

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

### بيان المحتويات

3	تمهيد مقدّم من الرئيس
3	رسالة موجهة من المدير العام
3	أولاً - المقدمة
5	ثانياً - تنفيذ خطة العمل الفورية بوجه عام
5	ألف - التقدم الكمي
7	باء - دورة برنامج الإصلاح
9	جيم - المجالات الشاملة للقطاعات في تنفيذ خطة العمل الفورية
9	1- الإدارة الفعالة للمخاطر
12	2- الاتصال الموجه
13	3- تعزيز التدريب وتيسير تغيير الثقافة
15	4- التركيز على تحقيق منافع
17	ثالثاً - مجالات التركيز الرئيسية في عملية التغيير
17	ألف - الإدارة لتحقيق نتائج
17	1- وضع سلّم بالأولويات للأعمال التقنية للمنظمة
21	2- تعبئة الموارد
23	3- إدارة المخاطر في المنظمة
24	باء - العمل كمنظمة واحدة
24	1- التصور الخاص بالهيكل التنظيمي للمكاتب الميدانية وطريقة عملها
28	2- الهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي
29	3- الشراكات
31	4- تفويض السلطة للمكاتب الميدانية
32	جيم - الموارد البشرية
33	1- الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية
33	2- تنمية قدرات الموظفين
33	3- التوظيف

- 34 4- إطار الكفاءات
- 35 5- تقييم الأداء
- 35 6- دعم نظام الموارد البشرية
- 35 دال - النظم المعززة للشؤون الإدارية والتنظيمية
- 36 1- مراجعة دليل التعليمات الإدارية للمنظمة
- 36 2- تحديث شبكة تكنولوجيا المعلومات
- 37 3- المبادرات في مجال المشتريات
- 38 4- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
- 38 5- مشروع تحديث إدارة السجلات
- 39 هاء - الحوكمة والرقابة الفعالان
- 39 1- ميثاق مكتب التقييم
- 40 2- لجنة الأخلاقيات
- 40 3- إعداد برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية
- 41 4- اللوائح الداخلية للأجهزة الرئاسية
- 42 5- الإجراءات المتعلقة بكلمات المرشحين لمنصب المدير العام
- 43 واو - تمويل ومصروفات برنامج خطة العمل الفورية في الفترة المالية 2010-2011
- 45 رابعاً - طريق المضي قدماً
- 45 ألف - برنامج خطة العمل الفورية في 2012-2013
- 46 باء - ترتيبات المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية

#### المرفقات

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

## تمهيد مقدم من الرئيس

## رسالة موجهة من المدير العام

## أولاً - المقدمة

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

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

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

4- وفي أثناء الفترة المالية 2010-2011، واصل المدير العام وواصلت الإدارة دعم عمل لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل دعماً قوياً وأبدى موظفو منظمة الأغذية والزراعة مرة أخرى التزامهم الثابت بتجديد المنظمة. وقد اتخذت مبادرات إضافية للمضي قدماً في تنفيذ خطة العمل الفورية، شملت إنشاء مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية من أجل تعزيز الرقابة الداخلية ودعم القرارات التنفيذية، بمساعدة وحدة قوية لإدارة برنامج الخطة.

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

## ثانياً – تنفيذ خطة العمل الفورية بوجه عام

### ألف – التقدم الكمي

2011-2010

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

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

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

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

8- وكان 102 (66 في المائة) من الإجراءات يُمضي على الطريق نحو الإنجاز بحلول موعد الإنجاز المتوقع. وكان 15 (10 في المائة) إجراء يتعرض لتأخيرات طفيفة، بينما لم تكن هناك إجراءات تتعرض لتأخيرات كبيرة. وكان 12 (8 في المائة) إجراء مدرجاً تحت فئة "أخرى"، التي تضم الإجراءات ذات الطابع "المستمر"، التي لم يتم بعد التوصل إلى توافق في آراء الأعضاء بشأنها، أو التي قامت الإدارة "بتعليقها".

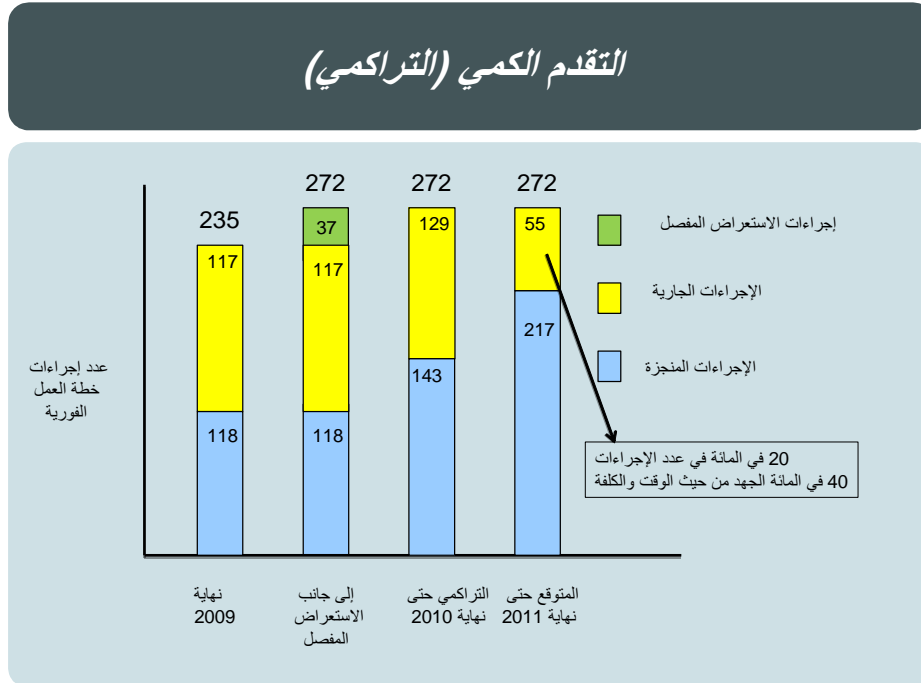
- 9- ومن بين الإجراءات التي تمضي على الطريق نحو الإنجاز ومجموعها 102، كان من المتوقع إنجاز 74 بحلول نهاية سنة 2011، وهو الموعد الذي سيكون فيه 99 إجراءً من الإجراءات المائة والأربعة والخمسين التي يتضمنها برنامج الفترة 2010-2011 قد أُنجِز.

### التقدم التراكمي

- 10- يصور الشكل 1 التقدم التراكمي الذي تحقق في تنفيذ خطة العمل الفورية منذ سنة 2009. وفي سنة 2009، أُنجِز 118 من الإجراءات الأصلية التي تتضمنها خطة العمل الفورية. وفي الربع الأخير من السنة، أُدمجت خطة العمل الفورية الأصلية، التي تضم 235 إجراءً، مع التوصيات السبع والثلاثين التي انبثقت من الاستعراض المفصل، مما أسفر عن وجود برنامج متكامل لخطة العمل الفورية يضم 272 إجراءً. والإجراءات الخمسة والعشرون التي أُنجِزت في سنة 2010، إلى جانب تلك التي أُنجِزت في سنة 2009 ومجموعها 118، تجعل إجمالي الإجراءات الفجزة 143 إجراءً حتى نهاية 2010.

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

## الشكل 1 - التقدم الكمي التراكمي في تنفيذ خطة العمل الفورية



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

## باء - دورة برنامج الإصلاح

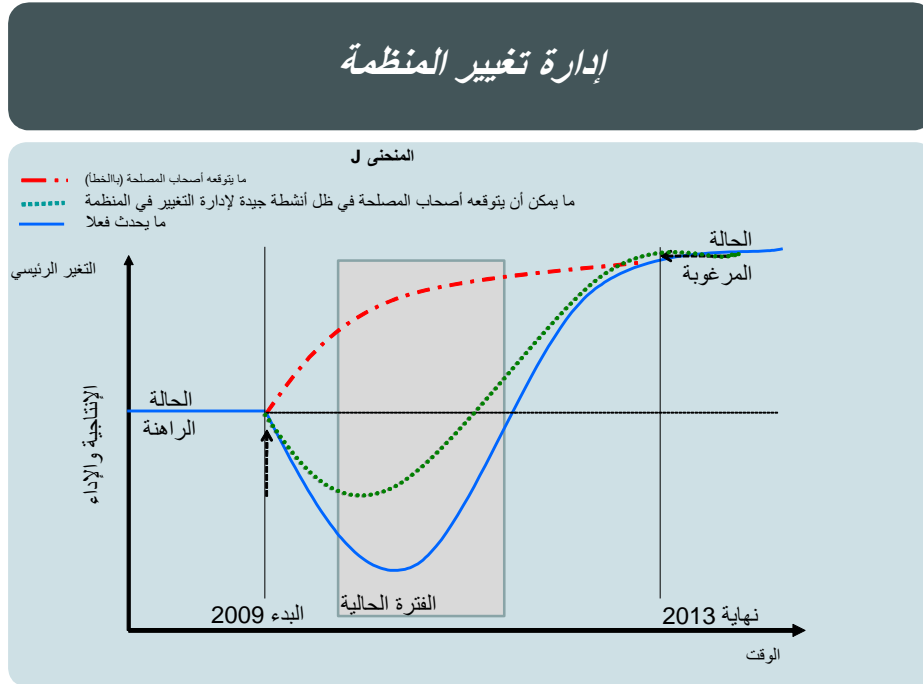
13- أخذت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل علماً بالعرض الذي قدمته الإدارة بالإشارة إلى المنحنى "J"، الذي يصور أثر برنامج تغيير كبير على أداء المنظمة بوجه عام. وقد شوهد عادةً أثر سلبي قصير الأجل بالمقارنة بتوقعات أصحاب المصلحة المتمثلة في حدوث تحسّينات فورية في أداء المنظمة.

14- وضمن الإطار الزمني لخطة العمل الفورية، كانت بداية سنة 2009 تمثل موعد البدء، وكانت نهاية سنة 2013 تمثل موعد الانتهاء، بينما كان المستطيل المظلل - وهو الفترة الحالية - يشير إلى الموضع الذي كانت فيه المنظمة على "المنحنى J" في نهاية 2010 - منتصف 2011، على النحو المبين في الشكل 2. وتضم عملية تجديد المنظمة، باعتبارها أشمل إصلاح يجري داخل منظمة الأمم المتحدة، عدداً من المبادرات الكبرى التي قد تمثل، في ظروف أخرى، جدول الإصلاح بأكمله. وكل مبادرة من هذه المبادرات لها "منحنى J" خاص بها، وله نقطة بدء ونقطة انتهاء مختلفتين، وتنطوي على مستوى مختلف من المخاطر والمنافع.

15- وكما لاحظ الأعضاء، اشتملت أمثلة تلك المبادرات على ما يلي:

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

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





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

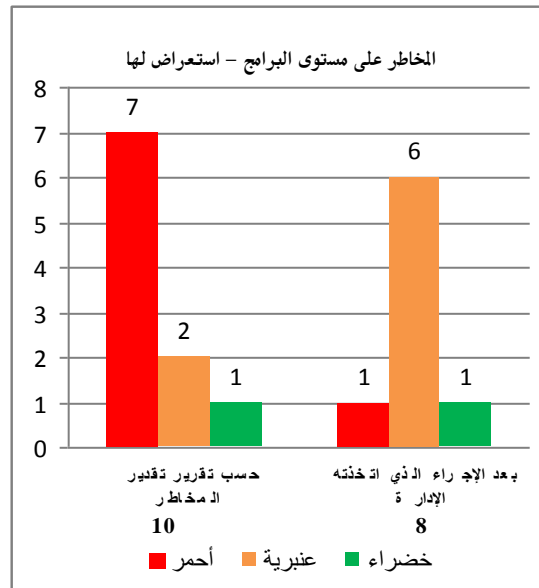
16- إلى جانب إظهار عدم التوافق بين توقعات أصحاب المصلحة الأولية والواقع، أشار "المنحنى J" إلى التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة. ولتحقيق المنافع الملموسة التي يسعى برنامج خطة العمل الفورية إلى تحقيقها، رئي أن من المهم اختصار فترة الاضطراب إلى أقصى حد ممكن، والحد من الأثر السلبي القصير الأجل على الأداء.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

### 1- الإدارة الفعالة للمخاطر

17- في أثناء سنة 2010، أُجري استعراض رئيسي لتقييم المخاطر. وقد سلط الاستعراض، على مستوى البرامج، الضوء على المخاطر المتعلقة بالحوكمة الداخلية لبرنامج خطة العمل الفورية. واتُخذ إجراء فوري نتيجة لذلك. فقد أنشئ مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية، يضم نائباً المدي العام وغيرهما من كبار المديرين، ويرأسه نائب المدير العام للعمليات. واستطاع المجلس، الذي يجتمع أسبوعياً لممارسة الرقابة العامة، أن يحدد سلم أولويات برنامج الفترة 2012-2013 في ما يتعلق باستدامة الإصلاحات على المدى الطويل، وجودة المشروعات، والانضباط المالي، والتواءم مع قدرة المنظمة على الإنجاز.

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

الشكل 3- التقدم المحرز بشأن المخاطر على مستوى البرنامج



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

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

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

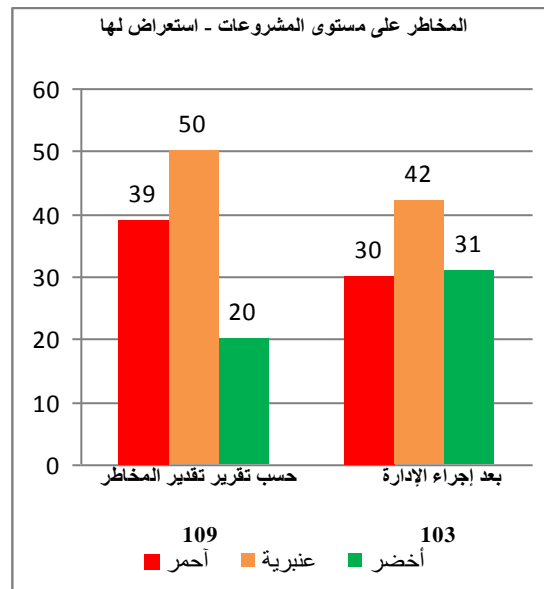
22- وكانت المخاطر المرتبطة بزيادة موصولية الاتصالات عن بُعد تشمل كفالة توافر تمويل كافٍ للتكاليف الجارية المرتبطة بذلك، واستخدام عرض النطاق الترددي للمنظمة. وقد أُخذت الاحتياجات التمويلية في الاعتبار في صياغة برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 وفي إعداد برنامج العمل والميزانية. وجرى التحكم في مخاطر

أخرى من خلال تدابير من قبيل إجراءات التسجيل وإصدار الشهادات لزيادة الإلمام بتطبيقات الأعمال التي تستخدم الشبكة، وتنفيذ تدابير للتحكم في عرض النطاق الترددي وإدارته.

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

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

الشكل 4- التقدم المحرز بشأن المخاطر على مستوى المشروعات



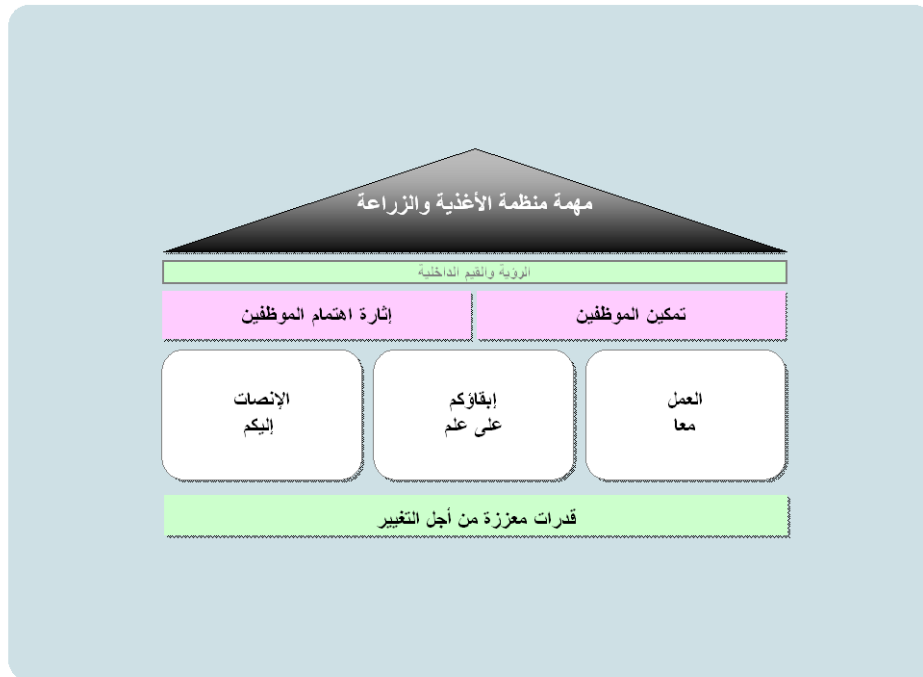
## 2- الاتصال الموجه

25- اعترف بأن الاتصال الموجه بالغ الأهمية للنجاح في تنفيذ خطة العمل الفورية، ولأن أعضاء منظمة الأغذية والزراعة وموظفيها وكذلك الجماهير الخارجية لهم جميعاً أهمية في الجهد الاتصالي بشأن الإصلاح.

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

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

الشكل 5- إطار الاتصال وإثارة الاهتمام



28- وكان نشاط رئيسي تحت بند *الإنصات إليكم* هو إعداد أول استقصاء على الإطلاق للموظفين يجري في المنظمة بشأن تجديدها، وهو استقصاء أطلقه المدير العام في 18 يناير/كانون الثاني 2011. وقد شمل الاستقصاء معارف الموظفين ومواقفهم بشأن منظمة الأغذية والزراعة ككل؛ وبيئة العمل وعلاقات العمل؛ وفهم ودعم الجهد الإصلاحي؛ واحتياجات الموظفين الاتصالية. ووفر الاستقصاء مقاييس مرجعية لرصد تفاعلات الموظفين وآرائهم بشأن تغييرات خطة العمل الفورية في السنوات المقبلة، ولتحسين الاتصال مع الموظفين. وكان نائب المدير العام للعمليات مسؤولاً، بوصفه "راعي" الاستقصاء، عن الإبلاغ عن نتائج الاستقصاء ومتابعتها مع الإدارة والموظفين والأعضاء. وقد مكّنت مرحلة اتخاذ إجراءات بعد الاستقصاء من الاستفادة من النتائج والاستبصارات التي توفرت من خلاله، وذلك لأنها تمثل إرشاداً مفيداً بشأن معارف الموظفين ومواقفهم واستعدادهم للتغيير، وتمثل أنجع قنوات الاتصال.

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

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

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

### 3- تعزيز التدريب وتيسير تغيير الثقافة

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

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

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

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

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

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

- دعا نائبا المدير العام إلى عقد حلقة عمل للقيادات لتحديد المنطلقات الاستراتيجية للتعاون بين إدارة التعاون التقني وغيرها من الإدارات التقنية. واشتملت نواتج الحلقة على إطار متفق عليه بشأن التكيف مع ندرة المياه والمدخلات في إطار لإدارة أزمة السلسلة الغذائية. وكانت هذه هي أول حلقة

عمل ميسرة للقيادات من نوعها تُعقد في المنظمة، وهو ما يمثل مؤشراً آخر على حدوث تحول في الثقافة نحو مزيد من التعاون ومن العمل المتعدد التخصصات؛

- مع وجود الغالبية العظمى من الموظفين العاملين في مجال عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في المكاتب الميدانية، استفادت شعبة الطوارئ بالمنظمة من البنية الأساسية المحسنة لتكنولوجيا المعلومات لتنشئ "مجموعة عمل" تضم موظفين من المكاتب الميدانية والقر الرئيسي لكي يقوموا معاً بإعداد استراتيجية جديدة لعمليات الطوارئ؛
- في أعقاب إطلاق بيان الرؤية الداخلية للمنظمة، غيرت التكنولوجيا الشبكية الجديدة طريقة تنظيم المناسبات التي تقام في المقر الرئيسي، مع إدراج المكاتب الميدانية في المناسبات التي تقام على نطاق المنظمة كلما أمكن ذلك.

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

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

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

#### 4- التركيز على تحقيق منافع

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

- توجّه جميع الإجراءات نحو نواتج محددة بوضوح من أجل عالم خالٍ من الجوع والمساومات في تحسين مستويات المعيشة بطريقة مستدامة . وستحقق ذلك عن طريق الحوكمة المحسنة لضمان توضيح احتياجات الأعضاء، وممارسات الإدارة الداخلية المحسنة لتلبية هذه الاحتياجات؛
- تضمن أن تعمل جميع مواردها، في جميع المواقع الجغرافية، بصورة متآزرّة في شراكة منتجة مع الشركاء الخارجيين لتحقيق الأثر الأكبر؛
- تُوجد قوة عمل متوازنة ونشطة تعمل في بيئة تمكينية ولديها المعرفة والخبرة الضروريتين للعمل بصورة أفضل على أساس ولايتها؛
- تستفيد من خدمات الدعم الموجهة نحو العملاء والمبسطة و القدرة على توفير معلومات مالية ومعلومات عن موارد أخرى في الوقت المناسب وبطريقة موثوق بها، بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة<sup>1</sup>.

40- وقد رُبط هذا البيان الشامل بجميع المجالات المواضيعية، مع وجود مجموعة من منافع الإصلاح الخاصة بكل مجال منها. وجرى أيضاً ربط هذه بالإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية في إطار كل مجال مواضيعي لكفالة أن يحقق التنفيذ منافع إصلاح المنظمة بوجه عام<sup>2</sup>.

41- وكان هناك تسليم بأن الفوائد الكاملة للإصلاح لن تتحقق إلا عند التنفيذ الناجح للمشروعات الكبيرة المعقدة التي يتضمنها برنامج خطة العمل الفورية. ورئي أنه على الرغم من أنه من السابق لأوانه كثيراً تقييم المنافع، فقد بدأ ظهور أمثلة ملموسة مع التقدم في تنفيذ خطة العمل الفورية . ويجري الإبلاغ عن هذه الأمثلة حسب المجال المواضيعي، إلى جانب الإنجازات الرئيسية، في القسم التالي.

1 الفقرة 4 من الوثيقة CL 140/14.

2 الفقرات 5-28 من الوثيقة CL 140/14 والفقرات 32-46 من التقرير المرحلي الذي قُدم إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل الذي عُقد في 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010.



### ثالثاً – مجالات التركيز الرئيسية في عملية التغيير

42- كما هو مطلوب في قسم "آفاق المستقبل" من التقرير الذي قدمته لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى المؤتمر في سنة 2009<sup>3</sup>، ظل الهدف الشامل لإصلاح المنظمة أثناء فترة السنتين الحالية هو تحويل المنظمة إلى منظمة تدير من أجل النتائج، وتدعمها مجالات العمل الرئيسية كمنظمة واحدة، وإدارة الموارد البشرية على النحو الأمثل، وتعزيز الكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية، مع وجود برنامج لإصلاح الأجهزة الرئاسية يدعم هذه الأنشطة.

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

### ألف – الإدارة لتحقيق نتائج

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

### 1- وضع سلم بالأولويات للأعمال التقنية للمنظمة

#### معلومات أساسية

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

3 الفقرة 72 من الوثيقة C 2009/7.

46- وفي سنة 2009، أفادت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل بلفه، على الرغم من بذل محاولة أولية في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 للتعبير عن الأولويات الفنية للمنظمة، فقد أقر بأن تحديد سلم الأولويات هو عملية طويلة الأجل تتوقف على وجود توجيه تكميلي كافٍ من اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية. ورئي أنه ينبغي التشديد على تحديد سلم أولويات العمل التقني للمنظمة، وهي عملية مستمرة يجب متابعتها متابعة حثيثة طيلة الدورة الكاملة الأولى للتخطيط المستند إلى النتائج في الفترة 2010-2011. ورئي أن المؤتمرات الإقليمية في سنة 2010 يجب أن تنظر في وضع مجالات للعمل ذي الأولوية على الصعيدين الإقليمي والإقليمي الفرعي<sup>4</sup>. وقد أعرب المؤتمر عن الرأي نفسه<sup>5</sup>.

### الإطار الزمني والعملية

47- نظرت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ولجنة البرنامج في الإطار الزمني والعملية في الفترة 2010-2011 لإعداد وإقرار وتعديل الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 (المعاد النظر فيها) وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013. وينطوي الإطار الزمني على خمس مراحل رئيسية في ما يتعلق بتحديد سلم الأولويات<sup>6</sup>:

- المشورة المقدمة من المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بشأن الأولويات إلى المجلس عن طريق لجنتي البرنامج والمالية في الفترة من مارس/آذار إلى أكتوبر/تشرين الأول 2010؛
- التوجيه بشأن الأولويات المقدم من لجنتي البرنامج والمالية للمجلس ومن المجلس للأمانة أثناء أكتوبر/تشرين الأول ونوفمبر/تشرين الثاني 2010؛
- إعداد الأمانة للخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2013 (المعاد النظر فيه م) وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 من أكتوبر/تشرين الأول 2010 إلى فبراير/شباط 2011، على نحو يعبر عن التوجيهات المقدمة من المجلس بشأن الأولويات والتي تترجم إلى إجراءات على كل من المستوى القطري والإقليمي والعالمي؛
- استعراض الأجهزة الرئاسية للخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 (المعاد النظر فيها) وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 واتخاذها قراراً بشأنهما أثناء الفترة مارس/آذار إلى يونيو/حزيران 2011؛

4 الفقرتان 29 و 72 (النقطة الأولى) في المرفق دال بالوثيقة C. 2009/REP.

5 الفقرة 120 من الوثيقة C. 2009/REP.

6 الفقرة 21 من الوثيقة PC. 103/4.

- أي تعديلات تكون ضرورية بالنسبة لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012–2013 استناداً إلى قرارات المؤتمر، تعدها الأمانة خلال الفترة يوليو/تموز – سبتمبر/أيلول 2011، مع استعراض من جانبي لجنتي البرنامج والمالية، وموافقة المجلس في أكتوبر/تشرين الأول – نوفمبر/تشرين الثاني 2011.
- 48– وأشار الأعضاء إلى أن تحسين تحديد سلم الأولويات هو عملية طويلة الأجل وأن دورة تحديد الأولويات في الفترة 2010–2011 (من أجل فترة السنتين 2012–2013) هي دورة انتقالية. وأبرزوا أيضاً أهمية التعلم من التجربة من أجل إعداد نهج لتحديد الأولويات للفترة المالية التالية يتصف بالانتظام ودقة التزامن. وشددوا على تركيز لجنة البرنامج على تحسين عملية تحديد الأولويات.
- 49– وأشار الأعضاء أيضاً إلى أنه لم يتسن تحديد مواعيد عقد بعض المؤتمرات الإقليمية واجتماعات اللجان الفنية في سنة 2010، تماشياً مع دورة انعقاد دورات الأجهزة الرئاسية المعتمدة في إطار نظام البرمجة ووضع الميزانية والرصد المستند إلى النتائج الذي جرى إصلاحه. ومن ثم قُدم بعض المدخلات بشأن الأولويات في وقت متأخر جداً في العملية في هذه الفترة المالية، مما جعل لجنة البرنامج تعقد دورة إضافية في فبراير/شباط 2011 للنظر في المدخلات المقدمة من المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى ومن لجنة مصايد الأسماك.
- 50– وكما أوصت لجنة البرنامج، عمل الرئيس المستقل للمجلس مع رؤساء المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية، وكذلك مع الأمانة، لتيسير عملية تحديد أولويات المنظمة وإعداد جدول زمني ملائم للاجتماعات للفترة المالية المقبلة، بهدف كفاءة التأزر في ما بين الأجهزة الرئاسية في تحديد الأولويات.

### التقدم المحرز في تحديد سلم الأولويات

- 51– نظرت لجنة البرنامج في تحديد سلم العمل التقني للمنظمة في دورتين عقدتا في سنة 2010، وكذلك عن طريق اجتماعات غير رسمية مع قادة فريق الاستراتيجية. ووضعت سلسلة من التوصيات والطلبات بشأن التدابير المتعلقة بالعملية لكفالة تقديم المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية مشورة مهيكلية للجنة البرنامج والمالية والمجلس بشأن الأولويات للفترة المالية 2012–2013<sup>7</sup>، اقراها المجلس<sup>8</sup>. وقد سلم المجلس، في قيامه بذلك، بأن دورة تحديد الأولويات للفترة المالية 2012–2013 ستكون دورة انتقالية، ووافق على هدف أن يكون هناك نهج لتحديد الأولويات للفترة المالية التالية يتصف بالانتظام ودقة التزامن.

- 52– ونظرت لجنة البرنامج ونظر المجلس في المشورة المقدمة من المؤتمرات الإقليمية ومن اللجان الفنية بشأن الأولويات في دورتيهما اللتين عقدتا في أكتوبر/تشرين الأول ونوفمبر/تشرين الثاني – ديسمبر/كانون الأول 2010، وفبراير/شباط وأبريل/نيسان 2011. واتفقا على أن تبدأ عملية التحضير لبرنامج العمل والميزانية ل لفترة 2012–2013

7 الفقرات 6–15 من الوثيقة CL 139/4.

8 الفقرات 21–23 من الوثيقة CL 139/REP.

عملية وضع سلم بالأولويات المصاحبة لها انطلاقاً من أطر النتائج التي تمت الموافقة عليها في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013. وأقر المؤتمر طلب لجنة البرنامج أن تحدد الأمانة مجالات التركيز وعدم التركيز البرامجية داخل الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية وبينها؛ وصياغة نتائج إقليمية كوسيلة للتعبير عن الأولويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية ومساهماتها في النتائج التنظيمية؛ وتعزيز دور أفرقة الاستراتيجية على نطاق المنظمة في إعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، بما في ذلك القواعد أثناء مداولات لجنة البرنامج بشأن الأولويات<sup>9</sup>.

53- وقدمت لجنة البرنامج، في دورتها الخاصة التي عُقدت في فبراير/شباط 2011، توصيات إضافية موجهة إلى الأمانة لكي تُزيد، في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، بلورة المجالات المشتركة النابعة من التوصيات والتوجيهات بشأن الأولويات التي وردت من المؤتمرات الإقليمية، واللجان الفنية، والمجلس؛ ولتحسين عرض وانعكاسات مجالات التركيز ومجالات عدم التركيز المقترحة داخل النتائج التنظيمية وبينها؛ والتعبير بوضوح، من خلال النتائج الإقليمية، عن التركيز داخل الأهداف الاستراتيجية في ما يتعلق بالتوجيهات من المؤتمرات الإقليمية. وقدّرت اللجنة التفاعل مع أفرقة الاستراتيجية<sup>10</sup>.

54- وعند النظر في الأولويات الواردة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، قامت لجنة البرنامج والمجلس... [سُيُستكمل]

### الخطوات المستقبلية

55- عند تحديد مجموعة متسقة من الأولويات للفترة المالية المقبلة، أوصت لجنة البرنامج [والمجلس - سُبُيُستكمل] بأن تقوم الأمانة بما يلي<sup>11</sup>:

- تحديد القضايا المستجدة للتي يهتدي به استعراض وصقل الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017؛
- معالجة تنسيق القضايا الشاملة للقطاعات عبر الأهداف الاستراتيجية للمساعدة على توجيه تحديد الأولويات؛
- توضيح أدوار المقرر الرئيسي والمكاتب الميدانية والتعاون بينهما في تخطيط وتنفيذ برنامج العمل التقني والميزانية في سياق التصور الخاص بتحقيق اللامركزية؛
- تسليط الضوء على الميزة النسبية للمنظمة مقارنةً بالمنظمات الأخرى؛

9 الفقرات 5-12 من الوثيقة CL 140/8، والفقرة 11 من الوثيقة CL 140/REP.

10 الفقرات 4-10 من الوثيقة CL 141/4.

11 الفقرة 11(ب) من الوثيقة CL 140/REP؛ والفقرة 11 من الوثيقة CL 141/4.

- تحسين جودة وحُسن توقيت الوثائق التي تقدّم إلى دورات المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية في المستقبل، وذلك لربط التوصيات بالأهداف الاستراتيجية أو بالوظائف الأساسية للمنظمة وتيسير تلقي توجيهات أكثر هيكلية بشأن الأولويات في دورات التخطيط مستقبلاً.

## 2- تعبئة الموارد

56- في سنة 2009، أشارت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى أن الميزانية المتكاملة توفر نظرة أكثر شمولاً على الموارد الموجودة تحت تصرف المنظمة، التي يُقصد بها تحسين الحوكمة والرقابة والتطبيق على أطر النتائج المتفق عليها، مع تسليطها الضوء أيضاً على الدور الهام للمساهمات الطوعية. وفي حين أن عدم اليقين وتخصيص المساهمات الطوعية قد يؤثران في تحقيق النتائج المقررة في برنامج العمل الموحد، لوحظ أنه يتعين أن تجري تعبئة المساهمات الطوعية وتقديمها بترابط كامل مع الأهداف الاستراتيجية<sup>12</sup>.

57- وأفادت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل بأنه سيجري تنفيذ استراتيجية لتعبئة الموارد وإدارتها، تضم مجالات التركيز المؤثرة، وأطر البرمجة القطرية، ومجالات العمل ذي الأولوية على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي، أثناء الفترة المالية 2010-2011 بهدف كفالة تركيز المساهمات الطوعية على أطر النتائج المتفق عليها وتحسين الرصد والإشراف من جانب الأجهزة الرئاسية<sup>13</sup>. وكانت استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها قيد الإعداد للتشاور مع الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية. [سيستكمل بعد الاجتماع المشترك الذي يُعقد في 23 مارس/آذار]

58- وحددت استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها كيف ترمي المنظمة إلى تعبئة الموارد من شركائها، وكيف تخصص هذه الموارد للأولويات المتفق عليها، وكيف تدير استخدامها وترفع تقارير عنه. وكان تركيزها ينصب على إقامة شراكات في مجال الموارد مبنية على أساس الثقة والمساءلة المتبادلة، من أجل تحقيق أهداف الأعضاء. وكان هدف الاستراتيجية هو الحصول على مساهمات طوعية أكبر ويمكن التكهن بها بدرجة أكبر، وتدعم تماماً تحقيق النتائج التنظيمية للمنظمة.

59- وكانت تجري عملية تشاور واسعة النطاق مع المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وأفرقة الاستراتيجية، والشركاء في المنظمة بأكملها لوضع الاستراتيجية بالتفصيل. وكان يجري بالفعل تنفيذ عناصر ملموسة كثيرة بينما كان يجري إعداد عناصر أخرى. وكان التقدم المبين في ما يلي متماشياً مع النواج المحددة في استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها.

12 الفقرة 25 من المرفق دال بالوثيقة C. 2009/REP.

13 الفقرة 72 (النقطة الأولى) من المرفق دال بالوثيقة C. 2009/REP.

### **قاعدة موحدة ومتنوعة وموسعة لشراكات المنظمة في مجال الموارد، مع التركيز على زيادة حصة التمويل المجمّع والمخصص بطريقة ميسّرة**

60- دُعي أعضاء المنظمة وغيرهم من المصادر المحتملة للأموال الطوعية والشراكات إلى حضور اجتماع غير رسمي في 1 مارس/آذار 2011 موضوعه هو: تحقيق الأهداف معاً. وكان القصد منه هو تيسير تبادل المعلومات للعمل على تحسين مواءمة المساهمات مع الاحتياجات التمويلية للمنظمة كأساس للشراكات في المستقبل. وقد ساعد الاجتماع، الذي كانت نسبة الحضور فيه جيدة، على زيادة إلمام شركاء التمويل المحتملين بمجالات التركيز المؤثرة، وعلى إتاحة فرص لتقديم الدعم للبرنامج الميداني وأدوات التعاون الجديدة، مع مساعدة الخبرة المكتسبة على صقل مفهوم مجالات التركيز المؤثرة. وطلب المشاركون في الاجتماع أن تستمر هذه المناسبة المبتكرة في الفترات المالية المقبلة، مع السعي إلى توسيع نطاق المشاركة فيها بحيث يتجاوز المسؤولين الحكوميين ليشمل شركاء من القطاع الخاص ومن المجتمع المدني.

### **وجود وعي واسع النطاق بمجالات عمل المنظمة ذات الأولوية وباحتياجات ذات الصلة إلى الموارد، ووجود دعم واسع النطاق لتلك المجالات والاحتياجات، من خلال حملة اتصالات مفعمة بالحيوية**

61- صُمم موقع شبكي لتعبئة الموارد للمنظمة لتعريف الجمهور وشركاء المنظمة في مجال الموارد بالنهج الجديد الذي تتبعه المنظمة. وتعزيزاً للتوعية من خلال الاتصالات، أبرز الموقع الشبكي مجالات التركيز المؤثرة السبعة، المقصود بها أن تكون وسيلة مرنة وجذابة بالنسبة للمنظمة لتوجيه جهود التشارك نحو المجموعات ذات الأولوية من النتائج التنظيمية. وقد أُطلق في مايو/أيار 2011 الموقع الشبكي لتعبئة موارد المنظمة ولمجالات التركيز المؤثرة الخاصة بها.

### **وجود ثقافة جديدة على نطاق المنظمة وقدرة على تعبئة الموارد**

62- نُشر وُزِع دليل عملي لتعبئة الموارد وذلك لتزويد المكاتب الميدانية بعرض عام سريع للجهود في مجال تعبئة الموارد. وعلاوة على ذلك، استُحدثت أداة شبكية، هي أداة رصد المساعدة للتنمية الزراعية، لدعم المكاتب الميدانية في الاستفادة من الميزة النسبية للمنظمة على الصعيد القطري بتحديد أولويات المنظمة والحكومة والشركاء الآخرين في التنمية في البلد والإقليم. وأُعدت أيضاً تقارير شبكية محددة في نظام معلوم - ات البرامج الميدانية ورصدها وذلك لتوفير عرض عام للمشروع - ات ورصد مواءمته مع الإطار الاستراتيجي - ي وبرنامج العمل والميزانية لفترات 2010-2011. ولاحقاً، سيجري تنفيذ تدريب على تعبئة الموارد من خلال بلدان تجريبية ثم تعميمه في برنامج التدريب العام للمنظمة.

### تخطيط الموارد وإدارة استخدامها بفعالية ورفع التقارير عنها إلى الأجهزة الرئاسية

63- كانت هناك مبادرات أخرى جارية لكفالة مواءمة الموارد على نحو ملائم نحو تحقيق النتائج التنظيمية، وتخطيطها وإدارتها بشكل مناسب، ورفع التقارير عنها إلى الأجهزة الرئاسية على النحو الواجب. وكان يجري تنقيح القواعد والإجراءات التشغيلية والإدارية، باستخدام أدوات محسنة، وتطبيقها لخفض تكاليف المعاملات بالنسبة للمنظمة وللشركاء. وكان يجري تعزيز الرصد الفعال والإبلاغ الذي يبين النتائج، وكان يجري إدماج ذلك الرصد والإبلاغ مع عمليات التقييم في منتصف المدة وفي الفترة المالية، إلى جانب آلية لوضع السياسات من أجل المساهمات الطوعية واستعراض تلك السياسات والإشراف عليها. وكان يجري أيضاً العمل حثيثاً على تطبيق سياسة استرداد التكاليف بالكامل في ما يتعلق بالأنشطة الممولة من المساهمات الطوعية، وهي سياسة تشمل تدابير تكفل جدوى التكاليف.

### 3- إدارة المخاطر في المنظمة

64- في سنة 2009، أفادت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل بأن مشروعاً تجريبياً لإدارة المخاطر في المنظمة سيُنجز، وهو مشروع يقيم الهيكل التنظيمي/الإطار الحالي لدى المنظمة لإدارة المخاطر، ويحدد الثغرات، ويهتدي به وضع إطار لإدارة المخاطر في المنظمة، سيتضمن العناصر الضرورية لتحسين قدرات المنظمة في مجال إدارة المخاطر.

65- وفي أكتوبر/تشرين الأول 2010 نظرت لجنة المالية في إطار إدارة المخاطر في المنظمة المقترح وفي خريطة الطريق لتنفيذه<sup>14</sup>. وأثنت على الاتجاه الذي كانت الأمانة تسلكه لإدراج إدارة المخاطر في المنظمة في الإدارة المستندة إلى النتائج<sup>15</sup>. وقُدِّم تقرير مرحلي ثانٍ إلى لجنة المالية في مارس/آذار 2011<sup>16</sup>. [سيُستكمل]

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

14 الوثيقة FC 135/15.

15 الفقرة 26 من الوثيقة CL 140/21.

16 الوثيقة FC 138/12.

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

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

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

## باء - العمل كمنظمة واحدة

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

### 1- التصور الخاص بالهيكل التنظيمي للمكاتب الميدانية وطريقة عملها

[سُيُستكمل استناداً إلى إحراز مزيد من التقدم قبل إتمام التقرير]

71- استعرضت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل استعراضاً حثيثاً التقدم المحرز في ما يتعلق بالإجراء 3-84 في خطة العمل الفورية نحو "وسيلة لإيجاد رؤية طويلة الأجل تتعلق بالهيكل التنظيمي لشبكة



المكاتب الميدانية وطريقة عملها". وبالنظر إلى هذا، طلب المؤتمر إجراء عملية تشاور واسعة النطاق تشمل الأجهزة الرئاسية ذات الصلة، ومن بينها المؤتمرات الإقليمية. ومن ثم، قدمت الإدارة وثيقة بعنوان *نحو رؤية جديدة لشبكة المكاتب الميدانية* إلى المؤتمرات الإقليمية الخمسة التي عُقدت في سنة 2010. وبوجه عام، قدّرت المؤتمرات الإقليمية العمل الذي تحقق حتى الآن بشأن تحقيق اللامركزية. وأقرت المؤتمرات الإقليمية لأفريقيا والشرق الأدنى الرؤية العامة، بما في ذلك المقترحات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وطريقة العمل، بالصيغة التي عُرضت بها عليها. وفي ما يتعلق بالتغطية القطرية من خلال ممثلات المنظمة، أبرزت المؤتمرات الإقليمية أهمية وجود المنظمة القطري والحاجة إلى زيادة تعزيز القدرة التقنية للمكاتب الميدانية. وكانت الآراء التي انبثقت من المؤتمرات الإقليمية بشأن الجوانب الرئيسية للهيكل التنظيمي هي ما يلي: (1) زيادة تعزيز شبكة المكاتب الميدانية، بما في ذلك تحسين القدرات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية؛ (2) إدخال تعديلات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية التي تتقاسم نفس المكان والمنشأة في سانتياغو وودابست<sup>17</sup>؛ (3) فتح مكاتب قطرية جديدة.

72- وعند استعراض نواتج المؤتمرات الإقليمية بشأن هذه المسألة، كررت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل الإعراب عن الأهمية البالغة لتحسين الهيكل الميداني للمنظمة، مع كفاية أن تعمل المنظمة ككيان واحد. وشددت أيضاً على ضرورة تزويد المكاتب الميدانية بعدد كافٍ من الموظفين، الذين ينبغي توفير التدريب الضروري لهم. أما في ما يتعلق بترشيدي شبكة المكاتب الميدانية، فقد أشارت اللجنة إلى أن على المنظمة أن تقدم خدمات جيدة لأعضائها، وأن خفض التكاليف ينبغي ألا يكون الهدف الوحيد في هذا الصدد. وعلاوة على ذلك، رأت اللجنة أن الاحتياجات المحددة لأفريقيا يجب أن توضع نصب العينين، وأن التحديات من حيث الق يود المتعلقة بالبنية الأساسية والسفر - فالقيام بعمليات اعتماد متعددة أمر صعب على سبيل المثال - ينبغي أن تؤخذ في الحسبان. واستعرضت أيضاً لجنتنا المالية والبرنامج واستعرض المجلس التقدم المحرز في ما يتعلق بتحقيق اللامركزية أثناء الفترة المالية.

73- واستناداً إلى هذا الحوار المتواصل، عرضت الإدارة رؤية تتعلق بالمكاتب الميدانية على النحو التالي:

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

74- ووُضعت استراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية، تقتضي اتخاذ إجراءات في أربعة مجالات رئيسية هي: الهيكل التنظيمي، والتوظيف، والعمليات، والتمويل.

17 اقترح التقييم المستقل الذي أنجز مؤخراً للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق الأدنى أن يحدث نفس الشيء في مكتب القاهرة بمصر.

### المهيكل التنظيمي

75- لمنظمة الأغذية والزراعة هيكل تنظيمي متعدد المستويات لخدمة الأعضاء والمجتمع الدولي بوجه عام، يشمل المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية، مع تنفيذها أيضاً برامج ومشروعات محددة في مواقع كثيرة على المستوى الميداني. ومع ذلك، توجد اختلافات كبيرة في ما بين الأقاليم. فعلى سبيل المثال، تستفيد أفريقيا من أشمل صيغة - وهي مكتب إقليمي وأربعة مكاتب إقليمية فرعية و 41 مكتباً قوطياً. وعلى العكس من ذلك، يوجد لدى إقليم آسيا والمحيط الهادئ مكتب إقليمي فرعي واحد فقط، بينما لا توجد لدى أوروبا مكاتب قوطية كاملة الأركان. وتظل القرارات المتعلقة بالمهيكل التنظيمي حكراً على الأعضاء، مع كفالة عمل جميع الأجزاء - المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية - كمنظمة واحدة، ومع كفالة استفادة المساعدة المقدمة إلى الأعضاء من المجموعة الكاملة من الخبرة الفنية المتاحة في المنظمة ولدى شركائها.

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

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

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

### التوظيف

78- لكي تفي المنظمة بولايتها، من الضروري أن يعمل في المكاتب الميدانية خبراء متمرسون قادرون على الاستفادة من المجموعة الكاملة من المهارات الفنية المتوافرة في المنظمة ذاتها، فضلاً عن تلك المتوافرة لدى أعضائها

وشركائها. وكان يجري تطبيق إجراءات هامة لكفالة توافر أعلى نوعية من الموظفين، من قبيل تحسين سياسات التدريب والتنقل والتناوب. وكان يجري استعراض إطار الكفاءات بالنسبة للمنظمة، بما يشمل رؤساء المكاتب الميدانية، وهو استعراض من شأنه أن يمهد السبيل لتحسين توظيف وإدارة الموظفين على أساس الكفاءة. ومع ذلك، يمكن استكشاف المزيد من الخيارات، من بينها ما يلي:

- زيادة المرونة في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في ما يتعلق بمستويات التوظيف بوجه عام، فضلاً عن مزيج المهارات. وينبغي أن يكون ذلك متسقاً مع عملية تحديد الأولويات على كل من المستوى القطري والإقليمي الفرعي والإقليمي. ويمكن أن تشمل الخيارات في هذا الصدد إدخال فئتي موظفين "أساسيين" و "غير أساسيين" في ما يتعلق بالفرقة المتعددة التخصصات. وقد أدخلت في بعض المنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة ممارسات من هذا القبيل، لا سيما "الانتداب لمدد محدودة" بالنسبة للموظفين غير الأساسيين؛
- سُبُل مبتكرة لتعزيز الموارد البشرية في المكاتب الميدانية، مثلاً من خلال الخبراء القطريين، والموظفين الفنيين المبتدئين، والمتطوعين، وخبراء التعاون بين بلدان الجنوب. ودخلت المنظمة أيضاً في اتفاقات مع جامعات ومراكز بحوث، ومن الممكن زيادة التوسع في ذلك.

### العمليات

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

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

- تحسين التنسيق، والبناء على تحسينات من قبيل اجتماع الجهاز التشغيلي الشهري الذي يرأسه نائب المدير العام للعمليات؛

- كفالة أن تراعي تماماً عملية تحديد الأولويات على الصعيدين الإقليمي وشبه الإقليمي الخطط القطرية؛
- زيادة إدخال تحسينات في دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومرافقها في المكاتب الميدانية؛

- الإدماج الوثيق لبرامج الطوارئ ولبرامج التنمية على الصعيد القطري؛ مثلاً في الأجل القصير، وزيادة التآزر بين الأفرقة التي تتولى تنفيذ عمليات الطوارئ وممثلات المنظمة. وخلال الأجلين المتوسط والطويل، يلزم النظر في مسألة قيادة جميع البرامج في البلد، مع احترام المرونة الواجبة.

### التمويل

- 81- أسفرت زيادة المسؤوليات المسندة إلى المكاتب الميدانية في مجالات صنع القرار والتنفيذ والتشغيل عن استخدام الموارد بأقصى طاقة لها. وكان خطر احتمال تحويل الأموال من الدعم التقني إلى الإدارة والتنظيم والإشراف عالياً بوجه خاص في المكاتب الإقليمية التي تولت عدداً كبيراً من المسؤوليات التشغيلية وخدمات الدعم التي كان المقرر الرئيسي يتولاها. وإضافة إلى ذلك، سيحتاج إعداد وإطلاق أطر البرمجة القطرية، لا سيما في سياق بذل جهود أكثر تكاتفاً من جانب منظومة الأمم المتحدة، إلى دعم كافٍ بالموارد.
- 82- وكانت الخيارات التي سيلزم على الأعضاء وعلى الإدارة أن ينظروا فيها معاً هي ما يلي:
- زيادة إدماج موارد الميزانية العادية والموارد من خارج الميزانية على مستوى المكاتب الميدانية مما من شأنه أن يتيح تحسين مواءمة الحجم والهيكل التنظيمي وتكوين الموظفين مع متطلبات البرامج؛
- زيادة الموارد من خارج الميزانية التي تتوفر للمكاتب الميدانية، من خلال تحسين ميزنة المشروعات والترتيبات المالية لاسترداد كامل التكاليف المتكبدة على الصعيد القطري؛
- تعبئة موارد محلية، من جانب المكاتب الميدانية بوجه عام ومن جانب المكاتب القطرية بوجه خاص، من الجهات المانحة، والمنظمات الإقليمية والإقليمية الفرعية، والقطاع الخاص.

### 2- الهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي

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

- 84- لاحظت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل أن كثرة من التوصيات الموضوعة كان قد تم تنفيذها بالفعل. ففريق القيادة التنفيذية المقترح أنشئ في يناير/كانون الثاني 2010 واجتمع 27 مرة أثناء تلك السنة.

85- ووافقت الإدارة على أنه، بالحد من عدد اللجان الاستشارية، يمكن تحسين المساءلة الفردية عن صنع القرارات ويمكن تبسيط العمليات. ولذا فإن توصيات الاستعراض قد تم تنفيذها : فقد ألغيت ست لجان داخ لية وأعيد تشكيل الهيكل التنظيمي لسبع لجان أخرى . وأدخلت لجنة الموارد البشرية، وبلغ خفض عدد اللجان الداخلية المعنية بتكنولوجيا المعلومات مرحلة متقدمة من التنفيذ . وأيد أيضاً خفض مشاركة الديوان في الأنشطة الإدارية، لأنه من شأنه أن يتيح تخصيص مزيد من الوقت والموارد للمسائل الاستراتيجية.

### 3- الشراكات

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

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

88- وفي ما يتعلق بالتفاعلات مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، أُجري تقييم للتعاون في سنة 2010 سيستمر في سنة 2011، مع استكشاف مجالات جديدة للتعاون. واستراتيجية التعاون داخل منظومة الأمم المتحدة ستأخذ في الاعتبار الخبرة المكتسبة من المشروعات التجريبية في إطار "توحيد الأداء"، ومتابعة منظومة الأمم المتحدة لمؤتمر القمة المعني بالأهداف الإنمائية للألفية الذي عُقد في سنة 2010.

89- وفي ما يتعلق بمنظمات المجتمع المدني، عُقد الاجتماع الاستهلاكي للآلية العالمية لمشاركة المجتمع المدني في عملية إصلاح اللجنة المعنية بالأمن الغذائي العالمي في أكتوبر /تشرين الأول 2010، وجرى تعبئة أموال لإتاحة مشاركة بعض منظمات المجتمع المدني. و التقييم الجاري للتعاون مع المجتمع المدني ينبغي أن يشمل المستوى الإقليمي أيضاً.

90- وبالنسبة للتعاون مع القطاع الخاص، جرى توطيد الترتيبات المؤسسية، بما في ذلك أدوات مراعاة الحرص الواجب وإدارة المخاطر. وقد حلت لجنة الشراكات التي يرأسها المدير العام محل اللجنة الاستشارية السابقة

لشركات القطاع الخاص . وفي يناير/كانون الثاني 2011، وافقت اللجنة الفرعية على طرائق عمل لاستعراض الاتفاقات المالية وغيرها، دعماً للجنة الشركات الرئيسية.

### فريق المشتريات المشتركة

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

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

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

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

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

#### 4- تفويض السلطة للمكاتب الميدانية

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

#### برنامج التعاون التقني

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

97- وتم تنظيم دورات للتعليم الإلكتروني وللتدريب وجهاً لوجه من أجل الموظفين العاملين في المكاتب الميدانية بشأن معايير برنامج التعاون التقني وتفاصيل عملية الصياغة والموافقة الميدانية الجديدة في نهاية سنة 2009. وقد قُدم توجيه إضافي من خلال إصدار دليل للتعليمات الإدارية الخاصة ببرنامج التعاون التقني وأدوات أخرى . وكانت الفائدتان الرئيسيتان المتوقعتان من عملية تحقيق اللامركزية هما: وجود تعاون وثيق بين النظراء والقائمين بصياغة

المشروعات، مما يفضي إلى تحسين مواءمة المشروعات مع الأولويات القطرية؛ واختصار الفترة الزمنية الفاصلة بين تقديم الطلبات والموافقة على المشروعات. ومع أن تلك الفترة الزمنية الفاصلة قد انخفضت من 6 أشهر في المتوسط إلى ما يقل بدرجة طفيفة عن 4 أشهر، ما زال من السابق لأوانه تقييم الأثر من حيث تحسين المواءمة مع الأولويات القطرية.

### نقل مسؤوليات مكتب دعم اللامركزية

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

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

### جيم - الموارد البشرية

100- بالنظر إلى الأهمية العالية الممنوحة للموارد البشرية في خطة العمل الفورية، أولت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل اهتماماً خاصاً لاستعراض التقدم المحرز في هذا المجال، بما في ذلك في ما يتعلق بما يلي: الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية؛ وتنمية قدرات الموظفين وتوظيفهم؛ وإطار الكفاءات في المنظمة؛ ونظام إدارة الأداء وتقييمه؛ ودعم نظام الموارد البشرية.



## 1- الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية

101- وُضع إطار استراتيجي وخطة عمل شاملان للموارد البشرية في بداية سنة 2010، يحددان التصور الخاص بإصلاحات الموارد البشرية، واتجاهها الاستراتيجي وأهدافها، تماشياً مع الإجراءات ذات الصلة في خطة العمل الفورية. ويجسد الإطار الاستراتيجي وخطة العمل وتنفيذ المبادرات الكثيرة في مجال الموارد البشرية التي ينطويان عليها بُعداً رئيسياً من أبعاد الإصلاحات في مجال الموارد البشرية، هو تحوُّل إدارة الموارد البشرية عن وظيفة المعاملات بصفة رئيسية إلى وظيفة الشريك المتخصص في الأعمال والأكثر اتسماً بطابع استراتيجي.

## 2- تنمية قدرات الموظفين

102- اتُخذت خطوات هامة لتحسين مهارات وقدرات قوة العمل في منظمة الأغذية والزراعة مع التركيز في المقام الأول على كادر الإدارة. وجرى التوسع في برنامج الإدارة والقيادة لتحديد مسار شامل للتعليم ولإتاحة الفرص لتنمية القدرات المهنية بالنسبة للمديرين والموظفين في المنظمة بأكملها. وقد استمر تزايد معدلات المشاركة في دورات برنامج الإدارة والقيادة.

103- في سنة 2010 نُشرت أول رسالة إخبارية عن الإدارة والقيادة، وهي رسالة تقدم معلومات عن الممارسات الإدارية، وحضر ما يقرب من 350 مشاركاً المنتدى الثاني للإدارة والفعالية، مع عرض المناسبة بأكملها على شبكة الويب. وأطلقت أيضاً الأكاديمية الافتراضية التجريبية لمنظمة الأغذية والزراعة في سنة 2010. واستخدمت الأكاديمية الافتراضية، مستفيدة من تجارب مماثلة في منظومة الأمم المتحدة، نهجاً ممزوجاً في ما يتعلق بتنمية قدرات الموظفين وتعلمهم، موجّهاً إلى جميع الموظفين، ومن بينهم أولئك الذين يعملون في المكاتب الميدانية ولا يستطيعون المشاركة في برامج التعلم وجهاً لوجه. وينبغي تدشين الأكاديمية الافتراضية على نطاق المنظمة في سنة 2011. وعلاوة على ذلك، ستدعم برامج تعلم إضافية تنمية مهارات الموظفين غير الإداريين في الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة.

## 3- التوظيف

104- نُفذ برنامج التدريب الداخلي وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين للمساعدة على دفع دماء جديدة في قوة العمل في المنظمة بجذب موظفين فنيين أصغر سناً، لا سيما من البلدان النامية غير الممثلة والممثلة تمثيلاً أقل مما يجب. وقد كانت الاستجابة ساحقة بالنسبة لبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، بحيث أبدى 1000 مزايد على 3000 من مقدمي الطلبات اهتماماً بالبرنامج، كان زهاء 200 منهم مؤهلين للمشاركة فيه، وأجريت مقابلات مع نحو 100 منهم. وقد أُلحقت أول مجموعة مكونة من 18 من الموظفين الفنيين المبتدئين بوحدات في المقر الرئيسي وأُلحق 13 بالمكاتب الميدانية.

105- واشتعلت التدابير الأخرى التي نُفذت في سنة 2010 لتحسين التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين على ما يلي :

(1) وضع أهداف جامعة مؤقتة لمدة سنتين ولدة أربع سنوات من أجل التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين؛ (2) إجراءات اختيار جديدة يجب بموجبها إدراج مرشحة مؤهلة واحدة على الأقل في قوائم التصفية الخاصة بالتوظيف؛ (3) التشاور المسبق مع الإدارة العليا بشأن المواطنين الذين يجب إجراء مقابلات معهم ممن ينتمون إلى بلدان ممثلة ممثلاً زائداً أو من بلدان بلغت الحد الأعلى في النطاق الخاص بالتمثيل العادل؛ (4) وضع خطة عمل استراتيجية بشأن تمثيل الجنسين (5) إقامة قاعدة بيانات شاملة جديدة بشأن المؤسسات على نطاق العالم لكفالة الإعلان باستفاضة عن الشواغر للفئات المستهدفة، ومن بينها المهنيات والمواطنون الذين ينتمون إلى بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً أقل مما يجب. وقد شُنت حملة صحفية في 60 بلداً من البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً أقل مما يجب في أكتوبر/تشرين الأول 2010 لتوجيه الانتباه إلى الشواغر. ونتيجة لهذه المبادرات جزئياً، انخفضت النسبة المئوية للمواطنين من البلدان الممثلة تمثيلاً زائداً في الوظائف الفنية المدرجة في برنامج العمل والميزانية من 44 في المائة في ديسمبر/كانون الأول 2008 إلى 22 في المائة في نوفمبر/تشرين الثاني 2010، وبلغت النسبة المئوية للموظفات الفنيات 33 في المائة في نوفمبر/تشرين الثاني 2010 (كانت هذه النسبة تبلغ 18 في المائة في سنة 1994).

#### 4- إطار الكفاءات

106- إن وضع إطار جامع للكفاءات ينبغي، لكونه محورياً بالنسبة للإصلاح في مجال الموارد البشرية، ومع انطباقه على المنظمة بأكملها، أن يدعم على وجه الخصوص الملامح المنقحة للكفاءات في ما يتعلق بالمثلين الإقليميين، والمنسقين الإقليميين الفرعيين، وممثلي المنظمة، على النحو الذي تدعو إليه خطة العمل الفورية، بحيث يوفر أساساً شفافاً وموحداً تستند إليه نظم الموارد البشرية ووظائفها. وستحدد الكفاءات بالنسبة لجميع المناصب في منظمة الأغذية والزراعة وستستخدم عبر طائفة من الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك تصميم الوظيفة، والتوظيف، وإدارة الأداء، والتعلم، والتطوير، وذلك لإحداث تحول في الطريقة التي توظف بها منظمة الأغذية والزراعة وتحقق تقدم الموظفين وتحفظ بهم. وقد كان التقدم المحرز في هذا الصدد يمضي بشكل جيد، مع وجود دورة كاملة مخططة من اجتماعات مجموعات التركيز في المقر الرئيسي وفي ثلاثة أقاليم سيوفر الموظفون خلالها مدخلات بشأن الكفاءات ذات الصلة بعمل المنظمة. ولاحقاً، ستوضع مسودة إطار للتحقق من صلاحيته في جولة ثانية لمجموعات التركيز.

107- في سنة 2010، نُفذت خطوط توجيهية مؤقتة جديدة بشأن التنقل لتشجيع الموظفين من الفئة الفنية ومن فئة الخدمات العامة على حد سواء على الانتقال إلى مكاتب أو وظائف مختلفة لفترة زمنية مؤقتة أو لفترة أطول، ريثما توضع سياسة شاملة بشأن تنقل الموظفين، وهي سياسة كان يجري إعدادها عن طريق مشاورات واسعة النطاق بين أصحاب المصلحة.

## 5- تقييم الأداء

108- ينبغي إدماج اللّقاءات الجامعة الجديدة، بعد وضع صيغتها النهائية وإقرارها، في النظام المحسّن لإدارة تقييم الأداء، الذي كان تنفيذه يمضي على الطريق مع إتمام تنفيذ دورته الكاملة في فبراير/شباط 2011. وتوقعاً لهذا، قدّم للموظفين العاملين في المكاتب الميدانية تدريب مستفيض على نظام إدارة تقييم الأداء. واشتملت دورات التدريب على حلقة عمل استهلاكية ودورات بشأن "المهارات الناعمة"، من قبيل "إبداء تعليقات وتلقي تعليقات" و "المدير كمدرب". وينبغي استكمال هذا بإطار للمكافآت والتقدير، يعكس التوصيات المنبثقة من استعراض كانت لجنة الخدمة المدنية الدولية تضطلع به.

## 6- دعم نظام الموارد البشرية

109- على النحو الذي يدعو إليه الإجراء 3-72 في خطة العمل الفورية، أنجز في سنة 2010 تحديث نظام أوراقك لتحسين استخراج البيانات وتحليلها دعماً لإدارة الموظفين، مع تجريب نظام معلومات إدارة الموارد البشرية والإبلاغ عنها الجديد. وينبغي أن يحسّن هذا النظام، الذي يوحد البيانات المستمدة من طائفة من نظم المعاملات في مستودع وحيد للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، الإبلاغ وييسر الحصول على معلومات وإحصاءات دقيقة عن قوة العمل على أساس الخدمة الذاتية. ويمكن أيضاً نظام إدارة معلومات الموارد البشرية والإبلاغ عنها المديرين من الحصول على ملخصات تفاعلية من مركز عملهم، تتضمن إحصاءات عن المقاييس المتعلقة بالموارد البشرية من قبيل تمثيل الجنسين والتمثيل الجغرافي والمناصب الشاغرة في وحداتهم، يمكن الرجوع إليها من زاوية نقطة زمنية معينة ومن زاوية الاتجاه على حد سواء.

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

## دال - النظم المعززة للشؤون الإدارية والتنظيمية

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

## 1- مراجعة دليل التعليمات الإدارية للمنظمة

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

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

## 2- تحديث شبكة تكنولوجيا المعلومات

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

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

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

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

### 3- المبادرات في مجال المشتريات

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

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

119- وكانت وحدة المشتريات تعمل أيضاً مع مكتب المفتش العام لوضع الصيغة النهائية للخطوط التوجيهية بشأن التواطؤ والغش في عمليات الشراء. وإضافة إلى ذلك، كانت الوحدة تضع الصيغة النهائية للخطوط التوجيهية بشأن تخطيط الشراء والخطوط التوجيهية بشأن تحليل سوق الإمدادات. وهذه الوثائق - ودورات التدريب المصاحبة لها -

هدفها هو تحسين قدرة الموظفين المحليين على إدارة أحجام المشتريات المحلية التي تتزايد باستمرار. وسيُعَيّن ثلاثة موظفين دوليين جدد للمشتريات في البلدان التي تقوم فيها المنظمة بعمليات شراء كبيرة من أجل مشروعات الطوارئ.

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

#### 4- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

121- واصل مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام المضي قدماً وفقاً لخطة إنجاز نظم ممثلة لتلك المعايير في سنة 2012 وبيانات مالية ممثلة لتلك المعايير بحلول سنة 2013. ويهدف المشروع إلى دعم عملية صنع القرارات المالية من خلال عمليات أعمال جديدة أو محدثة، ونظم متكاملة، وضوابط مالية، وإبلاغ شامل، بما يشمل نظاماً مالياً للمكاتب الميدانية ليلأتم الزيادة الهائلة في المعاملات الموجهة ميدانياً الناجمة عن اللامركزية وزيادة تفويضات السلطة. فعلى سبيل المثال، بلغت المبالغ المصروفة من خلال المكاتب الميدانية 551 مليون دولار أمريكي في سنة 2010، أي بزيادة قدرها 176 في المائة عما كانت في سنة 2004.

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

#### 5- مشروع تحديث إدارة السجلات

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

- سياسات جديدة، لتشجيع تقاسم المعارف مع حماية الخصوصية والسرية؛
- عمليات جديدة، لتحسين العثور على المعلومات مع الحاجة إلى جهد أقل لإعداد الملفات؛
- تكنولوجيا جديدة، للاستعاضة عن النظام الحالي بأدوات أفضل، من بينها قدرات أفضل في مجال البحث؛
- ترتيبات دعم جديدة، تحقق وفورات من خلال الاستخدام الأكفأ مع إسناد دور "إضافة قيمة" أكبر لموظفي السجلات.

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

## هاء - الحوكمة والرقابة الفعالان

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

### 1- ميثاق مكتب التقييم

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

127- وقد جرى استعراض مسودة الميثاق في ثلاث دورات للجنة البرنامج في الفترة 2008-2009. غير أن المجلس اتفق في سبتمبر/أيلول - أكتوبر/تشرين الأول 2009 على أن الميثاق ينبغي عدم وضع صيغته النهائية إلا بعد أن يتسنى لمدير التقييم المعين حديثاً أن يشارك في العملية. وفي أبريل/نيسان 2010 أقرت لجنة البرنامج نهائياً الميثاق،

الذي وافق عليه بعد ذلك المجلس في مايو/أيار 2010. وكما طلب القرار 2008/1، أُدمج الميثاق في النصوص الأساسية للمنظمة.

## 2- لجنة الأخلاقيات

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

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

130- وفي مارس/آذار 2011 أوصت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية بإجراء مزيد من التعديلات في اختصاصات وعضوية لجنة الأخلاقيات، واقترحت أن تُنشأ تلك اللجنة لمدة أربع سنوات تبدأ في يناير /كانون الثاني 2012، بحيث تستعرض الأجهزة الرئاسية ذات الصلة عملها في أثناء تلك الفترة بهدف إدخال تغييرات مستقبلية حسب الضرورة. [سُيُستكمل]

## 3- إعداد برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية

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

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



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

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

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

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

#### 4- اللوائح الداخلية للأجهزة الرئاسية

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

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

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

140- في هذا الصدد، في مارس/آذار 2011، ناقشت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية تعديلاً ممكناً لنص اللائحة العامة للمنظمة بشأن إعداد جداول أعمال مؤقتة للمؤتمرات الإقليمية . واتفقت على أن هذه المسألة تتعلق بمسائل أخرى بشأن وضع المؤتمرات الإقليمية ما زالت قيد المناقشة، وأوصت بعقد مشاورات مع المجموعات الإقليمية أثناء النصف الثاني من سنة 2011 وفي أوائل سنة 2012 بهدف الاتفاق على المقترحات التي ستُحال إلى المؤتمرات الإقليمية في سنة 2012.

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

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

## 5- الإجراءات المتعلقة بكلمات المرشحين لمنصب المدير العام

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

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

144- استذكرت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل أن المؤتمر كان قد قرر، عند موافقته على خطة العمل الفورية في سنة 2008، إنشاء حساب أمانة خاص لاستلام موارد من خارج الميزانية لتنفيذ خطة العمل الفورية في سنة 2008.<sup>18</sup> وفي نهاية سنة 2010، كان قد تم استلام ما مجموعه 9 ملايين دولار أمريكي من أصل التعهدات المؤكدة من قِبَل الأعضاء بالمساهمة بما مجموعه 9.01 مليون دولار أمريكي في حساب الأمانة، وفي نهاية سنة 2009 كان هناك رصيد غير مُنفق قدره 3.08 مليون دولار أمريكي بخصوص حساب الأمانة.

145- واستذكرت اللجنة أيضاً أن التمويل للفترة المالية 2010-2011 قد أُدمج في برنامج العمل والميزانية. وتم تمويل تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 باعتمادات من الميزانية وافق عليها المؤتمر من أجل برنامج العمل والميزانية، وكذلك بالرصيد غير المنفق من حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية لسنة 2009 الذي جرى ترحيله إلى سنة 2010.<sup>19</sup>

146- وحتى نهاية سنة 2010، كان الرصيد غير المنفق في حساب الأمانة البالغ 3.08 مليون دولار أمريكي قد أُنفق بالكامل، وكانت مصروفات خطة العمل الفورية (المصروفات والالتزامات المسجلة) المحملة على برنامج العمل والميزانية يبلغ مجوعها 15<sup>98</sup> مليون دولار أمريكي. ومن ثم، فإن مجموع المصروفات المتعلقة بخطة العمل الفورية في سنة 2010 كان يبلغ 19<sup>06</sup> مليون دولار أمريكي على النحو الذي يصوره الجدول 2 الذي يبيّن المصروفات على مستوى مشروعات خطة العمل الفورية.

147- وكان من المتوقع أن يُنفق بالكامل الرصيد الصافي المتاح في إطار اعتمادات الميزانية بشأن أنشطة خطة العمل الفورية في سنة 2011. وكل التمويل المتعلق بخطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 سيستخدم حصرياً في أنشطة خاصة بالخطة، على النحو الذي جرى تأكيده في الدورة الخامسة والثلاثين بعد المائة للجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010، وسيجري ترحيل أموال الخطة غير المنفقة في الفترة 2010-2011، إن وجب -دت، إلى الفترة 2012-2013.<sup>20</sup>

18 الفقرة 3 من قرار المؤتمر 2008/1.

19 الفقرة 2 من قرار المؤتمر 2009/3.

20 الفقرة 29 من الوثيقة CL 140/21.

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

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

## رابعاً - طريق المضي قدماً

[سُيُستكمل استناداً إلى التطورات التي تفضي إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة  
التقييم الخارجي المستقل الذي يُعقد في 21 أبريل/نيسان]

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

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

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

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

151- وكانت الأنشطة الرئيسية لبرنامج خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013 منظمة في إطار المجالات المواضيعية المتمثلة في الإدارة لتحقيق نتائج، والعمل كمنظمة واحدة (اللامركزية والشراكات)، والموارد البشرية، وإصلاح النظم الإدارية والتنظيمية، وتغيير الثقافة، والحوكمة الفعالة.

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

## باء - ترتيبات المتابعة من قِبَل الأجهزة الرئاسية

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

154- وبتحديد أكبر:

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

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

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

## المرفقات

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

## المرفق 1

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

إن المؤتمر:

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

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

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

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

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

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

وإن يدرك الحاجة إلى كفاءة استدامة عملية الإصلاح في السنوات المقبلة:



- 1- **يقرر** تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل بشأن خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة على النحو الوارد في *الرفق دال* بهذا التقرير.
- 2- **يقرر** أن يواصل المجلس رصد التقدم الشامل المحرز على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية ورفع تقرير إلى المؤتمر في عام 2011، على أن يحصل من الإدارة، في دوراته العادية، على تقارير مرحلية عن تنفيذ الخطة لاستعراضها وإسداء المشورة بشأنها. ولدى أداء مهمة الإشراف هذه، سيتلقى المجلس أيضاً، عند الاقتضاء، إسهامات محددة من لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية كل منها في مجال ولايتها. وفي هذا السياق، سوف يؤدي الرئيس المستقل للمجلس دوراً ميسراً وتفاعلياً.
- 3- **يقرر** أن تُنشأ، بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، لجنة للمؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة للفترة 2010-2011، من أجل ضمان استمرارية عمليات الإشراف والتوجيه والمتابعة لتنفيذ خطة العمل الفورية، ودعم المجلس في النهوض بمسؤوليته في مجال الرصد. وتحقيقاً لهذه الغاية، ستتولى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ما يلي:
  - (أ) توفير الرصد والمتابعة الشاملين لتنفيذ خطة العمل الفورية من جانب الإدارة في الفترة 2010-2011، بالإضافة إلى المشورة في ما يتعلق بإدخال أي تحسين في هذا الصدد، دون الإخلال بالوظائف الدستورية للمجلس واللجان التابعة له؛
  - (ب) الانتهاء من إعداد تقرير عن نتائج عملها بحلول شهر أبريل/نيسان 2011 لعرضه على المؤتمر في شهر يونيو/حزيران 2011، وصياغة أي توصيات قد تنشأ عن تنفيذ خطة العمل الفورية؛
  - (ج) تكون المشاركة فيها مفتوحة أمام جميع الأعضاء الذين يتمتعون بحق الكلام، وتجري أعمالها بجميع لغات المنظمة، وتتم صياغة توصياتها وقراراتها بطريقة جماعية من خلال توافق الآراء إلى أقصى حد ممكن؛
  - (د) تُعقد اجتماعات قد يصل عددها إلى ثلاثة اجتماعات في السنة في فترات زمنية مناسبة، على أن يأخذ التوقيت بعين الاعتبار دورات الأجهزة الرئاسية ذات الصلة لضمان الترتيب الصحيح للاجتماعات التكميلية، والتي لن تُعقد بالتزامن مع الاجتماعات الرئيسية في منظمات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها، بما يضمن أكبر مشاركة ممكنة للأعضاء؛

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

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

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

5- يقرر تعيين النائبين التاليين أسماؤهما لرئيس لجنة المؤتمر:

— سعادة السفيرة Agnes van Ardenne-van der Hoeven (هولندا)؛

— وسعادة السفير Wilfred Joseph Ngirwa (جمهورية تنزانيا المتحدة).

(اعتمد في 19 نوفمبر/تشرين الثاني 2009)

## المرفق 2

### الترتيبات التنظيمية للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 2011-2201 (أعضاء المكتب، والجدول الزمني للاجتماعات)

#### عضوية المكتب

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

#### الجدول الزمني للاجتماعات

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