارتها وتنسيقها ككل، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بالنسبة إلى السياسات، في مكتب مركزي للاستراتيجية والسياسات وإدارة الموارد وتوكل إليه مسؤوليات لامركزية على شتى المستويات ضمن إطار منسق لتعبئة الموارد، خاصة على المستويين الإقليمي والقطري، بما في ذلك وحدة صغيرة في إدارة المنظمة تُعنى بالتعاون التقني، مما سيعزز المكاتب الميدانية ووحدات العمليات في تواصلها مع الجهات المانحة <sup>9</sup> ؛		14-3
				(ج) السعي المكثف إلى إقامة شراكات جديدة بما فيها الشراكات مع المؤسسات الخاصة؛		15-3
				(د) إبقاء تدابير الكفاءة وكلفة خدمات الدعم مقارنة بالأعمال الممولة من خارج الميزانية موضع استعراض مستمر حرصاً على عدم وجود دعم متداخل بين مصادر التمويل.		16-3
0	0	2010- 2012	المجلس والأطراف في الاتفاقات	استعراض المعاهدات والاتفاقات والاتفاقيات وغيرها من الأجهزة المشابهة والصكوك التي أنشئت بموجب المواد 6 و14 و15 من دستور المنظمة وذلك لزيادة درجة التمويل الذاتي من أعضائها (انظر أيضاً 2-69). وتقديم تقرير إلى المجلس وتقارير إلى الأطراف في الاتفاقيات	6-4	17-3
0	0	القرار 2008 وتطبيق بشكل مستمر اعتباراً من 2009	المؤتمر/ المجلس	استحداث تدابير لتشجيع السداد في المواعيد المقررة وتجنب المتأخرات وإدارة الموارد المتاحة، مع مراعاة توصيات لجنة المالية، بما في ذلك: (أ) قيام المجلس باستعراض سنوي استناداً إلى تقرير من لجنة المالية عن حالة المدفوعات المتأخرة والمتأخرات وانعكاساتها على السيولة في المنظمة (ب) نشر تقارير واضحة على موقع المنظمة الرئيسي العام على الإنترنت عن حالة المدفوعات المسددة في مواعيدها وتلك المتأخرة وعن المتأخرات لكل بلد من البلدان (ج) مواصلة سياسة الاقتراض الرشيدة المتبعة حالياً لتسيير التدفق النقدي بشكل منتظم	16-8	18-3
						19-3
						20-3
						21-3

<sup>9</sup> سيجري تحديد التوزيع الدقيق للمسؤوليات والوسائط التنظيمية بعد النظر في تقرير استعراض الأصول والفروع، مع الاستعانة بمشورة لجنة المالية حسب الاقتضاء.

## برنامج التعاون التقني

35- برنامج التعاون التقني هو برنامج مركزي في المنظمة يمكنها من خلاله أن تقدّم مدخلات فنية حافزة للبلدان الأعضاء النامية. وهكذا، أكد الأعضاء من جديد التزامهم بزيادة كل من مبلغ ونسبة موارد المنظمة الإجمالية من الاشتراكات المقررة المخصصة لبرنامج التعاون التقني، بشرط إخضاعها للمراجعة والتقييم اللاحقين. ولن تُستخدم هذه الأموال بعد الآن بأي شكل من الأشكال كصندوق احتياطي في الحالات التي يحدث فيها عجز في المدفوعات، شأنها في ذلك شأن أي برنامج آخر من برامج المنظمة. وستوكل المسؤولية عن مخصصات برنامج التعاون التقني إلى الممثلين الإقليميين وإلى ممثلي المنظمة على المستوى القطري.

### برنامج التعاون التقني – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	القرار في 2008	المؤتمر	تخصص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم بموجب سلطات الممثلين الإقليميين، باستثناء نسبة 15 في المائة تبقى خاضعة لسلطة الإدارة المسؤولة عن التعاون التقني وتستخدم في حالات الطوارئ و3 في المائة للمشاريع المشتركة بين الأقاليم.	2-3 (ج) و 7-8	22-3
0	0	التنفيذ الكامل اعتباراً من الفترة المالية 2010- 2011		تُعتمد المخصصات الإشارية للأقاليم على الوجه التالي مع قيام المجلس باستعراضها كل أربع سنوات تماشياً مع دورة التخطيط المتوسطة الأجل: أفريقيا 40 في المائة؛ وآسيا والمحيط الهادي 24 في المائة؛ وأمريكا اللاتينية والكاريبي 18 في المائة؛ وأوروبا 10 في المائة؛ والشرق الأدنى 8 في المائة. وللبلدان المتقدمة الحق في الحصول على مساعدات من البرنامج التقني، ولكن على أساس استرداد التكاليف بالكامل.		23-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
(0.9)	0.7	2009 أو 2010	لجنة البرنامج/ المجلس	يُعاد النظر في عام 2009 في دورة مشروعات برنامج التعاون التقني والخطوط التوجيهية للموافقة عليها، مع التأكيد مجدداً على إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض والبلدان الجزرية الصغيرة وغير الساحلية الصغيرة، من أجل زيادة توضيح الخطوط التوجيهية الموجودة التي وافق عليها المجلس وتحديد ما يلي:  (أ) معايير الموافقة بما يشمل التقاء احتياجات البلدان والأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية المعتمدة في المنظمة؛  (ب) تحديد الحد الأدنى اللازم من المعلومات من البلدان للنظر في طلباتها؛  (ج) توضيح دورة المشروعات مع تحديد الخطوات - تحديد المسؤوليات عن الموافقات في كل مرحلة من مراحل العملية، وتبسيط عدد الخطوات، ومع إعطاء تفويضات للمكاتب اللامركزية على أدنى مستوى ممكن؛  (د) تحديد الفترات الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية بشكل واضح، حتى يمكن مساءلة المديرين؛  ولن توضع معايير شاملة لنسبة التمويل منى برنامج التعاون التقني التي ستخصص للمشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية، حيث يتفاوت ذلك تبعاً لكل إقليم.	2-3-ج) و 7-8	24-3
						25-3
						26-3
						27-3
0	0					28-3
0	0					29-3

## تغيير الثقافة المؤسسية

36- خلّصت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى أنّ تغيير الثقافة عامل أساسي لنجاح الإصلاح في المنظمة وهو عملية طويلة الأجل تحتاج إلى مستويات عالية من المشاركة وإلى تحسين الاتصالات على المستويين الأفقي والعمودي. وهي مرتبطة بشكل وثيق بسياسات الموارد البشرية وبثقافة من المسؤوليات والمساءلة والحوافز. وقد جرى الترحيب بقيام الإدارة بإنشاء فريق معني بتغيير الثقافة في إطار عملية يقودها نائب المدير العام.

### تغيير الثقافة في أمانة المنظمة - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	1.0	2009-2008	الإدارة	تحديد الاختصاصات وتعيين الميسر الخارجي وفريق التغيير	2-6	30-3
0	0.5	2009-2008	الإدارة	إعداد رؤية داخلية	1-6 و 2-6	31-3
؟	؟	اعتباراً من 2009	الإدارة	تنفيذ الرؤية	1-6 و 2-6	32-3

## المبادئ الأخلاقية

37- جرى الترحيب بتعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وإنشاء لجنة معنية بالمبادئ الأخلاقية في مرحلة ثانية.

### المبادئ الأخلاقية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0.8	0.2	2009	الإدارة	تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سير عمل المكتب وتدريب الموظفين	9-7 (ج)	33-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	2009	لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية	استعراض اختصاصات اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وعضويتها من قِبل لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	9-7 (ن)	34-3
0	0	2009	الإدارة	تعيين اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية ومباشرة عملها	9-7 (ن)	35-3
0	0	اعتباراً من 2010	المجلس	استعراض المجلس للتقرير السنوي أو لكل سنتين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وذلك استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	9-7 (ن)	36-3

### إصلاح نظم الإشراف والإدارة

38- **التعامل مع المخاطر:** هناك اتفاق على الانتقال من عمليات الرقابة السابقة إلى عمليات الرقابة اللاحقة، فضلاً عن الأثر السلبي لعمليات الرقابة والافتقار إلى التفويض على اندفاع الموظفين. وينبغي أن تجري في مطلع سنة 2009 دراسة لتقدير المخاطر وإدارتها. وإن الإدارة مطالبة بإحراز تقدّم سريع ليس فقط في مجال الإشراف بل أيضاً في ميادين أخرى تتعلق بالتفويض وتبسيط الإجراءات والتحلي بقدر أكبر من المرونة واعتماد هذه المبادئ في إجراءاتها المبكرة.

39- **الاستعراض المفصّل وغيره من التحسينات الإدارية والمالية:** جرى التعاقد مع الشركة الاستشارية Ernst and Young لإجراء الاستعراض المفصّل وهو يغطي مختلف الجوانب المتصلة بالخدمات الإدارية، المشتريات بموجب عقود، الإدارة والنظم المالية، الموارد البشرية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

40- بالإضافة إلى الاستعراض المفصّل، من الضروري إرساء ثقافة ونظام يمكن من خلالهما الاستفادة مما أنجز من تغييرات في نماذج الأعمال والممارسات، الأمر الذي يكفل بالتالي مواصلة تطبيق أفضل الممارسات في المستقبل. وقد تم الاتفاق مع الإدارة على إجراءات مبكرة للمباشرة فوراً بالتنفيذ.

## إصلاح نظم الإشراف والإدارة – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
موجز الإجراءات المبكرة من جانب الإدارة، بما فيها ما يلي:						
0	0	2009-2008	الإدارة	تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛	3-8 و 4-8	37-3
0	0			تفويض السلطات بالنسبة إلى التوريدات والنسبة إلى رسائل الاتفاق لمدراء الشعب وفي المكاتب الميدانية؛	10-8 10-8	38-3
0	0			تبسيط إجراءات السفر؛	10-8	39-3
0	0			الحصول على التوريدات محليا في حالات الطوارئ؛		40-3
0	0			إتاحة حسابات نقدية مؤقتة للعمليات الميدانية؛	10-8	41-3
0	0			تطوير ونشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل موأمة لاحتياجات ممثلات المنظمة. ملاحظة: سوف تجهز بعض الإجراءات المبكرة مع حلول موعد انعقاد الدورة الخاصة للمؤتمر؛ بينما ترد في ما يلي بعض البنود الهامة الأخرى التي تترتب عنها تكاليف تفوق إمكانات المؤتمر (منها مثلا الاستعراض المفصل وإدارة الأداء).		42-3
تغيير النصوص الأساسية لتيسير تفويض السلطات						
0	0	2009	المجلس/ المؤتمر	مراجعة النصوص الأساسية لتنصّ على أنه تماشيا مع المبدأ المتفق عليه بتفويض السلطات إلى أدنى مستويات مناسبة، فإن للمدير العام أن يفوض السلطة والمسؤولية النهائية في مجالات عمل معينة والإجراءات لموظفين معينين، وأن يكون هذا التفويض منصوصا عليه في دليل الإجراءات الإدارية فين المنظمة ومنشورا في توصيف عملهم.	1-8	43-3
متابعة الاستعراض المفصل:						
0	2.4	2009-2008	الإدارة	إجراء الاستعراض المفصل	1-8	44-3
0	0	2009	الإدارة/ المجلس	استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية		45-3
0	0	2009	الإدارة	إعداد خطة عمل للمتابعة		46-3
0	0	2009	المجلس	استعراض خطة العمل للمتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية		47-3
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	تنفيذ خطة العمل		48-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء				
الخدمات المشتركة مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة وتوجد مقارها في روما (انظر الشراكات أدناه)						
إطار إدارة المخاطر في المنظمة						
49-3	8-15	2009	الإدارة/لجنة المالية	موافقة لجنة المالية على الاختصاصات في ما يتعلق بالدراسة الشاملة لإدارة المخاطر في المنظمة من أجل التصدي لمختلف أشكال المخاطر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المخاطر المالية		0
50-3		2009-2010	الإدارة	إصدار عقد خارجي لإجراء الدراسة		1.2
51-3		2010	الإدارة/المجلس	استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والأجهزة الرئاسية		0
52-3		2010	الإدارة	إعداد خطة عمل للمتابعة		1.2
53-3		2010	المجلس	استعراض خطة العمل الخاصة بالمتابعة من قبل المجلس ولجنة المالية		0
54-3		اعتباراً من 2011	الإدارة	التنفيذ الكامل لهيكل إدارة المخاطر في المنظمة		؟

### المطبوعات بجميع لغات المنظمة

41- لا بدّ للمنظمة من أن تحسّن توافر مطبوعاتها للمستخدمين، بما في ذلك للمجموعات الناطقة بلغات مختلفة. وعليها أيضاً أن تحرص على توفير ترجمات جيّدة بأقلّ كلفة ممكنة.

### المطبوعات بجميع لغات المنظمة – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء				
55-3	3-6	اعتباراً من 2010	الإدارة	سوف تخصص ميزانية لكلّ لغة من لغات المنظمة لنشر المطبوعات التقنية (على الورق وعلى شبكة الويب). وسوف يقرر فريق مؤلّف من مستخدمي الوثائق التقنية في كلّ لغة كيفية استخدام الأموال للترجمة (هذا بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لوثائق الاجتماعات الرئيسية).		0

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	ستتم زيادة النسخ المتاحة من المطبوعات التقنية لأقل البلدان نمواً، على أن تتخذ نفس الأفرقة القرارات الخاصة بأولويات الوثائق.	6-3	56-3
0.1	0.2	اعتباراً من 2010	الإدارة	سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية		57-3
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	تماشياً مع نتائج الاستعراض المفصل، سيجري إدخال تحسينات لضمان جودة الترجمة والانتهاج منها في الوقت المناسب، مع إمكانية تخفيض التكاليف.		58-3

### سياسات وممارسات الموارد البشرية

42- إن الموارد البشرية للمنظمة هي الأصول الرئيسية التي تتمتع بها المنظمة، والتي توفر الدعم التقني برمته للبلدان الأعضاء. ومن اللازم تحويل الاستراتيجية التي عرضت فيها الإدارة تصوراً إلى خطة عمل ملموسة. ومع أن النتائج المفصلة للاستعراض المفصل سوف تساهم بقدر أكبر في تحسين الخطة، فإن التحسينات الفورية ستتم بالتوازي مع هذا الاستعراض تبعاً للخطة المرسومة. وسوف يتولى المجلس، بدعم من لجنة المالية، استعراض السياسة والممارسات الخاصة بالموارد البشرية.

### سياسات وممارسات الموارد البشرية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0.1	0.1	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية	5-8	59-3
1.8	1.7	2009 - بشكل مستمر	الإدارة	اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما فيهم الإدارة	8-8	60-3



التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
8.8	0	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة	2-8	61-3
2.0	0	2010 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب	2-8	62-3
0	0	2008 - بشكل مستمر	الإدارة	اعتماد اللامركزية والتفويض على صعيد اتخاذ القرارات ضمن سياسات واشتراطات واضحة، بما في ذلك مزيد من تفويض السلطات من مكتب المدير العام ومن الإدارة العليا	4-8	63-3
0.2	0	2009 - بشكل مستمر	الإدارة	الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع	4-8	64-3
0	0	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	وضع إجراءات تكفل الشفافية التامة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كافة ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها	4-8	65-3
0	0.1	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة والدعم للسياسات	4-8	66-3
0.1	0	2009	الإدارة/لجنة المالية	توخي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الخبراء الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين	3-8	67-3
2.0	0	2009	الإدارة	ترشيد الاستعانة بالمتقاعدين في المنظمة، الذين لن يكون بالإمكان الاستعانة بهم مجدداً لمدة ستة أشهر على الأقل بعد إحالتهم على التقاعد	3-8	68-3
0	0	2009	الإدارة	لن يُستخدم الخبراء الاستشاريون، بما في ذلك موظفو المنظمة المتقاعدون لشغل الوظائف الشاغرة لفترات زمنية طويلة، كإجراء لخفض التكاليف	3-8	69-3
0.7	1.7	2009	الإدارة لجنة المالية	اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم	7-8	70-3
0	0	2009	الإدارة	اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2	3-8 و 15-6	71-3
0	1.3	2010	الإدارة	رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: (1) تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها، (2) ودعم فعلي من الإدارة للموظفين، بدلا من تجهيز المعاملات فقط	2-8	72-3
5.0	12.4	2009	المجلس	إنشاء صندوق لإعادة توزيع الموظفين يمول أساساً من موارد خارج الميزانية، وفي مرحلة لاحقة من جزء من تكاليف الموظفين	3-8 (ج)	73-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
	يغطيها الجزء الخاص بالحوكمة	2009	المجلس/لجنة المالية	تعزيز الإشراف على صعيد الحوكمة بالنسبة إلى مختلف جوانب سياسات الموارد البشرية من خلال لجنة المالية، بما في ذلك الاستعانة بالخبراء الاستشاريين	4-8 (هـ)	74-3
0	0	-2010 2011	المجلس والإدارة	اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية وأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة (أ) وضع اقتراحات لإدخال تغييرات في النظام الموحد (ب) عرض الاقتراحات على الأمم المتحدة	3-8 (د)	75-3

## إعادة الهيكلة لأغراض الكفاءة والفعالية

### العمل كمنظمة واحدة

43- سوف تعمل المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي كمنظمة واحدة متكاملة بشكل فعال، وذلك من خلال نزع الطابع المركزي عن السلطات، وإقامة شبكات وإشراك المكاتب الميدانية مشاركة كاملة في عملية صنع القرار ككل في المنظمة. وعلى نفس المنوال، سوف يجري تنظيم المقر الرئيسي على شكل عدد أقل من الوحدات مع اعتماد نهج خاص بالبرامج أكثر تكاملاً وتحديد مستويات المسؤولية بشكل أوضح. وهذا التغيير في الثقافة يكمن وراء العديد من الإجراءات والتغييرات المشار إليها أدناه.

### المكاتب الميدانية والوجود على المستوى القطري

44- من المهم أن يكون للمنظمة وجود ميداني قوي للإسهام في الإطار المستند إلى النتائج لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعد هذا الوجود أساسياً لتوفير الخدمات بصورة مرنة إلى الأعضاء وخلق دفع فعال للمعلومات بوصفها منظمة معارف. وسوف يصاحب عملية اللامركزية تفويض السلطات مع المساءلة. وعلى غرار جميع المكاتب الميدانية التابعة للمنظمة، سيخضع الموظفون لتقييم أدائهم على أساس النتائج.

45- وتعتمد اللامركزية الفعالة على الموازنة المناسبة بين التكاليف الإدارية والمصروفات المخصصة للبرامج، وبين المقر الرئيسي للمنظمة والمكاتب الميدانية المقامة في مواقع استراتيجية مختارة. ولا يمكن للوضع الراهن المتمثل بوجود ميزانية غير كافية لضمان وجود موظفين على الدوام في المكاتب القطرية أن يستمر، كما وأنه لا يمكن القبول بأن يستمر العجز الهيكلي. وسوف توضع الخطط الخاصة بهذه المكاتب بما يلبي احتياجات البلدان والأقاليم منفردة، مع ترشيد

التغطية استناداً إلى معايير واضحة في ما يتعلق بتخصيص الموارد وإحداث تأثير إنمائي على المستوى القطري. وهكذا سيمضي تحسين وترشييد الخدمات اللامركزية في إطار يضمن توافر الموارد الكافية لزيادة قدرات كل من المكاتب الميدانية والمقر دون المساس بقدرات المقر الرئيسي.

### اللامركزية – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0	0	اعتباراً من 2009	المجلس ولجنتنا البرنامج والمالية	ستساند لجننا البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية		76-3
0	0	اعتباراً من 2008	الإدارة	تنظيم اجتماعات للإدارة العليا لتمكين المديرين العاملين المساعدين/الممثلين الإقليميين من المشاركة بواسطة اتصال فيديوي		77-3
0	0	اعتباراً من 2009	الإدارة	نقل المسؤولية التراتبية الأولى لرفع التقارير بالنسبة إلى المسؤولين الفنيين الميدانيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)، أو عند الاقتضاء، بالنسبة للموظفين الإقليميين الفرعيين إلى المنسقين الإقليميين	20-6	78-3
0	0	اعتباراً من 2009	الإدارة	إشراك المديرين العاملين المساعدين/ الممثلين الإقليميين بالكامل في إعداد البرامج والميزانية (انظر أيضاً 3-14)	19-6	79-3
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	نقل المسؤولية عن الميزانية والبرامج من المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)	20-6	80-3
0	0	اعتباراً من 2009	الإدارة	نقل المسؤولية التراتبية الأولى عن مختلف الجوانب التقنية والمتخصصة وتلك المتصلة بالإشراف التقني على ممثلي المنظمة إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون) حيثما يكون ذلك مناسباً، على أن يصبح رفع التقارير إلى المدير العام المساعد من خلال المنسق على المستوى الإقليمي الفرعي. وسوف تقوم وحدة في المكتب المسؤول عن العمليات بالتنسيق العام وإجراء الاتصالات بين الأقاليم، وغير ذلك.	20-6	81-3
0	0	2009 على أن تنتهي في 2011	الإدارة	إعادة النظر في جميع السلطات التي جرى تفويضها إلى المكاتب الميدانية وإجراءات الرقابة (انظر أيضاً ما سبق)	19-6	82-3
0	0	2009 على أن تنتهي في 2010	الإدارة	وقف المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق المكاتب الإقليمية الفرعية لتمكينها من العمل بكامل طاقتها كوحدات للدعم التقني لبلدان الإقليم الفرعي	21-6	83-3
0	0	2009-2012 (على أن يجري المجلس استعراضاً سنوياً واستعراضاً شاملاً في عام 2012)	الإدارة (مع رفع تقارير سنوية إلى المجلس يشار فيها إلى الوفورات)	التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة بإنشاء مكاتب جديدة لترشيح نطاق تغطية المكاتب القطرية في ضوء نتائج الاستعراض وبإلستناد إلى المعايير المتفق عليها ومع مراعاة المواقع الموجودة حالياً والمواقع الممكنة، فضلاً عن الكفاءة والوفورات المرتقبة في التكاليف وتحليل الكلفة والربح. ومن شأن تنفيذ نتائج الاستعراض أن يكفل كحد أدنى القضاء على العجز الهيكلي في الممثلات القطرية (ممثليات المنظمة) من خلال طرق بديلة من الوجود القطري، ومزيد من التخفيضات لتحرير الموارد واستخدامها من أجل تحسين سير عمل المكاتب الميدانية. وفي ما يلي المعايير التي ينبغي تطبيقها: (أ) حجم برنامج المنظمة (معدل إرشادي لتكاليف المكاتب قياساً بحجم البرنامج 1:3)؛	22-6	84-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات					
				(ب) الالتزام بأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي أعدت المنظمة جزءاً منها؛ (ج) حجم ومستويات الفقر للسكان الذين يعتمدون على الزراعة؛ (د) إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً؛ (هـ) قدرة الزراعة الكامنة على تحقيق النمو الاقتصادي؛ (و) سهولة تقديم الخدمات من بلد آخر؛ (ز) إمكانية اللجوء إلى ممثلات مشتركة بالكامل مع منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما، وغيرها من المنظمات الإقليمية حسب المقتضى؛ (ح) رغبة الحكومات في تغطية تكاليف وجود المنظمة.		
0	0	2012-2009	الإدارة	تعديل الوظائف اللازمة في المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية في ضوء الاحتياجات وفق سلم بالأولويات، ومراجعتها بالنظر إلى مكاتب منظومة الأمم المتحدة.	20-6 و 21-6	85-3
0	0	2010	الإدارة	توضيح نطاق تغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى		86-3
0	0.1	2009	الإدارة	إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (انظر أيضا 3-66)	4-8	87-3
0.6	0.2	2010	الإدارة	اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية وورصده استناداً إلى النتائج	6-8	88-3
	يتناوله قسم الموارد البشرية أعلاه	2009	الإدارة	تعزيز تدريب الموظفين (انظر أيضا 3-60)	8-6	89-3
3.4	1.3	2009	الإدارة	نشر نظم الدعم (بما في ذلك التدريب على استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات وتحديثها)		90-3

## هيكل المقر الرئيسي

46- سيبدأ العمل في عام 2009 في تنفيذ برنامج شامل لإعادة هيكلة المقر الرئيسي ينتهي في عام 2012. وسوف تتحقق وفورات متكررة عن طريق إعادة الهيكلة وإعادة توزيع الموظفين للقيام بالأعمال الفنية في المنظمة. ويجري تطبيق المبادئ التالية في عملية إعادة الهيكلة:

- (أ) تيسير العمل الفعال من جانب المنظمة لتحقيق النتائج التنظيمية والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية تماشياً مع الإطار المستند إلى النتائج؛
- (ب) إيجاد مساحة معقولة من التحكم بعدد التقارير التي ترفع إلى المديرين على جميع المستويات بمن فيهم المدير العام؛
- (ج) دمج الوحدات على جميع المستويات بهدف الحد من تشتتها ومن تكاليف الوظائف العليا، وللحد من اتجاه المنظمة إلى العمل ضمن وحدات منعزلة؛

(د) تحسين التكامل بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، على أن تتمثل المكاتب الميدانية في عمليات اتخاذ القرار من جانب الإدارات العليا؛

(هـ) مراعاة المرونة في هياكل الوحدات بناء على وظائفها؛

(و) تقليص الطبقات الوظيفية مع تقليل الوظائف العليا ومن بينها الوظائف من مستوى مد-1 ومد-2، مع استحداث وظائف مزدوجة الرتبة مثل مد-1/مد-2، وف-5/مد-1، بغرض تعزيز القدرات التقنية ومع مراعاة الواجبة لتحسين التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين؛

(ز) تيسير تنمية الموارد البشرية والانتفاع منها بشكل فعال، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية وتدريبها وتعزيزها كعنصر أساسي في إعادة تشكيل هيكل المقر الرئيسي؛

(ح) الترويج للإدارة بحسب النتائج مع وجود أطر واضحة للعمل والتفويض والمساءلة عن الإدارة ضمن حدود أطر العمل والخطوط التوجيهية للسياسات؛

(ط) تنفيذ المهام في أكثر الأماكن فعالية من حيث التكاليف؛

(ي) البحث في إمكانية تقديم خدمات مشتركة واتخاذ إجراءات مشتركة في إطار الشراكة مع منظومة الأمم المتحدة وبين الوكالات التي توجد مقارها في روما (انظر النقطة 3.110 في مصفوفة الإجراءات عن الشراكة)؛

(ك) البحث في إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية تتسم بالفعالية والكفاءة من حيث التكاليف؛

(ل) الاحتفاظ بقدر من المرونة للاستجابة إلى احتياجات العالم المتغيرة.

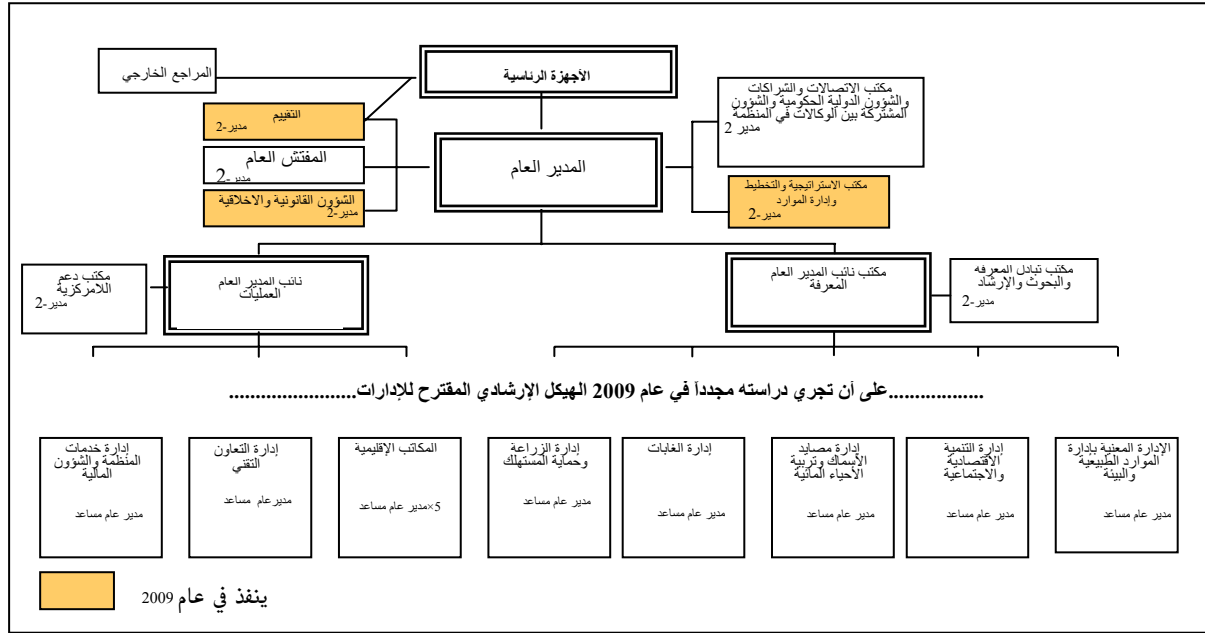
47- ويقصد بالتغييرات التي تدخل على المستويات العليا من الهيكل التنظيمي أن تستجيب تماما للقضايا التي يطرحها الاستعراض المفصل في النموذج رفيع المستوى لأساليب العمل، وستجري تسوية هذه التغييرات بمرونة خلال عام 2009 بقصد تنفيذها في الفترة 2010-2011، نتيجة للتطوير الإضافي للهيكل الأدنى التابعة لها. ومن المتوقع أن تكون لتوصيات الاستعراض المفصل آثار خاصة بالنسبة للتنظيم الوظيفي للخدمات المؤسسية، في حين ستكون مواصلة تطوير الإطار الاستراتيجي وخطة العمل المتوسطة الأجل آثار بالنسبة للتطوير المرن للهيكل الوظيفي في الإدارات الفنية. ويمكن أن يكون لكل من الخطة المتوسطة الأجل والاستعراض المفصل آثار بالنسبة للوظائف التشغيلية. وقد جرت الموافقة مبدئياً على القسم العلوي من هيكل الإدارة العليا (انظر الإطار 5) وسيجري تطبيقه في عام 2010 بعد إدخال ما يلزم من تعديلات قد تنشأ عن التحليل الوظيفي الكامل في عام 2009. وستوضع أيضاً هياكل الإدارات وولاياتها بصيغتها النهائية، على أن يبدأ تطبيقها في عام 2010 بعد الانتهاء من التحليل المذكور.

48- ويعد تطوير العلاقات الوظيفية وعمليات اتخاذ القرارات والاتصالات، جنباً إلى جنب مع تطوير الموارد البشرية الداعم لكل ذلك، من الأمور التي لا تقل أهمية عما تقدم بالنسبة للهيكل التنظيمي.

## هيكل المقر الرئيسي - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0	0	2009	المؤتمر (2008)	(أ) إنشاء المكاتب التالية: 1- الاستراتيجية، والتخطيط وإدارة الموارد 2- التقييم 3- الوحدة المسؤولة عن المبادئ الأخلاقية في مكتب الشؤون القانونية	15-6, 7-6	91-3 92-3 93-3
		2009		(ب) دراسة الوظائف التنظيمية والهيكل الأنسب للاتصالات والشراكات والشؤون المشتركة بين الوكالات في المنظمة؛		94-3
		2011-2010		(ج) تحويل وظائف مكتب المدير العام إلى المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية وإلى وحدة تنسيق مصغرة في المكتب المسؤول عن العمليات		95-3
(17.4)		2011-2010		(د) البدء بتقليص الطبقات الوظيفية من مستوى مدير (سوف تلغى 27 وظيفة بحلول الفترة المالية 2010-2011)		96-3
0	0	2011-2010	المؤتمر 2008	إقرار المستويات العليا من هيكل إدارات المقر الرئيسي وفريق الإدارة التنفيذية من حيث المبدأ بقصد تنفيذ ذلك في 2010 (أنظر الإطار 5 أدناه)، رهنا بأية تعديلات يسفر عنها التحليل الوظيفي أدناه	8-6 7-6 8-6,	97-3
0	0	2009	الإدارة / لجنة المؤتمر / المؤتمر 2009	إنجاز التحليل الوظيفي لعمل إدارات المقر الرئيسي واستكمال خطط إعادة تنظيمها • الإدارة الفنية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل • الوظائف التشغيلية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل والاستعراض المفصل • خدمات الدعم، والشؤون الإدارية، والموارد البشرية في ضوء الاستعراض المفصل		98-3
0	0	2009	المؤتمر	موافقة المؤتمر على الهيكل المعدل للمقر الرئيسي في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011		99-3
0	0	2010	المدير العام	تعيين أعضاء فريق الإدارة التنفيذية العليا، بما في ذلك نائبين للمدير العام		100-3
17.4	0.5	2011-2010	الإدارة	تنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي		101-3
0	0	2010-2009	المدير العام	إعادة تنظيم مسؤوليات الإدارة العليا، بما في ذلك مسؤولياتها عن الأهداف الاستراتيجية والوظائف الأساسية		102-3
0	0	2012	المجلس/المؤتمر	استعراض إعادة التنظيم بغرض إجراء المزيد من التحسينات		103-3

## الإطار 5 – الهيكل التنظيمي (المستويات العليا)



## الشراكات

49- أقرت بالكامل استراتيجية لتنمية قدرة المنظمة على مساعدة الأعضاء في تحقيق أهدافهم العالمية من خلال شراكات وتحالفات قوية. وجرى التركيز بوجه خاص على أهمية الشراكات مع الوكالات التي توجد مقرها في روما بالنسبة إلى الوظائف الفنية والإدارية على حد سواء على المستوى القطري وفي المقر الرئيسي، وعلى الشراكات على المستوى القطري ضمن منظومة الأمم المتحدة من منطلق الاتساق في منظومة الأمم المتحدة والفعالية بالنسبة إلى الأعضاء. أما على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي، فتسند الأه مية للتعاون مع المنظمات الاقتصادية الإقليمية ويتم التشديد على ضرورة أن تتناول الشراكات العالمية الأبعاد الإقليمية والقطرية، بالإضافة إلى القضايا العالمية. ومن الضروري اعتماد نهج جديدة بالنسبة إلى الشراكات مع القطاع الخاص.

## الشراكات – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	2009-2008	الإدارة	وضع الصياغة النهائية للمبادئ التوجيهية في المنظمة ونشرها على شكل وثيقة محدثة باستمرار، بما في ذلك اعتبار أن الشراكات:	1-5	104-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
				(أ) ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لزيادة الكفاءة في دعم الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية، بموازاة السعي إلى تحقيق أهداف وأولويات الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وتعتمد مدى الرغبة في إقامة شراكة ما على القيمة المضافة وعلى المنافع المتبادلة المترتبة على تحقيق الأهداف المشتركة المعبر عنها على شكل نتائج، وذلك بالمقارنة مع التكاليف والعوائق التي تعترض كفاءة الشركاء؛	105-3	
				(ب) تستند إلى الميزات المقارنة للشركاء وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة ويجمع عليها الشركاء؛	106-3	
				(ج) تنشأ عادة عن التعاون الجاري.	107-3	
				تختلف طبيعة دور المنظمة باختلاف الشراكات التي تشارك فيها إذ قد تؤدي المنظمة دوراً قيادياً أو أنها قد تعمل كميسر في بعض الشراكات، فيما تشارك في بعضها الآخر. ويتعين على المنظمة أن تحافظ في كل الأوقات على دورها الحيادي وغير المتحيز وأن تعمل بصورة شفافة، مع تجنب عقد شراكات في حال وجود تضارب في المصالح.	108-3	
0.2	0	2010-2009	الإدارة/لجنة البرنامج/لجنة المالية والمجلس	إحصاء الشراكات بما يشمل إمكانية إقامة شراكة أكبر مع القطاع الخاص. وإجراء تقييم وإطلاق شراكات جديدة أو إعادة إحيائها مع مراعاة إمكانيات التوسع في الأنشطة المشتركة وترتيبات التعاون مع: <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ منظومة الأمم المتحدة مع التركيز على الشراكة على المستوى القطري؛</li> <li>◀ الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية والمنظمة العالمية لصحة الحيوان؛</li> <li>◀ الوكالة الدولية للطاقة الذرية؛</li> <li>◀ القطاع الخاص؛</li> <li>◀ منظمات المجتمع المدني.</li> </ul>	109-3	1-5
0.1	0.2	2009	الإدارة	إعداد جدول أعمال قصير الأجل للمبادرات (12 شهراً) ستصدر عنه نتائج ومخرجات وإعداد خطة عمل متوسطة الأجل تتماشى مع الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات) بما يشمل إعداد برنامج للتدريب وتنفيذه.	110-3	1-5
0	0	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة البرنامج/لجنة المالية/المجلس	تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، من أجل قيام تآزر يؤدي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من جراء زيادة الكفاءة وزيادة فعالية الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها، خاصة في المجالات التالية: (أ) مجالات العمل المشترك في البرنامج التقني والتداخل بين الأعمال المعيارية والإنمائية؛	111-3	4-5
				(ب) الإدارة والخدمات المشتركة (مع مراعاة نتائج الاستعراض المفصل)؛	112-3	
					113-3	



التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
		2010 - بشكل مستمر		(ج) وظائف الإشراف المشتركة، بما في ذلك التقييم؛ وسوف تُعقد اجتماعات مشتركة بين إدارة المنظمات الثلاث بمشاركة الأعضاء لاستعراض مدى التقدم		114-3 115-3
0	0	2009 - بشكل مستمر		يقوم المجلس سنوياً باستعراض التقدم المحرز والمقترحات استناداً إلى توصيات ونتائج أعمال لجنتي البرنامج والمالية		116-3
0	0.3	2010 - 2009	الإدارة	إنشاء آلية رصد لضمان معرفة ردود الفعل وتحسين التعاون ضمن الشراكات وكذلك استراتيجية المنظمة	1-5	117-3
0	0	2010 - 2009	الإدارة والمجلس	تحديد الجهات المسؤولة عن الشراكات (انظر هيكل المقر الرئيسي)	1-5	118-3

## دال - ترتيبات متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية

### المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية

50- إن الجمع بين استخدام المجلس ولجنة للمؤتمر محدودة المدة سيضمن متابعة قرارات الدورة الخاصة للمؤتمر لتنفيذ خطة العمل الفورية، بما في ذلك وضع الصيغة النهائية للإطار الاستراتيجي ولخطة العمل المتوسطة الأجل، والنظر في أهم توصيات الاستعراض المفصل. وسوف يتم الحفاظ على استمرارية العملية مع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل وكذلك تعزيز مشاركة الأجهزة الرئاسية الموجودة من خلال المجلس ولجنتي البرنامج والمالية.

### المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرج ع رقم
0	0	2011 - 2009	المؤتمر	سيرصد المجلس التقدم على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية، ويرفع تقريراً إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين (2009) وفي دورته السابعة والثلاثين (2011). وسوف تساعده في ذلك لجنتنا البرنامج والمالية والتقارير الواردة من الإدارة.		1-4
0	1.6	2009 - 2008	المؤتمر	سيتم تشكيل لجنة للمؤتمر محددة المدة تبقى موجودة على امتداد سنة 2009 بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، كي تنجز الأعمال العالقة في إطار خطة العمل الفورية (انظر أدناه). وهي سترفع تقريرها إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة في نوفمبر/تشرين الثاني 2009. وسوف تقرر هذه اللجنة بصورة جماعية التوصيات النهائية التي سترفعها اللجنة إلى المؤتمر، على أن تتخذ قراراتها بتوافق الآراء إلى أقصى حد ممكن. وسوف تضطلع لجنة المؤتمر بعملها بدعم مباشر من مجموعات العمل وبمساهمات متخصصة مباشرة لمجموعات العمل من لجنتي البرنامج والمالية وبمشورة المجلس حسب الاقتضاء. وينتظر من إدارة المنظمة أن تدعم اللجنة بصورة فعالة وأن تشارك في اجتماعاتها وفي اجتماعات مجموعات العمل التابعة لها.		2-4
0	0			وسوف تكون وظائف اللجنة، دون الإخلال بالوظائف الدستورية للمجلس ولجانه الدائمة، على النحو الآتي: (1) التوصية إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة (2009) بما يلي:		3-4

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرج ع رقم
				<ul style="list-style-type: none"> <li>الإطار الاستراتيجي الجديد وخطة العمل المتوسطة الأجل الجديدة للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 على أساس الإطار المتكامل الجديد المستند إلى النتائج. وستعد هذه التوصيات لجنة المؤتمر وستجري بدعم مباشر من مجموعة عمل تابعة للجنة المؤتمر وستستفيد مجموعة العمل هذه من المساهمات المتخصصة المباشرة من لجنتي البرنامج والمالية ومن مشورة المجلس حسب المقتضى؛</li> </ul>		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>أي تغييرات مستصوبة في حجم عضوية المجلس وتمثيلها الإقليمي واقتراح أي تغييرات لازمة في النصوص الأساسية، في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، على المؤتمر العام في دورته المزمع عقدها سنة 2009؛</li> <li>المزيد من الإصلاحات للنظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية، بما في ذلك: <ul style="list-style-type: none"> <li>إجراءات المتابعة للتقرير النهائي عن الاستعراض الفصل (17) أبريل/نيسان 2009؛</li> <li>استهلال واستعراض التقرير عن دراسة إطار تقدير المخاطر وإدارتها في المنظمة؛</li> <li>خطط لزيادة فعالية المكاتب الميدانية وتبسيط العمل فيها؛</li> <li>خطط إعادة هيكلة المقر الرئيسي؛</li> <li>مقترحات مفصلة لتعزيز الإدارة المالية؛</li> <li>مقترحات تفصيلية لتعزيز إدارة الموارد البشرية.</li> </ul> </li> </ul>	4-4	5-4
				<p>(2) توفير الإشراف على السياسات وتوجيه عملية مراجعة النصوص الأساسية بما يتماشى مع التغييرات الواردة في خطة العمل الفورية واقتراح التغييرات اللازمة بالنسبة إلى المؤتمر. وسيتم هذا العمل على أساس توصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، واستعراض المجلس حسب المقتضى.</p>	6-4	

### الترتيبات الإدارية لتنفيذ متابعة التقييم الخارجي المستقل

51- اتخذ المدير العام ترتيبات إدارية داخلية يشرف عليها حالياً اجتماع الإدارة العليا وتسانده في ذلك مجموعة معنية بالإصلاح تضم أعضاء من كبار الموظفين، بالإضافة إلى عدد من مجموعات العمل المعنية بمواضيع محددة. والعمل جارٍ حالياً على استعراض هذه الترتيبات للمستقبل وربما جرى أيضاً تعيين منسق خاص بهذا الشأن.

### الترتيبات الإدارية للمنظمة لمتابعة تنفيذ التقييم الخارجي المستقل – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
الاستثمارات	المرج ع رقم			رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء	
المتكررة في كل فترة مالية	0	2011 – 2008	المدير العام	اعتماد ترتيبات إدارية داخلية تشمل ما يلي: 1- مجموعة لدعم الإصلاح؛ 2- مجموعات عمل متخصصة، بما في ذلك مجموعة للاستعراض المفصل للأصول والفروع وأخرى لفريق التغيير وتكون مؤلفة من أعضاء من جميع الإدارات والمستويات في المنظمة (اللامركزية والمركزية).	7-4 8-4 9-4	

### تأمين الموارد لتنفيذ خطة العمل الفورية

52- بالنسبة إلى عام 2009، وحرصاً على إطلاق عملية التنفيذ، بما في ذلك ترتيبات المتابعة على صعيد الحوكمة، ينبغي توفير التمويل عبر المساهمات الطوعية من خارج الميزانية من خلال إنشاء حساب أمانة. ومن شأن هذا النوع من التمويل أن يتيح أيضاً إمكانية المباشرة فوراً بمتابعة الاستعراض المفصل وأن يكفل التنفيذ الكامل لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2009-2008. واعتباراً من الفترة 2010-2011، سوف يجري التعاطي مع التمويل اللازم لتنفيذ خطة العمل الفورية ضمن إطار برنامج العمل والميزانية. وفي ما يلي التكاليف المؤقتة البالغ مجموعها 21.8 مليون دولار أمريكي لعام 2009.

الاحتياجات التمويلية لخطة العمل الفورية والاستعراض المفصل في عام 2009 (بملايين الدولارات الأمريكية) (أرقام مؤقتة)					
الموارد اللازمة في 2009	الموارد المحددة بالفعل	المجموع	المتكررة	التكاليف الاستثمارات	
		18.2	5.1	13.1	خطة العمل الفورية
		7.5	3.0	4.5	الاستعراض المفصل
21.8	3.9	25.7	8.1	17.6	المجموع

### تمويل متابعة التنفيذ في عام 2009 – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
الاستثمارات	المرج ع رقم			رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء	
المتكررة في كل فترة مالية	7.1	2008	المؤتمر / الإدارة	إنشاء حساب أمانة وتحديد كلفة التنفيذ في عام 2009	4- 10	
	14.7	2009-2008	الأعضاء	المساهمة في حساب الأمانة	4- 11	

## الملحق بخطة العمل الفورية

### ملخص عن التكاليف والوفورات والموارد اللازمة وجدول التنفيذ

#### 1- ملخص عن التكاليف والوفورات والموارد اللازمة لتنفيذ خطة العمل الفورية

##### أولاً - المقدمة

1- يتناول البحث في ما يلي التقديرات الأولية والمبدئية للتكاليف والوفورات والموارد اللازمة لتنفيذ خطة العمل الفورية، بالإضافة إلى المبادرات المشار إليها في منجز المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل<sup>10</sup>. وقد تتغير تقديرات التكاليف والوفورات في حال تغير نطاق المشاريع أو توقيتها، مع توافر مزيد من المعلومات، و/أو في حال بروز أوجه تآزر إضافية<sup>11</sup>. وعلى وجه التحديد، سيكون من الضروري اكتساب فهم أفضل لجميع المبادرات الناشئة عن الاستعراض المفصل بالتزامن مع الإجراءات الخاصة بخطة العمل الفورية.

2- وترد في مصفوفات الإجراءات في خطة العمل الفورية التكاليف والوفورات المقدرة لكل إجراء. ويمكن الاطلاع على الفرضيات المعتمدة لحساب التكاليف والوفورات في الملحق بوثيقة لجنة المالية FC 123/18 - تكلفة خطة العمل الفورية وطرق تنفيذها.

3- ويُقسم هذا الجزء من الملحق بخطة العمل الفورية إلى أربعة أقسام رئيسية هي:

القسم الثاني يتضمّن التكاليف والوفورات الإجمالية الناشئة عن تنفيذ خطة العمل الفورية (أي باستثناء النتائج الأولية للاستعراض المفصل).

القسم الثالث يتضمّن التكاليف والوفورات الناشئة عن المبادرات الرئيسية المشار إليها في منجز المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل.

القسم الرابع يعطي فكرة شاملة عن خطة العمل الفورية والتكاليف والوفورات الأولية للاستعراض المفصل.

القسم الخامس يركّز على سنة 2009 فقط (خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل)، ويعرض جميع الاحتياجات ومصادر التمويل الموجودة.

<sup>10</sup> عندما درست لجنة المالية تكاليف خطة العمل الفورية وطرق تمويلها في دورتها الثالثة والعشرين بعد المائة التي عُقدت في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2008 "...خلّصت إلى أنّ الأرقام توفر مؤشراً مقبولاً عن حجم التكاليف والوفورات الإجمالية التي سنتأتى من تنفيذ خطة العمل الفورية والمبادرات الخاصة بالاستعراض المفصل". (الفقرة 66 من الوثيقة CL 135/8)

<sup>11</sup> على سبيل المثال، ومنذ أن وضعت اللمسات الأخيرة على هذه المعلومات عن تحديد التكاليف، أشير إلى وجود تكاليف إضافية بقيمة 0.3 مليون دولار أمريكي تقريباً لاجتماعات الرئيس المستقل للمجلس مع رؤساء المجموعات الإقليمية ولتغطية تكاليف سفره وإقامته في روما.

## ثانياً - خطة العمل الفورية (2009-2011)

4- الغرض من عرض الجداول الخمسة التالية هو إعطاء فكرة مفصلة أكثر عن التكاليف الواردة في مصفوفات الإجراءات في القسم الثاني من خطة العمل الفورية. وتتضمن الجداول مجمل تكاليف خطة العمل الفورية موزعة على مجموعات فرعية، كما تشمل تكاليف الاستثمار الإجمالية والتكاليف المتكررة في كل فترة مالية. وترد في القسم الخامس مجموعة التكاليف الفرعية لعام 2009.

5- ويتضمن الجدول 1 تكاليف تحسين الحوكمة والإشراف. وفي حين أن تكاليف الاستثمار ليست مرتفعة نسبياً (1.3 مليون دولار أمريكي)، فإن التكاليف المتكررة في كل فترة مالية مرتفعة بعض الشيء حيث تبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية. وضمن خانة الحوكمة، هناك زيادات كبرى بالنسبة إلى المجلس، حيث أدت زيادة عدد الدورات وترجمة المحاضر الحرفية إلى رفع التكاليف بمقدار 3.1 مليون دولار أمريكي. والزيادة الكبيرة الأخرى في هذه الفئة كانت نتيجة الأهمية التي أعطيت لعملية التقييم، حيث أدى رفع الميزانية إلى نسبة 0.8 في المائة على الأقل من ميزانية البرنامج العادي إلى زيادة في كل فترة مالية بلغت 4.5 مليون دولار أمريكي.

### الجدول 1 الملحق

تحسين الحوكمة والإشراف		
التكاليف المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات الإجمالية بملايين الدولارات الأمريكية	
3.1	0	المجلس
1.4		زيادة عدد الدورات
1.7		ترجمة المحاضر الحرفية
0.8	0.8	الأجهزة الرئاسية الأخرى
	0.8	الاستعراض المستقل للإصلاحات على صعيد الحوكمة
0.4		ترجمة المحاضر الحرفية للمؤتمر العام (بجميع اللغات)
0.4		السفر لعرض تقارير المؤتمرات الإقليمية
4.5	0	التقييم
		زيادة الميزانية بنسبة 0.8 في المائة - 1 في المائة من ميزانية البرنامج العادي الإجمالية
0.8	0.5	غيرها
		المراجعة، تقييم المرشحين لمنصب المدير العام، استعراض الأجهزة الدستورية، وما إلى ذلك.
0.8	0.5	
9.2	1.3	المجموع لتحسين الحوكمة والإشراف

6- ويعطي الجدول 2 لمحة عامة عن فئة التكاليف الفردية الأكبر في خطة العمل الفورية والمخصصة لزيادة الفعالية من خلال تحسين السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية. وتُقسم الإجراءات إلى فئات ثلاث هي: اجتذاب موظفين من ذوي المؤهلات العالية، وتنمية قدرات الموظفين وتقديرهم، وتجديد طاقم الموظفين. وإن أكبر كلفة

متكررة فردية في هذه الفئات هي تنفيذ سياسة التناوب التي، وعلى افتراض حدوث 80 عملية تناوب في السنة، سوف تؤدي إلى تكاليف متكررة بمقدار 8.8 مليون دولار أمريكي في كل فترة مالية.

## الجدول 2 الملحق

تحسين الفعالية من خلال السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية		
التكاليف المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات الإجمالية بملايين الدولارات الأمريكية	
2.4	0.2	اجتذاب الموظفين من ذوي المؤهلات العالية
2.0		برنامج الموظفين الفنيين الشباب
0.4	0.2	سياسات التوظيف
2.5	4.7	تنمية قدرات الموظفين وتقديرهم
1.8	1.7	برامج تطوير الموظفين
0.7	1.7	نظام تقييم الموظفين
	1.3	نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية
15.8	12.4	تجديد طاقم الموظفين
8.8		سياسة التناوب
2.0		ترشيد الاستعانة بالمتقاعدين
5.0	12.4	صندوق إعادة توزيع الموظفين
20.7	17.3	المجموع للسياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية

7- وثمة بند هام آخر هو صندوق إعادة توزيع الموظفين لمرة واحدة بكلفة 12.4 مليون دولار أمريكي، وهي الكلفة المقدرة لتنفيذ اقتراح تخفيض عدد المناصب الإدارية في المقر الرئيسي. ومع أن هذا شكل كلفة مسبقة كبيرة، فهو سيمكّن المنظمة من إعادة استثمار 17.4 مليون دولار أمريكي بصورة دائمة في البرامج (انظر الجدول 3).

8- مع أن التكاليف الإجمالية المتصلة بإعادة هيكلة المنظمة والتخطيط المعدّل للبرامج (الجدول 3) محدودة نسبياً (4.1 مليون دولار أمريكي من الاستثمارات و4.6 مليون دولار أمريكي من التكاليف المتكررة)، فإن التغييرات المنبثقة عن هذه البنود هي تغييرات كبرى. فالتغييرات في هيكل المقر الرئيسي على سبيل المثال سوف تؤدي إلى قيام هيكل إداري مبسّط ومصغّر إلى حد كبير، على أن يجري استثمار الوفورات الناجمة عن ذلك في البرامج الفنية (وقدرها 17.4 مليون دولار أمريكي). والتغييرات على صعيد التخطيط سوف تسمح بتحسين عملية تعبئة الموارد وستشكل الأساس لتفعيل تقييم البرامج. أما التغييرات في برنامج التعاون التقني فستؤدي، عند تنفيذها بالكامل، إلى تحقيق وفورات نتيجة زيادة الكفاءة (قدرها 0.9 مليون دولار أمريكي في كل فترة مالية).

## الجدول 3 الملحق

إعادة هيكلة المنظمة ومراجعة تخطيط البرامج		
التكاليف المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات الإجمالية	
بملايين الدولارات الأمريكية		
.60	.02	التغييرات في البرامج والتخطيط
.51	.31	إصلاح نموذج التخطيط وتعبئة الموارد
(0.9)	.70	التغييرات في برنامج التعاون التقني
.04	.61	الهيكل اللامركزي
.04	.61	نشر نظم لامركزية للدعم والتقييم
		إعادة تنظيم المكاتب القطرية والاستثمار فيها مجدداً، بعد الاستعراض (التأثير الصافي معدوم)
.00	.50	هيكل المقر الرئيسي
(17.4)		تقليص عدد المناصب الإدارية
.417	.50	الاستثمار مجدداً في الميادين الفنية
.64	.14	المجموع لإعادة هيكلة المنظمة وتخطيط البرامج

9- والبند الواردة في الجدول 4 تتعلق بإصلاح التنظيم والإدارة والثقافة وتنطوي على تكاليف استثمارية كبيرة نسبياً (7.2 مليون دولار أمريكي)، ولكن من المتوقع أن تؤدي إلى تحسينات ملحوظة في طرق العمل.

## الجدول 4 الملحق

إصلاح التنظيم والإدارة والثقافة		
التكاليف المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات الإجمالية	
بملايين الدولارات الأمريكية		
0.0	1.5	تغيير الثقافة
0.0	2.4	الاستعراض المفصل
0.0	2.4	إدارة المخاطر في المنظمة
0.8	0.2	مكتب المبادئ الأخلاقية
0.4	0.7	غيرها (الشراكات والمواقع الشبكية المقابلة)
1.2	7.2	المجموع

10- وأخيراً يبين الجدول 5 التكاليف المقدرة للأجهزة الرئاسية والإدارة بغرض مساندة عملية متابعة التنفيذ.

## الجدول 5 الملحق

متابعة التنفيذ		
التكاليف المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات الإجمالية	
بملايين الدولارات الأمريكية		
0.0	1.6	الأجهزة الرئاسية
0.0	2.0	الترتيبات الإدارية في المنظمة
0.0	3.6	المجموع



### ثالثاً – الاستعراض المفصل

11- لقد أخذت بعين الاعتبار بصورة مبدئية عند إعداد هذه الوثيقة التكاليف والوفورات التي عرضتها شركة Ernst & Young في منجز المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل. وتجدر الإشارة إلى أن الأرقام التي أعطتها الشركة هي تقديرات أولية ومبدئية لم يتسن للإدارة التأكد منها بالتفصيل وسيتعين التحقق منها في المرحلة الثانية من الاستعراض. وإن شركة Ernst & Young قد أعدت الأرقام التي أعطتها مع مراعاة جميع البنود التي حددت تكاليفها في خطة العمل الفورية لتجنّب أي حساب واضح لمرتين. والوفورات المقدّرة ترد في القسم الخاص بشركة Ernst & Young في هذا التقرير فقط لا غير؛ ولم تكن هناك أي محاولات لتخصيص الوفورات لإجراءات فردية في خطة العمل الفورية، رغم إدراك وجود العديد من أوجه التآزر.

12- ويعطي الجدول 6 لمحة عامة عن التكاليف والوفورات المقدّرة الناشئة عن الاستعراض المفصل. ويُقدّر مجموع الاستثمارات والتكاليف المتكررة بنحو 16.5 مليون دولار أمريكي (9.2 مليون دولار أمريكي من الاستثمارات و7.3 مليون دولار أمريكي من التكاليف المتكررة في كل فترة مالية).

13- وتقدر شركة Ernst & Young الوفورات الناشئة عن المبادرات الرئيسية بمبلغ يتراوح بين 5 و7 ملايين دولار أمريكي في السنة. ويمكن تحقيق هذه الوفورات على مراحل على امتداد الفترتين الماليتين المقبلتين، مما يؤدي إلى وفورات قدرها 13 مليون دولار أمريكي بحلول 2012-2013. وعلاوة على ذلك، سوف تبلغ المجالات التي تحقق فيها نتائج سريعة (والتي اعتبرت شركة Ernst & Young أنها المجالات التي بإمكان المنظمة إنجازها في غضون فترة تتراوح بين ستة أشهر واثنين عشر شهراً بعد اتخاذ القرارات ذات الصلة) سوف تكون بحدود 3 ملايين دولار أمريكي في كل فترة مالية. وتشير الشركة إلى أن هذه الأرقام تعني أنه بالإمكان تحقيق عائدات متوسطة على الاستثمارات من خلال تحقيق وفورات نتيجة زيادة الكفاءة وزيادة الإنتاجية خلال فترة 30 شهراً.

#### الجدول 6 الملحق

الاستعراض المفصل					
الوفورات الإجمالية		الاستثمارات الإجمالية			المبادرات الرئيسية
2013-2012	2011-2010	المجموع	التكاليف المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات	
(4.0)	(1.4)	5.5	0.8	4.7	المبادرات الإجمالية
(1.6)	0.0	0.0	0.0	0.0	الشؤون المالية
(1.2)	(0.8)	0.8	0.5	0.3	إعداد الميزانية
(2.4)	0.0	6.0	6.0	0.0	تكنولوجيا المعلومات
(0.6)	(0.4)	1.0	0.0	1.0	الموارد البشرية
(2.2)	(1.0)	1.9	0.0	1.9	المشتريات
(1.0)	(0.8)	1.3	0.0	1.3	الخدمات الإدارية
(13.0)	(4.4)	16.5	7.3	9.2	الاستثمارات والوفورات الإجمالية
(3.0)	(3.0)				مجالات الربح السريع
(16.0)	(7.4)	16.5	7.3	9.2	المجموع للاستعراض المفصل

## رابعاً - التكاليف والوفورات الإجمالية<sup>12</sup>

14- يتضمّن الجدول 7 ملخصاً لجميع التكاليف والوفورات الواردة في الجداول من 1 إلى 6. وقد أصبحت أرقام خطة العمل الفورية تبين الوفورات بشكل منفصل عن التكاليف (وتبلغ الوفورات 17.4 مليون دولار أمريكي في عملية تقليص عدد المناصب الإدارية و0.9 مليون دولار أمريكي بالنسبة إلى التغييرات في برنامج التعاون التقني). وتقدر الاستثمارات الإجمالية اللازمة في السنوات الثلاث المقبلة بحدود 42.7 مليون دولار أمريكي. وما سينفذ من تغييرات سوف يؤدي إلى تكاليف متكررة قدرها 61.3 مليون دولار أمريكي تقابلها وفورات تبلغ 34.3 مليون دولار أمريكي، بعد تنفيذ تلك التغييرات تدريجياً. وسيؤدي هذا في نهاية المطاف إلى ميزانية نمو قدرها 27 مليون دولار أمريكي. وهذه الأرقام مماثلة لتكاليف الاستثمار الإجمالية (المتوسطة) وقدرها 69 مليون دولار أمريكي في التقييم الخارجي المستقل وميزانية نمو قدرها 22.5 مليون دولار أمريكي.

### الجدول 7

تكاليف الاستثمار الإجمالية والتكاليف المتكررة والوفورات المتكررة (بملايين الدولارات الأمريكية)						
صافي التكاليف المتكررة والوفورات		الوفورات المتكررة		التكاليف المتكررة	الاستثمارات	المبادرات الرئيسية
2013-2012	2011-2010	-2012 2013	-2010 2011	في كل فترة مالية	المجموع	
9.2	9.2	0.0	0.0	9.2	1.3	خطة العمل الفورية
26.5	26.5	(18.3)	(18.3)	44.8	28.6	الإصلاح على صعيد الحوكمة
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6	النظم والبرامج والثقافة وإعادة هيكلة المنظمة
35.7	35.7	(18.3)	(18.3)	54.0	33.5	متابعة التنفيذ
						المجموع لخطة العمل الفورية
(5.7)	2.9	(13.0)	(4.4)	7.3	9.2	الاستعراض المفصل
(3.0)	(3.0)	(3.0)	(3.0)			المبادرات الرئيسية
(8.7)	(0.1)	(16.0)	(7.4)	7.3	9.2	مجالات الريح السريع
						المجموع للاستعراض المفصل
<b>27.0</b>	<b>35.6</b>	<b>(34.3)</b>	<b>(25.7)</b>	<b>61.3</b>	<b>42.7</b>	<b>المجموع الكلي</b>
22.5		(71.0)		93.5	69.0	أرقام التقييم الخارجي المستقل (للمقارنة)

## خامساً - الاحتياجات والتمويل في عام 2009

15- سيتعين تأمين مبلغ 17.6 مليون دولار أمريكي في عام 2009 من أصل تكاليف الاستثمار الإجمالية المقدّرة بحدود 42.7 مليون دولار أمريكي. ومن المتوقع أن تبلغ التكاليف المتكررة 8.1 مليون دولار أمريكي في عام 2009 فيبلغ مجموع الاحتياجات 25.7 مليون دولار أمريكي في عام 2009 (انظر الجدول 8).

<sup>12</sup> تماشياً مع النهج المتبع في الاستعراض المفصل، تتضمّن "الوفورات" الوفورات نتيجة زيادة الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

## الجدول 8

الاستثمارات والتكاليف المتكررة في عام 2009		
المجموع	التكاليف المتكررة	الاستثمارات
بملايين الدولارات الأمريكية		
1.5	1.4	0.1
1.1	1.1	
0.4	0.3	0.1
5.2	2.1	3.1
0.4	0.2	0.2
2.6	0.9	1.7
0.7	0.0	0.7
0.5	0.0	0.5
1.0	1.0	0.0
5.6	0.6	5.0
1.5	0.0	1.5
2.4	0.0	2.4
0.6	0.0	0.6
0.6	0.4	0.2
0.5	0.2	0.3
1.6	0.0	1.6
1.1	0.0	1.1
0.5	0.0	0.5
1.7	1.0	0.7
1.7	1.0	0.7
0.0		
0.0	0.0	0.0
0.0	0.0	0.0
2.6	0.0	2.6
1.6	0.0	1.6
1.0	0.0	1.0
18.2	5.1	13.1
7.5	3.0	4.5
25.7	8.1	17.6

16- يبين الجدول 9 مصادر التمويل المحددة والبالغة 3.9 مليون دولار أمريكي يمكن أن تغطي جزءاً من الاحتياجات في سنة 2009. فيكون بالتالي الطلب الحالي للمساهمات الطوعية لما تبقى من احتياجات عام 2009 بحدود 21.8 مليون دولار أمريكي).

## الجدول 9 الملحق

التكاليف ومصادر التمويل في عام 2009		
تكاليف خطة العمل الفورية وطرق تمويلها (الوثيقة FC 123/18) 9 أكتوبر/تشرين الأول 2008		
المجموع	التكاليف المتكررة	الاستثمارات
بملايين الدولارات الأمريكية		
<b>بنود خطة العمل الفورية</b>		
1.5	1.4	0.1
5.2	2.1	3.1
5.6	0.6	5.0
1.6	0.0	1.6
1.7	1.0	0.7
0.0	0.0	0.0
14.1	3.7	10.4
2.6	0.0	2.6
<b>18.2</b>	<b>5.1</b>	<b>13.1</b>
<b>المجموع لخطة العمل الفورية</b>		
<i>مصادر التمويل (الوفورات المبكرة، أموال الصندوق الأسباني، تمويل متابعة التقييم الخارجي المستقل)</i>		
(3.9)	(1.0)	(2.9)
<b>14.3</b>	<b>4.1</b>	<b>10.2</b>
<b>خطة العمل الفورية - طلب المساهمات الطوعية لعام 2009</b>		
<b>المبادرات المتصلة بالاستعراض المفصل</b>		
7.5	3.0	4.5
<b>الاستعراض المفصل - طلب المساهمات الطوعية لعام 2009</b>		
<b>21.8</b>	<b>7.1</b>	<b>14.7</b>
<b>مجموع طلب المساهمات الطوعية لعام 2009</b>		

## 2 – جدول التنفيذ

جدول تنفيذ خطة العمل الفورية في المنظمة للفترة 2008-2011													
اسم المهمة	المرجع رقم	2009				2010				2011			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
أولويات المنظمة وبرامجها													
تحليل قرار بشأن تطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج													
اتخاذ قرار بشأن الرؤية والأهداف	1-2												
اتخاذ قرار مجدي بشأن الأهداف الاستراتيجية والأهداف الوظيفية والوظائف الأساسية	1-3												
اعتاد الصيغة البنائية لعرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التشغيلية	1-4												
إعداد مجالات التركيز المؤثرة	1-5												
إعداد نظام الرصد المستند إلى النتائج	1-6												
إعداد الوثائق الكاملة لكل من الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية	1-7												
(التقرير الأول من أداء المنظمة بالأعداد على الإطار الجديد المستند إلى النتائج في الفترة المالية 2010-2011 (في عام	1-8												
إصلاح الحوكمة													
2012													
أولويات الحوكمة													
إجراء استعراض منتظم للأوضاع العالمية لتزيد من الاتساق في السياسات ودراسة الإطار التطبيقي	2-1												
مراجعة لفضاء السياسات والصكوك المتصلة بالأدوية والزراعة الجاري العمل عليها في منشآت أخرى غير المنظمة وإصدار توصيات بشأنها	2-2												
المؤتمر													
موقف يكون عادة لكل دورة من دورات المؤتمر محور أساسي يتفق عليه المؤتمر	2-5												
سوف يولي المؤتمر مزيداً من العناية لفضاء السياسات العالمية والإطار الدولية	2-6												
سوف تعقد دورات المؤتمر في شهر يونيو/حزيران من السنة التالية من الفترة المالية	2-7												
سوف يوافق المؤتمر على أولويات المنظمة واستراتيجيتها وميزانيتها في ضوء توصية صادرة عن المجلس	2-8												
سوف تركز تقارير المؤتمر على الاستنتاجات والمقررات	2-9												
متصحيح الاجتماعات العامة الرسمية أكثر تركيزاً	2-10												
مستشكّل الاجتماعات الجانبية ملتقى لشاغل الآراء بصورة غير رسمية	2-11												
سجري إدخال تغييرات بما في ذلك في طرق العمل والمسؤوليات الترتيبية	2-12												
سجري إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف	2-13												
المجلس													
سجري توضيح وظائف المجلس	2-14												
يقدم المجلس توصية واضحة بشأن القرار الخاص بالبرنامج والميزانية	2-18												
سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتواءم وجدول أعماله	2-19												
سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات	2-22												
لن يناقش المجلس بعد الآن المسائل العالمية المتصلة بالسياسات والتطبيق	2-23												
سوف يجري إدخال تغييرات في الممارسات، بما في ذلك طرق العمل والمسؤوليات الترتيبية بالنسبة إلى المجلس	2-24												
إجراء تغييرات في النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات الترتيبية	2-25												
الرئيس المنتخب للمجلس													
مراجعة النصوص الأساسية لتوضيح الدور التيسيري الاستراتيجي لرئيس المجلس بالنسبة للحوكمة في المنظمة	2-26												
لجنة البرنامج والمالية													
توضيح الوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات	2-35												
سوف تركز وظائف لجنة البرنامج على أولويات البرنامج والاستراتيجية والميزانية والتقييم	2-36												
سوف تعطي لجنة المالية جين جوانب الإدارة والخدمات والموارد البشرية فضلاً عن الشؤون المالية	2-37												
ستعقد اللجان اجتماعاتهما بقر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة بما يتواءم وجدول الأعمال	2-38												

جدول تنفيذ خطة العمل الفورية في المنظمة للفترة 2008-2011															
اسم المهمة	المرجع رقم	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
سكند اللجنة المزيد من الاجتماعات المشتركة	2-39														
مطلب من اللجنين إصدار توصيات واضحة وإيلاء حناية أكبر للمسابقات والاستراتيجيات والأولويات															
موافق لجنة المالية وتعتمد معايير تحدد من خلالها وتناق برنامج الألفية العالمي التي يجر بها مراجعتها	2-41														
إدخال تغييرات على المراسلات، بما في ذلك في طرق العمل	2-42														
إدخال تغييرات على النصوص الأساسية بشأن وظائف اللجنين	2-43														
حضورية لجنتي البرنامج والمالية ورتبتهما والمرافقون فيهما	2-44														
ينتخب المجلس الرئيس استناداً إلى مؤهلات كل منهما	2-40														
تجري زيادة حضورية كل من اللجنين	2-46														
سوف تكون اجتماعات اللجنين، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المرافقين الذين لا يتمكنون بحق الكلام	2-47														
لجنة الشؤون المسورية والقانونية															
سوف يجري إدخال تغييرات في النصوص الأساسية بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء															
سوف ينتخب المجلس الرئيس من بين أعضاء لجنة الشؤون المسورية والقانونية	2-49														
سيكون أعضاء المجلس ويسمى كل إقليم عضواً واحداً منهم	2-50														
سوف تكون اجتماعات لجنة الشؤون المسورية والقانونية مفتوحة أمام المرافقين الذين لا يتمكنون بحق الكلام	2-51														
المؤتمرات الإقليمية - تغييرات في المسؤوليات والتراتبية والوظائف وطرق العمل	2-48														
إدخال تغييرات على المراسلات قبل التغييرات في النصوص الأساسية	2-52														
إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالهالة والوظائف والمسؤوليات التراتبية	2-55														
اللجان الفنية															
سيتمثل اللجان رفيع تيارها إلى المؤتمر بشأن السياسات العالمية وإلى المجلس بشأن مؤهلات المنظمة والأولويات والاستراتيجيات	2-56														
إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها	2-65														
الاجتماعات الوزارية															
إجراء تغييرات في النصوص الأساسية بحيث تنص تحديداً على أنه يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري	2-66														
ينظر المؤتمر حالة مباشرة في تقرير الاجتماعات الوزارية	2-67														
الأجهزة المسورية والاتفاقيات والمعاهدات وغيرها															
يجوز للمؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والانفصالات مثل المنصور العدائي والاتفاقية الدولية لوكالة البيانات أن تطرح قضايا معينة للبحث عبر اللجنة الفنية المعنية	2-68														
القيام باستعراضات لتسكين الأجهزة المسورية من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية	2-69														
إجراءات إضافية لتسكين فعالية الحوكمة في المنظمة															
يؤم المجلس والأجهزة الرئيسية كافة بإعداد برنامج عمل لمدة سنوات لا تقل سنته عن أربع سنوات	2-71														
إعطائه تعريف لاجهزة الرئيسية ويستحسن أن يكون ذلك في النصوص الأساسية	2-73														
سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة	2-74														
يؤم المدير العام برافع تقرير إلى المجلس والتخاور معه ومع الإجماع المشترك للجنتي البرنامج والمالية															
مراجعة النصوص الأساسية لجميع الأجهزة الرئيسية	2-76														
التقييم والدراسة والتعمم على المستوى التطبيقي															
إنشاء مكتب منفصل للتقييم	2-77														
زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العدائي	2-78														
إجراءات تعيين مدير التقييم والوظائف المعنيين بالتقييم	2-75														
2-79															
ضمان الجودة ومواصلة تدعيم وظيفة التقييم															
82-2															
2-84															
مواصلة المجلس على سياسة شاملة للتقييم مضمّنة في ميثاق															



جدول تنفيذ خطة العمل الفورية في المنظمة للفترة 2008-2011															
اسم المهمة	المرجع رقم	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
استعراض اختصاصات اللجنة المعنية بالبيانات الأخلاقية وعضويتها المقترحة من قبل لجنة الشؤون المسكوبة والقانونية ولجنة المالية	3-34														
تعيين اللجنة المعنية بالبيانات الأخلاقية ومباشرة عملها	3-35														
استعراض التقرير السنوي أو لكل منفتحين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالبيانات الأخلاقية	3-36														
إصلاح نظم الإلتزام والإدارة															
الإجراءات المبكرة من قبل الإدارة - اعتماد ما يلي:															
توبيخ السلطات من مكتب المدعي العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية	3-37														
توبيخ السلطات بالنسبة إلى التوريدات والنسبة إلى رسائل الاتفاق لمدراء الشعب وفي المكاتب الميدانية	3-38														
تبسيط إجراءات السفر	3-39														
الحصول على التوريدات محلياً في حالات الطوارئ	3-40														
إتاحة حسابات تقنية مؤقتة للمعاملات الميدانية	3-41														
تطوير ونشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل مواصلة لاحتياجات سمطات المنظمة	3-42														
مر لجهة التصوص الأساسية لتسهيل توبيخ السلطات	3-43														
متابعة الاستعراضات المفصل															
إجراء الاستعراضات المفصل	3-44														
استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية	3-45														
إعداد خطة عمل للتابعة	3-46														
استعراض خطة العمل للتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية	3-47														
تنفيذ خطة العمل	3-48														
إطار إدارة المخاطر في المنظمة															
موافقة لجنة المالية على الاختصاصات في ما يتعلق بالدراسة الشاملة لإدارة المخاطر في المنظمة															
إصدار عقد خارجي لإجراء الدراسة	3-50														
استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية	3-51														
إعداد خطة عمل للتابعة	3-52														
استعراض خطة العمل الخاصة بالتابعة من قبل المجلس ولجنة المالية															
التنفيذ الكامل لهيكل إدارة المخاطر في المنظمة والنظم ذات الصلة	3-54														
المطوحات بجميع لغات المنظمة	3-49														
موف تخصص مؤانية لكل لغة من لغات المنظمة لتتو المطوحات التقنية	3-55														
مستم زيادة التسخ المتاحة من المطوحات التقنية لأق البلدان نموا	3-56														
ميجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة التيمكي باللغتين العربية والصينية	3-57														
مستوى الجودة الترجمة والانتهاه منها في الوقت المناسب، مع إمكانية تخفيض التكاليف	3-58														
ممارسات وممارسات الموارد البشرية															
اختيار الموظفين والاستمرارين على أساس الجدارة مع مراعاة التنسبل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين															
اعتماد حزمة لزيادة تدريب الموظفين، بما فيهم الإدارة	3-60														
وضع سياسة تقاب و واضحة قائمة على الجواز في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة	3-61														
وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين القيين المبتدئين وتنمية قدراتهم	3-62														
اعتماد مزيد من اللامركزية والتفويض على صعيد اتخاذ القرارات	3-63														
الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع	3-64														
وضع إجراءات تكفل الشفافية القائمة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كالة ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها	3-65														





جدول تنفيذ خطة العمل القورية في المنظمة للفترة 2008-2011															
اسم المهمة	المرجع رقم	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
إيجاد التحليل الوظيفي لعمل إدارات المقر الرئيسي واستكمال خطط إعداد تنظيمها	3-98														
موافقة المؤتمر على الهيكل المحلل للمقر الرئيسي في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011	3-99														
تعيين أعضاء فريق الإدارة التنفيذية العليا، بما في ذلك نائبين للحدود العام	3-100														
اعتماد هيكل جديد للمقر الرئيسي	3-101														
إعادة تنظيم مسؤوليات الإدارة العليا، بما في ذلك مسؤولياتها عن الأهداف الاستراتيجية والوظائف الأساسية	3-102														
(استعراض إعادة التنظيم بغرض إجراء المزيد من التحسينات (في 2012	3-103														
الشراكات															
وضع الصياغة النهائية للبيانات التوجيهية للشراكات في المنظمة	3-104														
إحصاء الشراكات	3-109														
إعداد جدول أعمال قصير الأجل للشراكات	3-110														
كتابة المساعي لإقامة تراكمة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقرها في روما	3-111														
يقوم المجلس باستعراض التقدم المحرز والمقترحات استناداً إلى توصيات لجنتي البرنامج والمالية	3-116														
إشياء البراءة رصد لضمان معرفة ردود الفعل وتحسين التعاون وكذلك استراتيجيات المنظمة لإقامة شراكات	3-117														
تحديد الجهات المسؤولة عن الشراكات	3-118														
ترتيبات متابعة تنفيذ خطة العمل القورية															
المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية															
الإشراف والمتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية	4-1														
تشكيل لجنة للمؤتمر لتنفيذ خطة العمل القورية وتوصي بما يلي	4-2														
الإطار الاستراتيجي الجديد وخطة العمل المتوسطة الأجل الجديدة وبرنامج العمل والميزانية	4-3														
أي تغييرات مستتوية في حجم عضوية المجلس وتمثيلها الإقليمي واقتراح أي تغييرات لازمة في النصوص الأساسية	4-4														
المزيد من الإصلاحات للنظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية	4-5														
مراجعة النصوص الأساسية للمنظمة	4-6														
الترتيبات الإدارية لتنفيذ متابعة التقييم الخارجي المستقل															
إشياء مجموعات إدارية داخلية	4-7														
إشياء مجموعة لدعم الإصلاح	4-8														
إشياء مجموعات عمل متخصصة	4-9														
تحويل متابعة التنفيذ في عام 2009															
إشياء حساب أمانة وتحديد تكلفة التنفيذ في عام 2009	4-10														
المساهمة في حساب الأمانة	4-11														

(ملاحظة: Q1 = الفصل 1 ، Q2 = الفصل 2 ، Q3 = الفصل 3 ، Q4 = الفصل 4 في الجدول أدناه)