

October 2007



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

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

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# المؤتمر العام

الدورة الرابعة والثلاثون

روما، 17-24 نوفمبر/تشرين الثاني 2007

تقرير التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

استجابة الإدارة "المبدئية"

## بيان المحتويات

2	تمهيد	أولاً -
3	المقدمة	ثانياً -
4	تعليقات عامة على التقرير	ثالثاً -
4	ألف - ردود فعل عامة	
6	باء - تعليقات على الرسائل الواردة في الفصل الأول	
9	جيم - مقترحات من أجل خطة عمل عاجلة وإطار استراتيجي جديد	
11	التعليقات على التوصيات ومجالات العمل المبكر	رابعاً -
12	التوصيات الشاملة/ خطة العمل الفورية	
12	المجموعة 1: "إحياء رؤية المنظمة بواسطة استراتيجية جديدة"	
15	المجموعة 2: "الاستثمار في الحوكمة"	
17	المجموعة 3: تغيير الثقافة المؤسسية وإصلاح النظم الإدارية والتنظيمية	
20	المجموعة 4: إعادة الهيكلة توجيهاً للفعالية والكفاءة في كل من المقر الرئيسي والميدان	
20	الاستنتاجات	خامساً -
22	المرفق الأول - التعليقات الأولية على بعض التوصيات	
43	المرفق الثاني - موجز الإصلاحات التي وافقت عليها الأجهزة الرئاسية للمنظمة في الفترة 2005-2007	
49	المرفق الثالث - عودة الزراعة على جدول الأعمال العالمي	

لدواعي الاقتصاد طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ، والمرجو من أعضاء الوفود والمراقبين أن يكتفوا بهذه النسخة أثناء الاجتماعات وألا يطلبوا نسخاً إضافية منها إلا للضرورة القصوى. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة في موقع المنظمة على شبكة الإنترنت [www.fao.org](http://www.fao.org)

## أولا - تمهيد

كانت الأمانة قد شرعت في يونيو/حزيران 2007 في اتخاذ الترتيبات الداخلية لاستعراض مشروع التقرير والتقرير النهائي للتقييم الخارجي المستقل وإعداد الرد عليه، وذلك بغرض تسهيل المناقشات الداخلية بشأن التوصيات واستكمال الاستجابة المبدئية من الإدارة. وشملت هذه الترتيبات، على المستوى العملي، فريقاً من كبار الموظفين من كل من الإدارات والمكاتب في المقر الرئيسي، إلى جانب ترتيبات لإجراء مشاورات مع المكاتب الميدانية.

وبدأت المشاورات الداخلية باستعراض مشروع وثيقة عمل تقرير التقييم الخارجي المستقل في أغسطس/آب 2007. وفي أغسطس/آب وسبتمبر/أيلول عقدت عدة اجتماعات لكبار موظفي الإدارة والمجلس الاستشاري للبرامج والسياسات برئاسة المدير العام، كما عقدت اجتماعات أخرى مع موظفي المقر الرئيسي على كافة المستويات إلى جانب مؤتمرات فيديو مع المكاتب الميدانية لبحث الجوانب المختلفة التي تناولها مشروع التقرير. كما أجريت مشاورات مباشرة بين بعض أعضاء الفريق الأساسي للتقييم الخارجي المستقل والإدارات أيضاً في أوائل سبتمبر/أيلول من خلال سلسلة من الاجتماعات التي كانت مفتوحة لجميع الموظفين، أعقبها مناقشات بين بعض أعضاء الفريق الأساسي للتقييم الخارجي المستقل وكبار الموظفين. كما قامت أيضاً أجهزة موظفي فئة الخدمات العامة وموظفي الفئة الفنية والموظفين الميدانيين باستعراض مشروع التقرير وحضرت إحدى اجتماعات المجلس الاستشاري للبرامج والسياسات في أغسطس/آب، ولكنها رغبت في الحصول على التقرير النهائي قبل استكمال تعقيباتها التي ستعرض على الإدارة.

وقد رحبت الأمانة بفرصة تقديم توصيات وإيضاحات مستندة إلى الوقائع للتقييم الخارجي المستقل وذلك أثناء استعراضها لمشروع التقرير في أغسطس/آب وسبتمبر/أيلول 2007. وهي توافق على الرأي الذي نقله قائد فريق التقييم الخارجي المستقل وهو أن التقرير النهائي استفاد إلى حد كبير من المعلومات والمقترحات الجديدة المقدمة من وفود الأعضاء في المنظمة ومن الأمانة.

وكانت الدورة الثانية والثلاثون بعد المائة للمجلس في يونيو/حزيران 2007 قد ذكرت أن المدير العام سيعمل في ظل قيود زمنية صعبة عند إعداد "استجابته المبدئية" للتقييم الخارجي المستقل. وكانت النسخة الأولية من مشروع تقرير التقييم الخارجي المستقل، التي تشمل معلومات جديدة عن التقديرات الأولية للتكاليف والوفورات، إلى جانب جدول مقترح لتنفيذ التوصيات، قد وردت إلى الإدارة في 4 أكتوبر/تشرين الأول بدلاً من الموعد المقرر وهو منتصف سبتمبر/أيلول. ومع أن هذا أدى إلى زيادة اختصار الوقت المتاح من أجل إعداد الاستجابة داخلياً، تسلم الإدارة بأن الأمر ما هو إلا مجرد بداية لعملية التحليل والمداوات التي ستستمر حتى الفترة المالية التالية. وستبذل الأمانة كل جهد ممكن لتسهيل قرارات الجهاز الرئاسي فيما يتعلق بالتقييم الخارجي المستقل.

## ثانياً - المقدمة

- 1- طبقاً لما كان متصوراً لدى الأجهزة الرئاسية عند بدء هذه العملية، فقد تم تكليف أول تقييم خارجي مستقل يتم إجراؤه للمنظمة بتشخيص الأداء المؤسسي وتحديد آفاق الطريق للمستقبل أمام المنظمة. ويجرى هذا التقييم في الوقت الذي تقوم فيه منظومة الأمم المتحدة ذاتها بفحص منهجي كبير لعملها وكذلك في الوقت الذي تجري فيه الإصلاحات في المنظمة عقب القرارات المتعاقبة التي اتخذتها الأجهزة الرئاسية في 2005-2007.
- 2- ويشير التقييم الخارجي المستقل إلى أنه لم يسبق لأي من المنظمات المتعددة الأطراف القيام بجهود بهذا الحجم وبهذا الطموح، وأن الإدارة تثمن ذلك الجهد الكبير الذي قام به التقييم الخارجي المستقل فيما يتعلق بجمع المعلومات والتحليل، بما في ذلك إجراء المشاورات مع السلطات الحكومية وموظفي المنظمة والتي شملت معظم جوانب العمل في المنظمة.
- 3- وتثمن الإدارة ما ذكره قائد الفريق من أن التقييم الخارجي المستقل قد تلقى مساندة جديرة بالثناء عليها من موظفي المنظمة على كافة المستويات وفي جميع المواقع، وهو ما يدل على وجود الرغبة لدى إدارة المنظمة والموظفين في إجراء تقييم مفتوح وشامل لأنشطة المنظمة وما يواجهها من تحديات، كما يؤكد الحاجة إلى التغيير.
- 4- ويشتمل تقرير التقييم الخارجي المستقل على 15 رسالة رئيسية يرد وصف لها في الفصل الأول بعنوان "عرض عام للتقييم الخارجي المستقل". ويضم التقرير 109 من التوصيات مقسمة إلى 330 عنصراً فرعياً تنفيذياً موجهة إلى الإدارة وإلى الأجهزة الرئاسية، ويرد موجز عنها في الملحق الأول تحت عنوان "موجز التوصيات بحسب المجموعات". وكما ورد في التقرير، يحتاج تنفيذها إلى عملية مرحلية ومتتابعة تمتد لفترة من الوقت إلى جانب أنشطة "المكاسب السريعة" للعمل المبكر.
- 5- وتتفق الإدارة مع معظم التوصيات والنتائج والتوجهات الرئيسية للتقرير. ويلتزم المدير العام بقيادة عملية التغيير وتنفيذ المتابعة التي تنبثق عن توجيهات الأجهزة الرئاسية. وهناك بعض التوصيات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث كما أن هناك توصيات أخرى تحتاج إلى بعض العناصر الإضافية من المعلومات كي ينظر فيها الأعضاء.
- 6- ويرد الاستنتاج الرئيسي للتقييم الخارجي المستقل بوضوح في الموجز التنفيذي كما يرد في قسم "الرسائل". وتؤيد الإدارة التأكيد الذي ورد في التقييم الخارجي المستقل على الحاجة إلى "الإصلاح المصحوب بالنمو" حتى تصبح المنظمة "مهيأة لهذا القرن" و"تتمكن من تسجيل معيار جديد للامتياز بين المنظمات المتعددة الأطراف".

7- ومقارنة بالوضع الذي كان سائدا منذ نحو 20 عاما، عادت الزراعة إلى جدول الأعمال العالمي (انظر المرفق الثالث). والوقت الحالي هو أنسب وقت لاتخاذ قرارات شجاعة وبعيدة الأثر من أجل تدعيم المؤسسات المتعددة الأطراف التي تُعنى بالزراعة. ويمثل التقييم الخارجي المستقل علامة بارزة في تاريخ المنظمة. ويمثل التقرير فرصة سانحة أمام الأعضاء لاتخاذ القرارات من أجل إقامة منظمة ذات توجه استراتيجي وأكثر فعالية واستجابة.

### ثالثا - تعليقات عامة على التقرير

#### ألف - ردود فعل عامة

8- توجد تقديرات إيجابية كثيرة في التقييم الخارجي المستقل، وأفضل مثال على ذلك البيان الذي ورد في الفقرة 12 والذي جاء فيه "يؤكد هذا الفحص أن المنظمة مستمرة في إنتاج طائفة من المنتجات والخدمات ذات القيمة العالية وأنه ببساطة لا توجد موارد أخرى بديلة للإمداد بالكثير منها".

9- وعلى الجانب الآخر، يشتمل التقرير على عدد من الملاحظات والاستنتاجات الهامة وهي سمة عادية لعمليات التقييم. وعلى وجه العموم، فإن التحليل الأساسي والتوصيات الناتجة تتيح أساسا جيدا للمناقشة الموضوعية للمسائل والتحديات والفرص المتعلقة بمستقبل المنظمة.

10- ويبرز التقييم الخارجي المستقل أن المنظمة هي في الواقع مجموعة مؤلفة من أعضائها ومن الأمانة وأن البحث عن تحسينات في أداء المنظمة وأي "تغيير في الثقافة" ذات الصلة هو مسؤولية مشتركة. ومن الضروري أن يكون ممثلو الأعضاء في الأجهزة الرئاسية والاستشارية والأمانة على استعداد للدخول في حوار مفتوح، كما يدعوهم إليه التقييم الخارجي المستقل. وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك وسائل أفضل للعمل معا لخدمة الأغراض التي أنشئت المنظمة من أجلها.

11- وفي الوقت ذاته، فإنه من الطبيعي أن تحيل الأمانة إلى الأعضاء حق الرد على كثير من المقترحات التي يمكن أن يكون لها أثر بعيد المدى فيما يتعلق بالحوكمة والواردة في هذا التقرير وذلك بالمفهوم المزدوج الذي أورده فريق التقييم الخارجي المستقل. وسوف ترحب الإدارة والموظفون باعتماد تدابير تجعل عملية حوكمة المنظمة أكثر فعالية وأقل عرضة للانقسامات، كما يوجد ترحيب بأي خطوات أخرى تتيح للمنظمة أن يكون لها صوت أعلى وتأثير في الشؤون العالمية، طبقا لدستورها واختصاصاتها. لذلك فإن الأعضاء يمكنهم انتظار ما يلزم أن تقدمه الأمانة من دعم لتحقيق هذه الأهداف.

12- ومن شأن بناء قدر أكبر من الثقة بين الدول الأعضاء أن يخلق بيئة مواتية للمناقشات التي تفضي إلى التوافق المطلوب في الآراء من أجل التشغيل السلس لمنظمة من المتوقع أن يصل عدد أعضائها إلى 192 عضوا في 2008. وهذا

الجو الإيجابي هو أمر مطلوب لمواجهة التحدي المتمثل في التعامل مع أولويات تتعلق بدول أعضاء تعيش في مراحل مختلفة من مراحل تنمية الأغذية والزراعة بالنسبة إلى الخدمات التي يتوقع الأعضاء أن يحصلوا عليها من المنظمة.

13- ويقدم التقرير دليلاً كافياً على أن فريق التقييم الخارجي المستقل قد سعى إلى وضع عمل المنظمة وعملياتها في منظورها التاريخي الكامل، وذلك بغرض إظهار مواطن قوتها النسبية مقارنة بمؤسسات أخرى. كما حاول أيضاً الحصول على تقدير حديث بشأن التوقعات المتباينة لمؤسسيها، وبخاصة توقعات الأعضاء. ولم تكن مقترحات التقييم الخارجي المستقل مرهونة بقيود الميزانية التي أبطأت تنفيذ مبادرات جديدة من جانب الإدارة. ومن شأن النهج التأسيسي والتطليقي للفريق أن يسهل عملية المناقشة بين أصحاب الشأن.

14- ويرغب المدير العام في أن يؤكد أنه يرحب بمعظم المقترحات الواردة في التقرير وأنه سيبادر إلى العمل في وقت مبكر لتنفيذ المقترحات التي نوجزها فيما بعد، والتي تقع في نطاق السلطة الموكلة إليه من الأعضاء. وبخلاف هذه الإجراءات التي ستنفذ في وقت مبكر، تلتزم الإدارة بتنفيذ أي قرارات يتخذها الأعضاء والتي قد تنبثق من تقرير التقييم الخارجي المستقل. والإدارة على ثقة من أن التقييم الخارجي المستقل يمكن أن يكون عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من التغيير في المنظمة ولتحسين تصور الموظفين لتطور حياتهم المهنية.

من المعروف تاريخياً أن منظمة الأغذية والزراعة هي منظمة تسعى إلى الإصلاح. وعلى سبيل المثال وفي الفترة المالية 1994-1995، استهلكت الإدارة، بعد موافقة من الأجهزة الرئاسية عملية إصلاح شاملة تناولت الأولويات، والبرامج، والهيكل، واللامركزية. كما أطلقت الإدارة برنامجاً إصلاحياً هاماً آخر عقب انسحاب مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمة الأمم المتحدة من مؤسسة Greentree في أكتوبر/تشرين الأول 2004. وأسفر ذلك عن تغييرات كبيرة وافق عليها المؤتمر العام في نوفمبر/تشرين الثاني 2005، كما وافق عليها المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2006 وفي يونيو/حزيران 2007. والتي يرد موجز عنها في المرفق الثاني.

لكن لا بد من الاعتراف بأنه لم يكن بالإمكان التعمق في تلك المبادرات كما كان مقرراً لها بسبب الانخفاض الاسمي في الميزانية العادية للمنظمة بمقدار 23.1 مليون دولار أمريكي في 1996-1997، وما أعقب ذلك من انخفاض إضافي بالقيمة الحقيقية في السنوات اللاحقة، لاسيما منذ 2004-2005 وذلك تمشياً مع سياسات النمو الصفري الاسمي لبعض الأعضاء المطبقة في الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة.

وشملت التغييرات الداخلية الأساسية التي أدخلت منذ عام 1994 ما يلي: خفض كبير في عدد وتكاليف الموظفين الدائمين والمؤقتين وتنفيذ وفورات الكفاءة - وفي الواقع، فإن تدابير الكفاءة التي نفذت في 2007 جاءت بوفورات بلغ مجموعها 160 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية الواحدة؛ وعمليات إعادة هيكلة متتابة في المقر الرئيسي وزيادة اللامركزية؛ وظهور نهج جديدة لتدعيم التعاون مع وبين البلدان النامية بما في ذلك تقديم المساعدة التقنية وبناء القدرات من خلال اتفاقيات التعاون بين بلدان الجنوب؛ وتحسن التعاون مع المؤسسات المالية والمنظمات التي يوجد مقرها في روما؛ وتحسن نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات ونشر المعرفة؛ وتغييرات في الإدارة المالية والإشراف؛ و تدابير ترمي إلى تحسين بيئة العمل والمرافق المادية للمنظمة. كما حصلت تحولات

جوهريّة في برامج المنظمة والخدمات التقنية التي تقدمها المنظمة للأعضاء مثل إطلاق نظام الطوارئ لمنع انتقال الآفات والأمراض الحيوانية والنباتية العابرة للحدود؛ وتحسين قدرات الاستجابة في حالات الطوارئ؛ والتأكيد على المشورة بشأن السياسات الأساسية والأنشطة القطرية ذات الصلة التي تقدم بالاشتراك مع آخرين ومن خلال الاستخدام الفعال لبرنامج التعاون التقني. كما حدث تقدم ملحوظ في تنفيذ الصكوك المعيارية مثل مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد، والاتفاقيات الدولية لوقاية النباتات والمعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة وإجراءات الموافقة المسبقة عن علم لتنظيم الاتجار في المبيدات الخطرة، وزيادة تطوير معايير الأغذية وخطوطها التوجيهية. ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات التفصيلية بشأن هذه التغييرات وغيرها على موقع المنظمة على الإنترنت [www.fao.org/reform](http://www.fao.org/reform).

### باء - تعليقات على الرسائل الواردة في الفصل الأول

15- يحدد فريق التقييم الخارجي المستقل "نمط" التقرير حيث يبدأ بتوصيات تفصيلية وفصول أساسية داعمة مع 15 رسالة شاملة في الفصل الأول. وكان هناك رد فعل إيجابي داخل الأمانة تجاه هذه الرسائل، وهو ما اتضح أثناء المشاورات مع الموظفين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.

*ضرورة أن يتلائم الإصلاح مع النمو*

16- يدعو تقرير التقييم الخارجي المستقل الأعضاء إلى وضع حد لفترة الضعف التي شهدت ركوداً في الموارد، لاسيما الانخفاض بالأرقام الحقيقية في ميزانيات البرنامج العادي. أما الموضوع المتكرر في الفصل الأول فهو الحاجة إلى أن يتزامن الإصلاح مع النمو، ويظهر هذا بوضوح في الرسالة الأولى في الفقرة 8، وجرى التأكيد عليه مجدداً من خلال اعتباره الاستنتاج الرئيسي.

17- وفيما يتعلق بالرسالة 6 بشأن الخيارات الاستراتيجية، كان من الصعب الوصول إلى توافق في الآراء بين الدول الأعضاء في ظل تناقص الميزانية. وفي مايو/أيار 2004 جاء تقديم قائمة بالكيانات البرمجية إلى لجنة البرنامج للحصول على توجيهات بشأن أولوياتها، وكانت قائمة غير نهائية، ليؤكد هذه الصعوبات. وفي بيئة تشهد نمواً، يجب أن يكون هناك توافق في الآراء بشأن البرامج ووضع أولوياتها، بما يتجاوز تجميع الكيانات البرمجية من 261 إلى 186 وهو الأمر الذي تحقق في إطار مقترحات الإصلاح خلال 2005-2007.

18- وتؤكد الرسالة 15 على القيود التي يتعرض لها عمل المنظمة والناشئة عن قاعدة موارد متواضعة نسبياً، مقارنة بمؤسسات أو كيانات قطرية أخرى. وهذا أمر غير مفهوم جيداً من جانب الرأي العام ووسائل الإعلام، كما أنه يكون غير مفهوم أحياناً حتى من جانب السلطات القطرية ذاتها، لهذا جاء التذكير بذلك عن حق من جانب التقييم الخارجي المستقل. وقد شجعت الانخفاضات الكبيرة في اعتمادات الميزانية بالأرقام الحقيقية في المنظمة إلى قيام هذه

الأخيرة بجهود ابتكارية. بيد أن تقرير التقييم الخارجي المستقل يسلم بوجود حدود وبأن المنظمة تواجه صعوبات الآن في الحفاظ على مستوى الخدمات التي يمكن أن تقدمها لأعضائها<sup>1</sup>

19- وظهرت اتجاهات متباينة بين الميزانية العادية وحسابات الأمانة، لاسيما في الآونة الأخيرة. ففي 2006-2007، حُدثت الميزانية العادية بمقدار 765.7 مليون دولار أمريكي، في حين تجاوزت حسابات الأمانة التي حشدتها المنظمة مليار دولار أمريكي (أي 550 مليون دولار أمريكي في 2006 ونحو 500 مليون دولار أمريكي حتى الآن في 2007). وتشير الزيادة في الاشتراكات الطوعية إلى ثقة المانحين بالمنظمة، غير أن النقص في الأموال من البرنامج العادي يجعل من الصعب بناء قدرة مستدامة.

20- وأدى الانخفاض في الميزانية العادية للمنظمة إلى جانب توقف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن أداء وظيفته الأصلية المتمثلة في تقديم آلية تمويل أولي للتعاون التقني في منظومة الأمم المتحدة (انخفضت حصة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من مجموع المساهمات من خارج الميزانية لمنظمة الأغذية والزراعة- بما في ذلك حالات الطوارئ - من 31.3 في المائة في 1994-1995 إلى 2.5 في المائة في 2004-2005) مما أجبر المنظمة على تخفيض عدد الوظائف بمقدار 1 686 وظيفة في الفترة من 1994 إلى 2005. وكان هذا من العوامل الأساسية التي أثرت دونما شك على معنويات الموظفين نظرا لإدراكهم لهشاشة أوضاعهم. ويمكن أن يؤدي العرض المتكامل للميزانية الذي يفتح المجال أمام إمكانية التماس الاشتراكات الطوعية لتدعيم البرنامج العادي، إلى تسهيل مناقشات الأعضاء حول هذه المسألة. ويمكن لهذا النهج أن يطمئن المنظمة إلى وجود اتساق بين قرارات الدول الأعضاء التي تترتب عليها تكاليف مالية للمنظمة وبين الوسائل الموضوعة تحت تصرف الإدارة للتصدي لهذه القرارات.

21- وتحتاج أيضاً الأساليب الجيدة للإدارة المالية إلى آليات تتمتع بحماية مالية كافية مثل صندوق رأس المال العامل وحساب الاحتياطي الخاص حتى تتمكن من التعامل، من بين جملة أمور، مع إدارة التدفقات النقدية والتقلبات في أسعار الصرف.

#### الأساس الذي يقوم عليه التجديد

22- هناك ترحيب بالرسالة 3 ('إذا اختفت منظمة الأغذية والزراعة غدا، سيتطلب الأمر إعادة أجزاء كثيرة منها') حيث أنها تشير إلى وجود توافق دولي عريض بأن المنظمة لا تزال لها أهميتها من حيث ما تقدمه من منتجات وخدمات ذات قيمة عالية. فهي تمثل أساسا قويا يمكن أن ينطلق منه المدير العام والأعضاء للعمل معا من أجل تحسين الحوكمة وكفاءة وفعالية عمل المنظمة (الرسائل 2 و 4 و 10).

23- وتعلق الرسالة 12 على وجود استعداد للتغيير داخل المنظمة. ويتعهد المدير العام من جانبه، مرة أخرى، بالالتزام الكامل بتنفيذ أي تغييرات يقررها الأعضاء، مهما بَعُدَ نطاقها. وهو في هذا يحتاج إلى دعم من الموظفين الذين

<sup>1</sup> استذكر التقييم الخارجي المستقل أنه منذ 1994-1995، انخفضت الميزانية العادية بالأرقام الحقيقية بنسبة 19.4 في المائة حتى 2004-2005. ثم زادت بالأرقام الاسمية بمقدار 76 مليون دولار أمريكي في الفترة من 1994-1995 إلى 2004-2005 أي من 673.1 مليون دولار أمريكي إلى 749.1 مليون دولار أمريكي. وفي ذات الفترة انخفضت موارد البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية المتاحة للمنظمة بنسبة 21 في المائة بالأرقام الحقيقية (31 في المائة في حالة استبعاد الموارد من خارج الميزانية في حالات الطوارئ). وبلغت الميزانية العادية التي تم الموافقة عليها في 2006-2007 مبلغ 765.7 مليون دولار أمريكي، مما أدى إلى انخفاض بالأرقام الحقيقية خلال الفترة بنسبة 22 في المائة.

سييسعى إلى الوصول إليهم، وعلى أي مستوى في التسلسل الهرمي الوظيفي، وسيعمل على وجه الخصوص على احتضان وتشجيع المبادرات والأداء الجيد. ويؤكد التقييم الخارجي المستقل على ضرورة توفر الموارد الكافية مع الإشارة إلى المعوقات الكامنة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة ككل ويبرز الحاجة إلى وضع أطر زمنية واقعية.

24- هناك أيضا عدة رسائل تتماشى عامة مع مبادئ الإصلاحات التي أقرتها الأجهزة الرئاسية في الآونة الأخيرة مثل الرسالة 7 المتعلقة بمنظمة أكثر مرونة والرسالة 8 بشأن دور المنظمة كمنظمة معارف، مع التركيز على احتياجات بناء القدرات لدى البلدان. لذلك فإن النتيجة التي توصل إليها التقييم الخارجي المستقل يمكن أن تساعد في تسريع قوة الدفع وأن تؤدي إلى بذل جهود مركزة بقدر أكبر في هذه المجالات.

25- وفيما يتعلق بدور المنظمة كمنظمة معارف، تؤكد الرسالة 8. عن حق، على دور المنظمة كميسر للمعارف وعلى دور "الفاعل" الذي تؤديه في المجالات التي تتمتع فيها بمواطن قوة نسبية، مع التشديد أيضا على وظيفة الدعوة من خلال تسليم الرسائل التقنية المتعلقة بالسياسات والمساعدة في دفع عجلة جدول أعمال السياسات العالمية الجامعة. وترى الإدارة أن نشاط الدعوة يتماشى مع توقعات مؤسسي المنظمة، كما أنه ضروري في عالم تزداد فيه المنافسة، بما في ذلك البرامج التي تهدف إلى جذب اهتمام وتأييد الرأي العام والقادة السياسيين.

26- وتدعو بعض الرسائل في روحها إلى زيادة العمل الجاد مثل مواصلة السعي إلى تحقيق وفورات الكفاءة (الرسالة 13) وتبسيط النظم والإجراءات الإدارية وتحقيق التوازن الكافي أثناء ممارسة المسؤوليات الانتمانية ومسؤوليات تنفيذ البرامج (الرسالتان 7 و 11). وتؤيد الإدارة استعراض "الجذور والفروع" المنهجي المقترح للأنظمة المالية والإدارية. كما أن هناك أيضا قبول لما أكدت عليه الرسالة 7 وهو ضرورة توافر الأدوات المناسبة والتدريب اللازم لتحقيق التفويض والتمكين.

27- وترد الاعتبارات الهامة المتعلقة بالأولويات المستقبلية للمنظمة في الرسالتين 5 و 9. وهي تحتاج إلى دراستها بشكل جيد من جانب الأعضاء. وقد لوحظ أن تقرير التقييم الخارجي المستقل يتناول موضوع تحديد الأولويات في كثير من الأقسام الأخرى، مثل الشكل 1-4 الذي يرد بعد الفقرة 63 وفي الفصل الثالث المخصص للعمل التقني للمنظمة.

28- وفيما يتعلق بالرسالة 5، يجب التأكيد على أن العالم يواجه حقيقة قاسية وهي توفير الغذاء لعدد يزيد بنسبة 50 في المائة بحلول 2050 - علماً أن مجمل الزيادة السكانية تقريباً ستكون في البلدان النامية. ويمكن أن يتحقق هذا عن طريق توفير وجبات غذائية يمكن أن تشمل ضعف الاستهلاك من اللحوم، في الوقت الذي يمكن أن تزيد فيه المنافسة على استغلال الأراضي من جانب قطاع الوقود الحيوي. وفي الوقت نفسه، يتعين على البلدان أن تعمل على الحفاظ على خدمات النظام الإيكولوجي وإدارتها وتحقيق أهداف الحد من الفقر. وعلى الصعيد العالمي، لا بد للبلدان أن تنتج ضعف ما تنتجه من المحاصيل، ويكون ذلك في معظمه من نفس الأراضي ونفس الموارد المائية الموجودة الآن. وهذا يحتاج إلى توافر بدائل صعبة في مجال السياسات على المستوى القطري. ويتعين على المنظمة أن تسهل الوصول إلى



المعرفة التقنية إلى جانب التوعية بما للتكنولوجيات من أثر فيما يتعلق بأطر عمل السياسات. لذلك ينبغي تحقيق توازن مناسب بين المسائل المتعلقة بالإنتاج والقضايا التقنية الأوسع نطاقاً وفي مجال السياسات.

29- وهناك مجال هام يجب أن يوجه إليه الاهتمام وهو بناء القدرات فيما يتعلق بإنتاج المحاصيل وضمان وجود بيئة مشجعة. أما وجهة النظر الواردة في التقرير والقائلة بضرورة أن يركز العمل المعياري في مجال إنتاج المحاصيل فقط على زراعة المحاصيل البستانية على نطاق صغير في المناطق الحضرية وحولها فهي وجهة نظر تحتاج إلى مزيد من المناقشة. وإذا ما رغبت المنظمة في أن يكون لها دور فعال كمدير للمعارف يساعد البلدان والمجتمع العالمي على اتخاذ قرارات مستنيرة، فإنها تحتاج إلى تسهيل الوصول إلى المعرفة التقنية وإتاحة الخبرة في مجال السياسات التي تغطي نطاقاً عريضاً من الموضوعات. أما التركيز فيجب أن يظل قاصراً على المجالات التي أظهرت فيها المنظمة ميزة مقارنة، مع الأخذ في الاعتبار المصادر البديلة للإمدادات التي أشار إليها التقرير.

30- ونظراً لكون الأغذية والإنتاج الزراعي لا يضمنان في حد ذاتهما تحقيق تخفيضات مستدامة للجوع، تسلم المنظمة بالحاجة إلى وجود تركيز استراتيجي على التنمية الزراعية الريفية على امتداد السلسلة الغذائية بأكملها. وهذا يعني إيلاء مزيد من الاهتمام لوضع إطار أوسع للسياسات التي تدعم الاستراتيجيات المتعددة والطرق التي تتبعها الأسر الريفية من أجل تحسين سبل معيشتها والخروج من دائرة الفقر وضمان الأمن الغذائي والتغذية الأفضل. ويجب أن يتصدى إطار السياسات للإنتاج، والعمالة، وسبل المعيشة، وتوليد الدخل بطريقة شاملة. والمنظمة هي طرف فاعل معترف به في مجالات مثل توليد الدخل في المناطق الريفية وتحليل الأنشطة السابقة واللاحقة للزراعة الأساسية. وتحتاج هذه الأنشطة إلى زيادة إدماجها مع العمالة والسياسات والاستراتيجيات الموجهة نحو أصحاب الحيازات الصغيرة.

### جيم - مقترحات من أجل خطة عمل عاجلة وإطار استراتيجي جديد

31- هناك توصية رئيسية (1-1) وهي وضع خطة عمل فورية، لضمان تدعيم الآراء والتدابير المعروضة في التقرير. وتلقى هذه التوصية تأييداً كاملاً وينبغي أيضاً تكييف نتائجها مع مجموعة الميزانية الموافق عليها لفترة السنتين وغيرها من القرارات المالية الطابع التي ينبغي أن يتخذها المؤتمر العام.

32- ويعتبر إعداد خطة العمل الفورية نوعاً من التحدي. وبانتظار صدور قرارات المؤتمر العام في نوفمبر/تشرين الثاني 2007، ستكون هناك 109 توصيات ونحو 330 عنصراً فرعياً تنفيذياً، من الضروري أن تبحث نتائجها بالتفصيل في وقت لاحق. وفي الوقت نفسه، هناك بعض الأعمال التي أسماها فريق التقييم الخارجي المستقل "مكاسب سريعة" سيبدأ تنفيذها في وقت أبكر استجابة لتوصيات محددة إذا كانت هذه الأعمال تقع ضمن نطاق مسؤولية الإدارة.

33- وفي الفصل الأول وفي الملحق 1 بهذا التقرير، يقدم التقييم الخارجي المستقل بعض الإشارات إلى الأطراف الفاعلة الرئيسية المعنية (سواء كانت الأجهزة الرئاسية أو الإدارة أو كلاهما) والأطر الزمنية الممكنة، والانعكاسات

الإجمالية المبدئية على صعيد التكاليف، ودرجة تعقيد توصياته (مع استخدام مفهوم مؤشر "الكثافة"). وفي ظل خطة العمل الفورية، سيتطلب الأمر إجراء استعراض تفصيلي للانعكاسات على التكاليف بغرض تقدير مدى دقتها وجدوى الأعمال المقترحة. وسيتعين إعادة النظر في الجوانب التنفيذية الهامة في ضوء الدراية المؤسسية لدى الأمانة إلى جانب المدخلات من الأعضاء.

34- وهناك سؤال عملي آخر يؤثر على التنفيذ ومن ثم على وضع خطة العمل الفورية، وهو الترابط بين التوصيات والعناصر التنفيذية، وهو أمر يحتاج إلى توضيح، حتى يتسنى تحديد التتابع المناسب كلما كان ذلك ضرورياً.

35- وطبقاً للتوصية 1-2، من الضروري تطوير خطة العمل الفورية بواسطة مجموعة عمل يشترك فيها الأعضاء والإدارة وتصادق عليها الأجهزة الرئاسية في الوقت المناسب. كما ينبغي وجود مجموعة عمل أخرى تُعنى بموضوع إصلاح الحوكمة. والإدارة توافق على مبدأ المشاركة في ملكية خطة العمل الفورية ومنطق التوصية التي تعدو إلى عقد دورة خاصة للمؤتمر العام في أواخر 2008 لتحديد المسار العملي للتنفيذ بما في ذلك بحث الآثار المتعلقة بالميزانية.

36- وسيكون لاعتماد الأجهزة الرئاسية لإطار عمل استراتيجي جديد أثر جيد على المناقشات المستقبلية المتعلقة بالأولويات الرئيسية. إذ من شأن إطار العمل الاستراتيجي الجديد هذا، إلى جانب خطة تنفيذ يتم صياغتها بشكل جيد، أن يساعد على توليد شعور قوى بالملكية لدى الأعضاء والأمانة على حد سواء. ويوصى التقييم الخارجي المستقل، كما وافقت عليه الإدارة، بضرورة أن يكون إطار العمل الاستراتيجي الجديد واضحاً في تحديد الاحتياجات من الوسائل إلى الغايات.

37- وكانت فترة إعداد إطار العمل الاستراتيجي الحالي (الذي وافق عليه المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 1999) فترة طويلة ترافقت مع إجراء مشاورات داخلية وخارجية مكثفة لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة. أما إعداد إطار العمل الاستراتيجي الجديد فمن المنتظر أن يستغرق وقتاً أقل، وقد ذكر أن التقرير يوصى بتقديم عرض موجز فقط لهذا الإطار في دورة خاصة مقترحة للمؤتمر العام في النصف الثاني من عام 2008. وفي ظل هذا الإطار الزمني الضيق، سيكون من الضروري توطيد التفاهم المتبادل بشأن ما هو الأكثر أهمية وما هو الأقل أهمية، وذلك فيما بين الأعضاء وفيما بين الأعضاء والأمانة. والأمانة ملتزمة بأداء دورها كاملاً في هذه العملية الدقيقة.

ما من شك في أن المجلس والمؤتمر العام سيقومان بدراسة التكلفة الإشارية المصاحبة لتوصيات التقييم الخارجي المستقل، سواء كانت هذه التكاليف متكررة أو تسدد لمرة واحدة.

كما سيكون أمام المجلس والمؤتمر العام مقترحات المدير العام بشأن برنامج العمل والميزانية وذلك بالنسبة لميزانية الإدامة للفترة 2008-2009. وتوضح وثيقة برنامج العمل والميزانية أن الآثار المالية النهائية لتنفيذ توصيات التقييم الخارجي المستقل لم يتسن أخذها في الاعتبار عند الانتهاء منها في يوليو/تموز 2007.

وفي قسم "آفاق المستقبل"، يقترح تقرير التقييم الخارجي المستقل أسلوب عمل لطرحه على الأعضاء أثناء المؤتمر العام الذي يعقد في نوفمبر/تشرين الثاني 2007 وذلك فيما يتعلق بالقرار الخاص باعتمادات الميزانية للفترة المالية القادمة.

يؤكد التقييم الخارجي المستقل ذلك الترابط بين الإصلاحات المقترحة وتنمية الموارد بالأرقام الحقيقية. وبعبارة أخرى، ينبغي أن تمضى إرادة التغيير لدى أصحاب الشأن وتدعيم التغيير بالقدر الكافي من الموارد جنبا إلى جنب حيث أنهما يعملان معا على دعم خطة العمل الفورية. وفي النهاية، على السلطات المختصة في كل بلد من البلدان أن تتخذ قراراً بشأن نوع الاستثمار القادر على تقديمه بصفته عضواً في المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات العمل في مجالات اختصاص المنظمة والتوقعات العديدة بشأن الحصول على خدماتها.

ولما كان من المتوقع أن تزيد التكاليف عن الموارد المتاحة في نطاق الميزانية العادية في الفترات المالية القادمة، فإنه حتى في ظل أكثر الافتراضات تفاؤلاً، قد يرغب المؤتمر العام في البحث في إمكانية طلب الدعم من خارج الميزانية من أجل تحقيق الإصلاحات الإضافية التي يدعو إليها التقييم الخارجي المستقل مع تحديد الأساليب والمواعيد المناسبة لذلك.

#### رابعاً- التعليقات على التوصيات ومجالات العمل المبكر

38- ترد في هذا القسم تعليقات الإدارة على الكثير من التوصيات الموجهة إلى الإدارة أو إلى الإدارة والأجهزة الرئاسية معاً، ضمن كل مجموعة في التقرير، في حين ترد تفاصيل إضافية في المرفق الأول.

39- وبالإضافة إلى ذلك، ترد المجالات التي ينوي المدير العام أن يقوم فيها بعمل مبكر في حدود سلطته. وبعض الإجراءات لها آثار مترتبة على الموارد بشأن التكاليف لمرة واحدة التي لم تكن متوقعة في ميزانية "الإدامة" المعروضة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2008-2009. ويتفق ذلك مع المؤشرات المؤقتة للتكاليف الموجزة في تقرير التقييم الخارجي المستقل، وسيكون التنفيذ رهناً بتوافر التمويل المتصل بذلك.

### التوصيات الشاملة/ خطة العمل الفورية

40- كما أشير إليه أعلاه، ترحب الإدارة بالتوصية بصياغة خطة عمل فورية لمدة تتراوح بين ثلاث إلى أربع سنوات. وستشترك الأجهزة الرئاسية والإدارة في ملكية خطة العمل الفورية وتنسيقها، رهنا بقرار يصدر عن المؤتمر عام 2007. ويوصى بوضع خطة اتصال كجزء لا يتجزأ من خطة العمل الفورية لإبقاء الدول الأعضاء وموظفي المنظمة والشركاء الرئيسيين على علم بالتقدم المحرز بصورة مستمرة. وتؤيد الإدارة إنشاء مجموعة عمل مشتركة من الأعضاء والإدارة لوضع خطة العمل الفورية. كما توافق الإدارة على عقد دورة خاصة للمؤتمر العام في النصف الثاني من عام 2008 لإقرار الخطة وإطلاقها.

#### المجموعة 1: "إحياء رؤية المنظمة بواسطة استراتيجية جديدة"

41- تدعو المجموعة 1 إلى الحاجة إلى إطار استراتيجي جديد لتحديد توجهات المنظمة حتى عام 2015 على الأقل. وستكون المواضيع ذات الأولوية المقترحة والتي تبرز في الإطار الاستراتيجي مركزة وتتمثل في الدعوة المتكاملة، والعمل المعياري، والتعاون التقني، وتمتد لفترة ست سنوات على الأقل. وتوافق الإدارة على أنه ينبغي للأهداف الثلاثة للدول الأعضاء (التغلب على الجوع وسوء التغذية، والزراعة كمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والإدارة المستدامة لقاعدة الموارد الطبيعية للأغذية والزراعة) أن تمثل الأساس الذي يقوم عليه التسلسل الإطاري المنطقي لتحليل وسائل تحقيق غايات منظمة الأغذية والزراعة.

42- كما تؤيد الإدارة الشروع في وضع "استراتيجيات العناصر" المشار إليها، وستتخذ خطوات فورية لذلك حيثما أمكن، لتعزيز تأثير عمل المنظمة بواسطة مجالات النشاط الحرجة، بما في ذلك تعبئة الموارد، والتعاون مع الشركاء الرئيسيين مثل المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، وإدارة المعارف، والدعوة والاتصالات وبناء القدرات. وتشير مع بعض الارتياح إلى أن منظمة الأغذية والزراعة باتت تُعتبر الآن- على خلاف الانطباعات السائدة من قبل- شريكا راغبا في العمل بصفة عامة (الرسالة 14). وتؤيد الإدارة توصيات التقييم الخارجي المستقل بشأن تدعيم العلاقات مع شركاء خارجيين مختارين من أجل توطيد الميزة المقارنة للمنظمة، وستُستهدف بعض عناصر هذه التوصيات من أجل العمل المبكر.

43- ومن السمات الرئيسية للمجموعة 1 التوصيات البالغ عددها 24 توصية ضمن موضوع الخيارات الاستراتيجية الأولية للبرامج التقنية. وتؤيد الإدارة الفلسفة الأساسية الخاصة بإيجاد عناصر استراتيجية أكثر فعالية لتوجيه توجهات المنظمة وبرامجها في المستقبل، واختيار أكثر جرأة للأولويات. ويتعين مناقشة ذلك مع الأعضاء والاتفاق عليه معهم، استنادا إلى ما قد يطلبونه من عمل تحليلي ومشورة من جانب الإدارة.

44- وتتمثل آراء الإدارة بشأن التوصيات الست فيما يلي :

- (أ) ستقوم الإدارة بوضع وإعلان استراتيجية جديدة لدور المنظمة في دعم البلدان النامية في تحديد أولوياتها ونهجها وخططها بشأن الاستثمار، بما في ذلك ما يتعلق بتقارير استراتيجية الحد من الفقر؛ ومواءمة الاتفاقات مع المؤسسات المالية الدولية لتعكس الاستراتيجية الجديدة، والتماس دعم طويل الأجل من خارج الميزانية لاستكمال موارد البرنامج العادي لمركز الاستثمار من أجل تقديم مساعدة مباشرة إلى البلدان؛ وتوطيد العلاقات فيما بين البلدان والمؤسسات المالية الدولية والجهات المانحة الأخرى من أجل وضع استراتيجيات استثمارية محسنة وحزم السياسات ذات الصلة.
- (ب) ستوفر الإدارة معلومات وثيقة الصلة كي تتخذ الأجهزة الرئاسية القرارات بشأن برنامج مجد لإنتاج المحاصيل، وكفالة وجود تضافر أكبر بين الوحدات التي تُعنى بالمحاصيل والأراضي العشبية، والبذور والتغذية النباتية.
- (ج) ستقوم الإدارة، فيما يتعلق بالعمل على صعيد التغذية، بإعداد تقييم منهجي ومنفصل عن حاجات البلدان النامية إلى الدعم بالنسبة إلى السياسات الاقتصادية والغذائية والتغذية لتمكينها من الاستفادة بقدر أكبر من الشراكات وتقسيم العمل بشكل أفضل في جميع جوانب العمل بشأن السياسات، بما في ذلك العمل مع المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية والهيئات السلعية الدولية.
- (د) توافق الإدارة على التركيز على بناء القدرات بشأن نقل التكنولوجيا وتيسير سبل الحصول على المعارف الخاصة بتكنولوجيات الإنتاج.
- (هـ) تقترح الإدارة استعراض الظروف التي يمكن أن يستمر فيها العمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية بفعالية أكبر، ولا سيما في مجال بناء القدرات، لما فيه خير البلدان النامية.
- (و) توافق الإدارة، على صعيد المياه والري، على الحاجة إلى نهج استراتيجي أطول أجلا بشأن السياسات المتكاملة التي تجمع بين إدارة وتشريعات الهندسة والحيازة والاقتصاد بما يتفق مع الخيارات السياسية والمتعلقة بسياسات البلدان الأعضاء.

45- توافق الإدارة، فيما يخص "التعاون التقني على الصعيد القطري والإقليمي" على أن ثمة حاجة، في حدود إطار المساعدة التقنية الموجهة بحسب الطلب وبرنامج التعاون التقني، إلى التركيز على البلدان الملتزمة بإعطاء الأولوية للزراعة والتنمية الريفية والأمن الغذائي، لا سيما بلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض، وأقل البلدان نمواً وغيرها من البلدان التي تركز عليها الأمم المتحدة (الدول النامية الجزرية الصغيرة، والبلدان غير الساحلية، إلى آخره). وتوافق الإدارة على إقامة شراكات في سياق مواضيع العمل ذات الأولوية مع بلدان نامية مختارة وجهات مانحة من أجل إيلاء اهتمام مركزٍ لتحقيق تقدم في مجالات معينة. وستعطي الإدارة أولوية لأقل البلدان نمواً في أفريقيا ولغيرها من البلدان التي تركز عليها الأمم المتحدة، وبخاصة فيما يتصل بالتغلب على الجوع وسوء التغذية ودفع التنمية الاقتصادية قدماً بواسطة خلق فرص العمل. وسيتزامن ذلك العمل عموماً مع إطار الأولوية الوطنية المتوسط الأجل المتفق عليه مع الحكومة، وينبغي أن يدمج بشكل قوي في العمليات التجريبية بخصوص "توحيد الأداء"، علاوة على ربطه إلى أقصى حد ممكن مع أولويات منظومة الأمم المتحدة على النحو المحدد في إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

46- كما توافق الإدارة على الحاجة إلى إضفاء الطابع اللامركزي على الموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني: فينبغي أن تتولى ممثلية المنظمة الموافقة على المشاريع الوطنية، وتتم الموافقة على المشاريع على المستوى الإقليمي الفرعي من قبل رئيس المكتب الإقليمي الفرعي، فيما يوافق المدير العام المساعد الإقليمي على المشاريع الإقليمية، والمدير العام المساعد المسؤول عن التعاون التقني على المشاريع العالمية ومشاريع الطوارئ بالتشاور مع المديرين العاملين المساعدين التقنيين المختصين في المقر الرئيسي، مع وجود بعض الأموال الموضوعة جانباً لضمان المرونة. وسيكون من الضروري أولاً كفاءة أن تكون لدى شتى المكاتب الميدانية القدرة على تقييم وصياغة المشاريع التي تستوفي بالكامل معايير برنامج التعاون التقني وإنشاء نظام ملائم للمراقبة اللاحقة.

#### المجموعة 1: مجالات العمل المبكر

- (أ) في سياق وضع خطة العمل الفوري، تبدأ فوراً في أعقاب مؤتمر 2007 عملية تشاورية لرسم إطار استراتيجي جديد؛ وسيوضح هذا الأولويات والاحتياجات بالنسبة إلى الوسائل لتحقيق الغايات سعياً إلى بلوغ الأهداف الثلاثة للدول الأعضاء.
- (ب) وفي نفس الوقت، سوف يجري العمل على وضع الاستراتيجيات المكونة الرئيسية التي أبرزها التقرير، مثل تعبئة الموارد وبناء القدرات، والدعوة والاتصال، وإدارة المعارف، والشراكات، والتعاون مع منظمات المجتمع المدني/ المنظمات غير الحكومية، وتقييم المخاطر، والتخطيط للوظائف الرئيسية الإدارية والمالية والمتعلقة بالموارد البشرية.
- (ج) ستبدأ أيضاً استعراضات استراتيجية في عدد من المجالات التقنية التي أظهرت فيها المنظمة ميزة مقارنة وإن كان الأمر قد يحتاج فيها إلى تعديلات برنامجية، بما في ذلك دعم الاستثمار، والدعم في حالات الطوارئ، والإحصاءات، ومصائد الأسماك، والغابات.
- (د) سيجري إدماج الشواغل المتصلة بالمساواة بين الجنسين بشكل أفضل في دورة برامج المنظمة، وسيعطي التمويل المحفّز على المستوى المركزي للعمل المشترك بين التخصصات أولوية محددة للمساواة بين الجنسين في عام 2008، وسيتم استعراض خطة عمل جديدة للمساواة بين الجنسين في الدورة المقبلة للمؤتمر العام.
- (هـ) سيجري الارتقاء بالعمل في المجالات التقنية ذات الأولوية، لا سيما في مجالات التنوع البيولوجي، وإدارة الحالات الطارئة الخاصة بالآفات النباتية وبالأضرار الحيوانية العابرة للحدود، والتكيف مع تغير المناخ والحد من تأثيراته والطاقة الحيوية.
- (و) وفيما يتعلق بنظم المعلومات والمطبوعات، ستتواصل الجهود لإتاحة المزيد من المطبوعات الورقية لأقل البلدان نمواً. وسيجري استحداث آلية لتحديد ميزانية لكل لغة وتحديد الآثار المترتبة على توزيع الأموال. وسيتم في عام 2008 تحديد كمية الموارد المطلوبة لتعزيز الأدوات والمعايير والطرق اللازمة لدعم نظم معلومات المنظمة وإدارتها.

- (ز) سيجري توطيد التعاون مع الشركاء الاستراتيجيين بشأن الأنشطة الرئيسية، ولا سيما الوكالات التي توجد مقارها في روما (خدمات الاتصالات والدعوة المشتركة، والخدمات المشتركة)، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (تقاسم المعارف ونقلها) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (الدعم المؤسسي لتنمية الزراعة)، بهدف زيادة القدرة على الاستفادة من الميزة المقارنة للمنظمة.
- (ح) سيتمّ تعزيز التعاون التقني على الصعد القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية من خلال إنشاء فرق إقليمية فرعية متعددة التخصصات وتمكين رؤساء المكاتب الميدانية.
- (ط) سيجري إضفاء الطابع اللامركزي على عمليات الموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني فور التأكد من قدرة هذه المكاتب على تقييم مشاريع برنامج التعاون التقني وصياغتها ووضع نظام للرقابة اللاحقة موضع التنفيذ.

### المجموعة 2: "الاستثمار في الحوكمة"

47- يولي تقرير التقييم الخارجي المستقل أهمية كبيرة لتحسين نظم الحوكمة التي يُنظر إليها على أنها دعامة أساسية لأي إصلاحات أخرى في المنظمة. وهذا يفسر العدد الكبير من التوصيات بشأن مسائل الحوكمة، والتي ترد خلفية معظمها في الفصل الرابع في حين أن بعض الجوانب تعالج أيضا في الفصل الخامس (المنظمة في نظام المتعدد الأطراف - الشراكات) وفي الفصل السابع (دورة برامج المنظمة). وفي القسم عن "طريق المستقبل"، من المتوقع إجراء جولة جديدة من المناقشات بين الدول الأعضاء حول إصلاح الحوكمة.

48- ويشير الموضوع الأول في المجموعة 2 إلى دور القيم ووظيفة الإشراف في الحوكمة. وتؤيد الأمانة هدف تمكين الأجهزة الرئاسية من ممارسة الإشراف المستقل. ويرتبط بذلك ارتباطاً وثيقاً انتخاب المؤتمر العام للمنظمة للمدير العام والقواعد التي تحكم هذا الانتخاب. وفي عام 2003، حُفّضت مدة ولاية المدير العام وعدد الفترات إلى اثنتين.

49- وعلى الصعيد الكلي، فيما يتعلق بالمؤتمر العام ذاته، تؤيد الأمانة الحاجة إلى تعزيز المشاركة الواسعة وإلى النظر، في ظل اتساع جدول أعمال المؤتمر العام، في إمكانية تيسير إقامة منتدى عالمي مواز أو منتديات لجماعات المصالح غير الحكومية. وعلى المستوى الصغير، وكطريقة لتدعيم قدرات المؤتمر العام على الإشراف، تلتزم الأمانة بإعداد إطار لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة ككل، علاوة على دراسة تجربة منظومة الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية بغية إنشاء لجنة أخلاقيات فعالة توكل إليها مهمة إجراء استعراض مستقل لأي قضية أخلاقية يسترعى انتباهها إليها، بما في ذلك أي قضية ناشئة عن المراجعات الداخلية. كما أن الأمانة ملتزمة بتقديم خطط المراجعة الداخلية الخاصة بالمنظمة إلى الأجهزة الرئاسية، علاوة على إجراء استعراض نظراء خارجيين لأداء المراجعة الداخلية في المنظمة كل خمس سنوات على الأقل.

50- تتمنّ الأمانة اقتراح التقييم الخارجي المستقل، بشأن إجراءات الحوكمة، بإنشاء إطار يبسر القيام باختبار دوري لمدى جودة عمل هيكل الحوكمة، علاوة على توفير معلومات، من خلال الحلقات الدراسية والعروض الموجزة، لتعزيز الشفافية والفهم. وسيكون من المرغوب فيه أيضاً تمكين الأعضاء من اكتساب معرفة فورية للأنشطة التي تقوم بها المنظمة في الميدان.

51- وتؤمن الأمانة بالحاجة إلى وجود هيكل متوازن للحوكمة، مشفوعاً بأجهزة رئاسية جرى تمكينها على نحو فعال وخطوط مسؤولية محددة بوضوح لتأدية وظيفتي القيادة والإدارة. بيد أن التقييم الخارجي المستقل يقترح أيضاً تدابير هامة فيما يتعلق بالرئيس المستقل للمجلس، بما في ذلك وجود أمانة مؤازرة وميزانية مصاحبة لذلك. ويتعين أن تسترعي الإدارة الانتباه إلى إمكانية أن يكون هذا محفوفاً بمخاطر نشوء مشاكل على صعيد القيادة المزدوجة وازدواجية العمل.

52- وتعتبر الإدارة أن تعزيز دور الوساطة للرئيس المستقل للمجلس، لا سيما قبل عرض القرارات على الأجهزة الرئاسية، يمكن أن يمثل مساهمة إيجابية.

53- وتؤيد الأمانة، فيما يتعلق بالمؤتمرات الإقليمية، الاقتراح بشأن قيام المكاتب الإقليمية بوضع جداول أعمال محددة بالتشاور الوثيق مع الحكومات، على أن تركز على القضايا الإقليمية الرئيسية.

54- كما أن تركيبة الحوكمة هذه تسعى أيضاً إلى ضمان أن تمكن أدوار الأجهزة الرئاسية المنشأة والجهات الفاعلة الموجودة المنظمة من تحقيق أهدافها العالمية. وتتفق الأمانة مع التقييم الخارجي المستقل بشأن الحاجة إلى ترتيب تلك المجالات بحسب الأولوية، من بين جميع القضايا الدولية التي قد تنشأ، وحيث ينبغي أن تكون المنظمة استباقية فيها للتوصل إلى توافق عالمي في الآراء، وأنه ينبغي للمنظمة أن تتخذ في بعض الحالات مبادرة مبكرة إدراكاً منها لإمكانية أن تصبح بعض من المناقشات في نهاية المطاف من اختصاصات منظمات أخرى. كما أن المنظمة قد تقوم، بالنيابة عن دوائر المنظمة، باستعراض الاتفاقات الدولية التي تجري صياغتها في منظمات أخرى من أجل التأثير على منتديات صنع القرار المعنية.

### المجموعة 2: مجالات العمل المبكر

- (أ) سيتولى مكتب المفتش العام توجيه الإدارة في القيام بشكل منهجي بوضع "إطار لإدارة مخاطر المنظمة" في منظمة الأغذية والزراعة في عام 2008.
- (ب) ستتاح للمفتش العام إمكانية النفاذ مباشرة إلى اللجنة المالية، والقيام كل خمس سنوات باستعراض للأقران لعمل مكتب المفتش العام.



- (ج) سوف تواصل المنظمة تطبيق المساهمة الإلزامية وقدرها 1 في المائة من كل مشروع ممول من خارج الميزانية لأغراض التقييم.
- (د) سيوضع تقويم زمني سنوي للحلقات الدراسية التفاعلية و/أو العروض الموجزة المواضيعية بشأن القضايا الرئيسية ذات الأهمية الكبرى للأعضاء، فضلاً عن عقد اجتماعات للممثلين الدائمين لدى المنظمة على غرار تلك التي أجريت في عام 2007.

### المجموعة 3: تغيير الثقافة المؤسسية وإصلاح النظم الإدارية والتنظيمية

55- تقترح هذه المجموعة، على نحو ما يبينه عنوانها، نهجين مزدوجين: توليد تغيير مستفيض في الثقافة في المنظمة والاتخراط في المزيد من إصلاحات نظم وإجراءات التنظيم والإدارة. ويرد التحليل المؤازر في أقسام التقرير المكرسة لهذين البعدين الرئيسيين: الجزء الأول من الفصل السادس المعنون "الثقافة التنظيمية للمنظمة" والفصل الثامن "الإدارة والموارد البشرية والتمويل".

56- وتتفق الإدارة مع معظم التوصيات الرئيسية التي تدرج في إطار المجموعة 3 في مجالات الإدارة والتنظيم، والموارد البشرية، ودعم التغيير في الهيكل، والكفاءة الإدارية، والشؤون المالية والثقافة التنظيمية. وستولي الإدارة أولوية مرتفعة لتنفيذ التوصية 1-8 بشأن القيام باستعراض شامل للجذور والفروع بشأن التنظيم والإدارة بمساعدة خارجية، والذي ستؤثر نتائجه على الكثير من الإجراءات المتخذة في هذه المجموعة وترشدها. وتؤيد الإدارة التأكيد على ممارسات إدارة أكثر فعالية وابتكاراً للموارد البشرية من أجل اجتذاب وتنمية موارد بشرية عالية الكفاءة وتمكين الموظفين وتحفيزهم. ويدخل ضمن ذلك تحسين إجراءات التوظيف، وزيادة عمليات التفويض، ونظم أفضل لتنمية الموظفين وإدارة الأداء، إلى جانب اعتماد حوافز للأداء. كما أنه من المتوقع اتخاذ تدابير مؤقتة موصى بها للمساعدة في تبسيط وترشيد العمليات الإدارية، مع الاعتراف بأن استعراض الجذور والفروع قد يستغرق بعض الوقت حتى يكتمل.

57- واعترافاً بأهمية تحويل الثقافة التنظيمية للمنظمة، فإن الإدارة ترحب بسلسلة التدابير المباشرة المقترحة والمصممة خصيصاً للمساعدة على تحفيز تغيير الثقافة واستحداث اتجاهات جديدة داخل الأمانة. والإدارة ملتزمة بتحديد أولويات لتلك التدابير وتنفيذها، إلى جانب التدابير ذات الصلة، كجزء من خطة العمل الفورية الشاملة. ومن شأن التدابير التي تهدف إلى تعظيم الإدارة المالية للمنظمة ونظمها أن تساهم في معالجة المشاكل والثغرات البالغة الأهمية في الإطار المالي والمتعلق بإدارة المنظمة، بموازاة إتاحة فرصة للاستفادة بالكامل من اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لمواصلة تحسين الكفاءة والفعالية بدرجة أكبر.

58- وبانتظار صدور نتائج استعراض الجذور والفروع، تتفق الإدارة مع التقييم الخارجي المستقل بأن هذه المجموعة يمكن تطويعها للقيام بعمل مبكر بالنسبة إلى عدد من التوصيات التي تدخل في إطار سلطة الإدارة للقيام بذلك. ومن شأن

انتظار اكتمال خطة العمل الفورية وإقرارها وصدور نتائج الاستعراض الإداري للجذور والفروع، أن يؤخر بلا داع عدداً من التغييرات الإيجابية التي قد تساعد على إعطاء دفع للإصلاحات.

### المجموعة 3: مجالات العمل المبكر

#### أولاً - تبسيط وترشيد العمليات والدعم الإداريين:

- (أ) إعداد اختصاصات الاستعراض الشامل للجذور والفروع للإدارة والتنظيم وطلبات العطاءات الخاصة به والمباشرة به.
- (ب) السعي إلى توطيد التعاون مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، بما في ذلك عقد اجتماعات لمناقشة توصيات تقرير التقييم الخارجي المستقل واستكمال عملية طرح العطاءات المشتركة مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية بشأن خدمات السفر.
- (ج) إدماج مزيد من نظم تكنولوجيا المعلومات الإدارية الداعمة، بما في ذلك تطبيقات لدعم معاملات السفر والعمليات الميدانية.
- (د) دمج عمليات المساءلة الاستراتيجية والبرنامجية في اشتراطات الإدارة المالية وتقديم التقارير المالية من أجل إنشاء نظام معلومات عن الإدارة كامل.
- (هـ) تحسين خدمات المشتريات والخدمات المتصلة بها بواسطة استكمال تنقيح الأقسام ذات الصلة في دليل التعليمات الإدارية في المنظمة في عام 2008 وتبسيط الضوابط بشأن إثبات السفر.
- (و) تعزيز استرداد تكاليف توفير الخدمات للمشاريع، بما في ذلك استرداد التكاليف الثابتة مثل تلك المتكبدة في مجال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

#### ثانياً - تعظيم الإدارة المالية للمنظمة ونظمها:

- (أ) إعداد استراتيجية لإدارة المخاطر المالية في المنظمة.
- (ب) البدء في مشروع جديد لتقييم مخاطر المعلومات لتغطية المخاطر المتصلة بتكنولوجيا المعلومات في المكاتب الميدانية.
- (ج) تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بما يتفق مع الجدول الزمني لمنظومة الأمم المتحدة (2007-2010)، يحدد وينجز مواطن الكفاءة بما في ذلك توفير العملات اللازمة لجميع المعاملات لدعم رصد أسعار الصرف على نحو أفضل.
- (د) وضع مقترحات لترحيل نسبة من الأموال العاملة بين فترات السنتين لكي تنظر فيها لجنة المالية في عام 2008.
- (هـ) تسجيل الالتزامات الطبية لما بعد انتهاء الخدمة في الميزانية العمومية في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2007 وطلب مستويات تمويل كافية لالتزامات الخدمة السابقة الخاصة بالتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة.

#### ثالثاً - اجتذاب موارد بشرية عالية الكفاءة والاحتفاظ بها وتنميتها وتمكين الموظفين وتحفيزهم:

- (أ) وضع وتنفيذ إطار متسق لسياسات الموارد البشرية قبل نهاية 2008 يشمل نهجاً متسقاً لتحديد الكفاءات وتقييم الأداء وتوفير برامج موجهة لتنمية الموظفين.
- (ب) إعداد سياسة تناوب موجهة من أجل الموظفين تقوم على الحوافز قبل نهاية 2008.

- (ج) وضع خطة عمل للمساواة بين الجنسين متصلة بالموارد البشرية قبل نهاية 2007. وتنفيذ استراتيجية توظيف معززة قبل نهاية 2008 بهدف تحسين مواصفات التمثيل العمرية والجنسانية والجغرافية، ووضع أهداف جنسانية وجغرافية للتمثيل في كل من الإدارات.
- (د) إيجاد مجموعة من المرشحين المناسبين، وتشجيع توظيف الموظفين الأصغر سناً والقيام ببعثات توظيف وإعلانات توظيف موجهين.
- (هـ) استعراض أساليب التعاقد، بما في ذلك عقود الاستشارات على أساس فترة الاستخدام الفعلي واستخدام موظفي المنظمة وموظفي الأمم المتحدة السابقين وغيرهم من المتقاعدين.
- (و) تطبيق التدرج المزدوج للمناصب من مستوى مد-1 ومد-2 إلى مناصب رؤساء شعب، بما يسمح ببعض المرونة في كل من إدارة الموارد البشرية وتنفيذ البرامج.
- (ز) زيادة النسبة المئوية للتكاليف الإجمالية للموظفين المخصصة لتنمية الموظفين وتنفيذ نموذج تمويل جديد موجه نحو أولويات المنظمة، بما في ذلك زيادة التمويل الموجه إلى تطوير الإدارة، والتدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج وتدريب ممثلي المنظمة الجدد.
- (ح) وضع إطار للتفويض يستند إلى مبدأ تفويض السلطة الذي قد يشمل مزيداً من تفويض السلطات إلى مسؤولي شؤون الموظفين والمديرين المباشرين.
- (ط) تمكين رؤساء المكاتب الميدانية من خلال زيادة سلطة اتخاذ القرارات بشأن البرامج وإدارة الموارد البشرية والقرارات المالية، وبشأن تعبئة الموارد.
- (ي) إناطة مسؤولية اختيار موظفي الفئة الفنية وموظفي المكاتب الوطنية بالمديرين العاملين بالمساعدين اعتباراً من 1 يناير/ كانون الثاني 2008.
- (ك) استعراض التفويضات بشأن مستويات الموافقة على البدلات التي تدفع للخبراء الاستشاريين.
- (ل) استكمال وضع إطار لسياسات نظام إدارة الأداء وبدء العمل به.
- (م) تدعيم نظام تقييم ورصد الأداء الذي بدأ العمل به مؤخراً في ممثلات المنظمة لكي يشمل نظاماً مزدوجاً لاستعراض الأقران تكون الممثلات بفضلها في وضع يمكنها من تقييم الدعم الذي تتلقاه من المقر الرئيسي.
- رابعا - تحفيز تغيير الثقافة:**
- (أ) تشكيل مجموعة عمل خاصة للإشراف على تنفيذ برنامج شامل لتغيير الثقافة.
- (ب) النهوض بتخطيط و"تبسيط" مسبقين كمساري عمل مفضلين لتنفيذ الأنشطة المتعددة التخصصات وزيادة التمويل المركزي المحفز للأعمال المتعددة التخصصات.
- (ج) استحداث أرضية مشتركة للمنظمة لتقاسم المعارف، بما في ذلك أدوات جديدة للاتصال الداخلي.
- (د) توسيع نطاق دليل الهاتف الموجود حالياً كي يشمل مجموعات المعارف.
- (هـ) توسيع نطاق دورات المركز المشترك للتنمية الإدارية.
- (و) قيام شعبة الموارد البشرية بتقديم المزيد من المشورة والدعم (بما في ذلك التوجيه المهني) للمديرين المباشرين بشأن حاجات الموظفين إلى التنمية.
- (ز) إزالة التدابير الأمنية المحيطة بتحركات المدير العام عندما يكون في مبنى المقر الرئيسي.
- (ح) نشر وتحديث التقارير الشهرية عن الزيارات الرسمية للمدير العام واجتماعاته الرئيسية مع الشخصيات في الخارج.
- (ط) زيادة العروض الموجزة الرسمية وغير الرسمية التي يقدمها كبار الموظفين إلى الممثلين الدائمين.

#### المجموعة 4: إعادة الهيكلة توخياً للفعالية والكفاءة في كل من المقر الرئيسي والميدان

59- يقترح التقييم الخارجي المستقل، في هذه المجموعة، إجراء تجديد كامل للترتيبات الهيكلية في المنظمة كي تتناسب مع الرؤية والوظائف والثقافات الجديدة المتوخاة في التقرير.

60- تلاحظ الإدارة أنه وفقاً للتقييم الخارجي المستقل، فإن الترتيبات الهيكلية المقترحة هي: "نموذج ممكن واحد فقط. ومن الواضح إمكانية وجود نماذج أخرى وتنويعات لما نعرضه. وستلزم إعادة النظر بعناية في الفرضيات التي يقوم عليها النموذج، بما في ذلك تلك التي تتعلق بكل من التكاليف والفوائد. ولذا فإن ما يلي ليس المقصود به أن يكون وصفاً قاطعاً، بل هو بالأحرى حل تقريبي سيتطلب مزيداً من العمل واستعراضاً دقيقاً". كما يسلم تقرير التقييم الخارجي المستقل بقيود النظام المشترك للأمم المتحدة الذي ترعاه لجنة الخدمة المدنية الدولية، علاوة على التحديات التي تواجه إنجاز درجة أكبر من العلاقة بين النظم من خلال ترتيبات تنظيمية، ولا سيما بالنسبة لتغير المناخ والطاقة الحيوية. ويتعين عند مناقشة الاقتراح أن تراعى، من بين جملة أمور، المبادئ وأفضل الممارسات بشأن نطاق الرقابة وسلسلة القيادة مع الأخذ في الاعتبار على النحو الواجب الدعم اليومي المباشر الذي يتلقاه المدير العام من نواب المدير العام ومن مدير مكتب المدير العام ومدير مكتب التنسيق واللامركزية، علاوة على الوظائف البالغة الأهمية التي يضطلع بها المديرون العامون المساعدون باعتبارهم الجهة الرئيسية لاتخاذ القرارات التنفيذية في الأمانة.

61- وتلاحظ الأمانة كذلك ما أفاد به التقييم الخارجي المستقل من أن الشكل ينبغي أن يتبع المهمة وأنه يتعين دراسة التوصيات بشأن هيكل المقر الرئيسي في ضوء القضايا البرنامجية والثقافية والوظيفية وتلك المتعلقة بالشراكات التي أثارها في تحليله. كما تؤيد الإدارة مبدأ الحضور الميداني الأكثر فعالية ومواصلة لامركزية الوظائف والسلطات من المقر الرئيسي إلى الميدان. ويخلص التقرير إلى أنه لا بد لعملية الإصلاح، كي تكون وثيقة الصلة وذات مصداقية ولها تأثير إنمائي رئيسي، من أن تعالج مجموعة شاملة من القضايا.

#### خامساً- الاستنتاجات

62- أبرز فريق التقييم الخارجي المستقل الطابع الفريد لتقريره ودافع بشدة عن "التغيير المصحوب بالنمو". وقد درس المديرون والموظفون على كافة المستويات في الأمانة تقريره عن كثب، بما في ذلك المواقع الميدانية. وتدرك الإدارة أن هذا هو واقع الحال أيضاً بالنسبة لموظفي الممثلات الدائمة في روما، وبلا شك أيضاً لدى السلطات الوطنية التي تُعنى بقضايا المنظمة في مختلف العواصم.

63- ولقد أكد المدير العام بأنه ملتزم بقيادة عملية التحول التي يمكن أن تستفيد من رغبة موظفي المنظمة في تنفيذ الإصلاحات التي قد تقرها الدول الأعضاء، في موازاة السعي إلى إطلاق المبادرات التي أوصى بها التقييم الخارجي المستقل والتي تقع ضمن نطاق صلاحياته. وقد أعرب عن تقديره للأعضاء الذين تابعوا عملية التقييم الخارجي المستقل خطوة خطوة بكثير من الاهتمام والمشاركة.

64- والإدارة واثقة من أن المجلس والمؤتمر العام سيدركان التوقعات التي ولدها التقييم الخارجي المستقل وسينجحان في إبداء رأي متزن بشأن ما يتعين القيام به لتقديم التوجيهات للمنظمة والتوصل إلى توافق في الآراء والوسائل التي تمكنها من دعم الدول الأعضاء في مواجهة التحديات الكبرى على صعيد الزراعة والتنمية الريفية والأمن الغذائي في القرن الحادي والعشرين.

65- ويود المدير العام أن يتوجه بالشكر مرة أخرى إلى الدول الأعضاء لما أظهرته من ثقة في قيادته. ويتعهد المدير العام بأن يساهم مساهمة كاملة وفعالة في العملية التي ستفضي إلى إنجاح التقييم الخارجي المستقل.

## المرفق الأول:

### التعليقات الأولية على بعض التوصيات

66 - لم يتسن تقديم تعليقات مفصلة بشأن كل توصية بسبب ضيق الوقت المتاح لإعداد استجابة الإدارة "المبدئي". ومع ذلك، تُقدّم في هذا المرفق تعليقات على كثير من التوصيات الموجهة إلى الإدارة أو الموجهة إلى الإدارة والأجهزة الرئاسية معاً.

67 - وتُعرض التعليقات حسب التسلسل الذي وردت فيه في موجز التوصيات حسب المجموعة الواردة في الملحق 1 من التقرير. وتقدّم أدناه (بأحرف مائلة) آراء الإدارة بشأن توصيات محددة أو مجموعات من التوصيات مع أي ملاحظات أخرى تتعلق بعمل المنظمة. وكما توقع التقييم الخارجي المستقل، ستترافق العمليات بعد مؤتمر عام 2007 مع إعداد مزيد من التعليقات المفصلة من جانب الإدارة.

### ألف - التوصيات الشاملة - خطة العمل الفورية

68 - ترحب الإدارة بالتوصية التي تدعو إلى صياغة "خطة عمل فورية" تتراوح مدتها بين ثلاث وأربع سنوات ويُحدد لها أساس مالي لا يقل عن نمو حقيقي صفري لفترة السنتين 2008-2009، مع ترتيبات للنظر في انعكاسات الإصلاح على الميزانية في دورة خاصة للمؤتمر العام تُعقد عام 2008. وستكون خطة العمل الفورية مملوكة ومنسقة من قِبَل الأجهزة الرئاسية والإدارة بعد مؤتمر عام 2007، استناداً إلى التوصية الداعية إلى مناقشة التقرير لكي يتخذ الأعضاء قراراً بشأنه، مع وجود خطة إبلاغ كجزء لا يتجزأ من أجل إبقاء الأعضاء، والأمانة، والشركاء الرئيسيين على علم بالتقدم المحرز. وتؤيد الإدارة إنشاء الأجهزة الرئاسية جماعة عمل مشتركة تشمل الأعضاء والإدارة لكي تُعد خطة العمل الفورية وتشرع في اتخاذ تدابير من أجل تنفيذها بعد المؤتمر العام في نوفمبر/تشرين الثاني 2007. وهي توافق أيضاً على عقد دورة خاصة للمؤتمر، في النصف الثاني من عام 2008، مما يتيح اتخاذ قرارات واضحة، من بينها انعكاسات التنفيذ على الميزانية.

### باء - المجموعة 1: إحياء رؤية المنظمة بواسطة استراتيجية جديدة

#### الموضوع 1-1: إطار استراتيجي جديد للمنظمة

69 - يرمي هذا الموضوع إلى تحديد اتجاه استراتيجي واضح للمنظمة.

#### الإطار الاستراتيجي

70 - تؤيد الإدارة إعداد استراتيجية واضحة تغطي النطاق الكامل لنواتج المنظمة حتى عام 2015 على الأقل، تكون مفهومة ويؤيدها جميع أعضائها ولا لبس فيها من حيث نصها على شروط الوسائل التي تُستخدم لتحقيق

*الغايات*. وقد أُرْجئ الاستعراض المتوسط الأجل للإطار الاستراتيجي للفترة 2000-2015 الخاص بالمنظمة في الفترة 2006-2007 بانتظار ما سيُسفر عنه التقييم الخارجي المستقل. وفي سياق إعداد خطط العمل الفورية، ستبدأ عملية تشاورية لصياغة إطار استراتيجي جديد بعد المؤتمر العام في 2007 مباشرة. وسيجري الاضطلاع بهذا العمل بالاقتران مع إعداد استراتيجيات العناصر الرئيسية. وستستفيد الترتيبات من الخبرة التي اكتسبتها المنظمة عام 1999 في إعداد الإطار الاستراتيجي الأول ومن الخبرة الأحدث عهداً الموجودة في مختلف أجزاء منظومة الأمم المتحدة. واتساقاً مع توصية التقييم الخارجي المستقل، ستستفيد هذه العملية من المشاركة النشطة من جانب الأعضاء وستُعطى لها أعلى أولوية (1-7، و 2-7)

#### الاستراتيجيات والأولويات

71 - توافق الإدارة على أن الأهداف الثلاثة للدول الأعضاء (التغلب على الجوع وسوء التغذية، والزراعة باعتبارها مساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتنمية المستدامة لقاعدة الموارد الطبيعية للأغذية والزراعة) ينبغي أن تكون الأهداف النهائية في التسلسل الإطاري المنطقي لتحليل استخدام الوسائل لتحقيق الغايات بالنسبة إلى المنظمة (1-3).

#### *الموضوع 1-2: استراتيجيات العناصر*

72 - يرمي هذا الموضوع إلى تعظيم أثر عمل المنظمة من خلال إتباع نهج استراتيجية أكثر فعالية تحكم وسائل العمل البالغة الأهمية.

73 - وقد حدد التقرير مجالات عمل المنظمة البالغة الأهمية التي تستدعي وجود نهج استراتيجية أكثر فعالية، كمُدخل هام في العملية الأوسع والأعمق الخاصة بإعداد الإطار الاستراتيجي الجديد المذكور أعلاه.

74 - وقد بدأ بالفعل العمل لإعداد "استراتيجية العناصر" في مجالات عدة في إطار الإصلاحات الحالية؛ وسيبدأ العمل في مجالات أخرى في عام 2008. وستؤخذ في الحسبان على النحو الواجب استنتاجات التقييم الخارجي المستقل والتوجيهات ذات الصلة من الأعضاء عند وضع الصيغة النهائية لاستراتيجيات العناصر. وسيُحرص بعناية على تحديد مراحل هذا العمل على النحو الملائم، استناداً إلى أوجه الاعتماد على الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة، وأوجه الاعتماد المتبادل المحتملة فيما بين استراتيجيات العناصر ذاتها.

#### تعبئة الموارد

75 - توافق الإدارة على وضع استراتيجية متسقة ودينامية لتعبئة الموارد تدور حول المواضيع ذات الأولوية وأطر الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل (6-7).

استراتيجية الشراكات

76 - توافق الإدارة على تنفيذ التوصيات التي تدعو إلى إيلاء أولوية للشراكات كوسيلة لزيادة الأثر، وزيادة الفعالية والكفاءة تدريجياً، وكذلك للتصدي للتحديات المتعددة الجوانب التي تواجه القطاع (5-1، و5-2). ويمكن أن يستفيد هذا من السياسات الموجودة منذ عام 2000 التي تحدد مبادئ المنظمة فيما يتعلق بالشراكات وتوفر إطاراً لزيادة التعاون بشأن النشاطات المعيارية والتنفيذية على كل من الصعيد الوطني والإقليمي والدولي، ويمكن أن يستفيد أيضاً من الأهمية الممنوحة لذلك في إطار الإصلاحات التي وافق عليها المؤتمر العام سنة 2005.

إدارة المعارف

77 - توافق الإدارة على تيسير تبادل المعارف والقيام بدور على صعيد السياسات في السعي إلى تحقيق توازن المصالح بين استنباط المعارف، في المجال الخاص في أغلب الأحيان، وتوافر المعارف، في المجال العام، لا سيما من أجل أقل البلدان نمواً، بواسطة إعداد رؤية استراتيجية بشأن مجالات محددة من مجالات الحصول على المعرفة (3-3). وهذا البعد المستعرض ستنسقه شعبة تبادل المعارف وبناء القدرات الجديدة، التي تقود عملية إعداد استراتيجية شاملة لإدارة المعارف، استناداً إلى دراسة بشأن المنظمة باعتبارها منظمة معارف وإلى الخبرة المكتسبة مؤخراً فيما يتعلق بشبكات أفضل الممارسات، بما في ذلك المركز العالمي للمعلومات الزراعية (وايسنت)، وخدمة "Ask FAO".

الاتصال والدعوة

78 - توافق الإدارة على إعداد استراتيجية للمنظمة من أجل الاتصال والدعوة، يجري تشكيلها من خلال عملية جماعية وإدماج الرسائل التقنية والخاصة بالسياسات حول المواضيع المركزية، ضمن شراكة مع العناصر الفاعلة الأساسية في المجتمع المدني، والقطاع الخاص، ووسائل الإعلام والمنظمات النظيرة الأخرى، لكي تُعرض على الأجهزة الرئاسية (3-5/4-10). وقد جرى مؤخراً توحيد جميع النشاطات الاستراتيجية الخاصة بالدعوة والاتصال، ومن بينها يوم الأغذية العالمي، وبرنامج تليفود، وبرنامج سفراء المنظمة، والتحالف الدولي ضد الجوع، في إدارة المعارف والاتصال، حيث توجد أيضاً شعبة الاتصال. وهذه التركيبة المؤسسية الجديدة ستيسر صياغة استراتيجية كلية للاتصال والدعوة.

بناء القدرات

79 - توافق الإدارة على إعداد استراتيجية لبناء القدرات في أعقاب إجراء تقييم لاحتياجات وقدرات البلدان التي تمر بمراحل مختلفة من التنمية وتوجد في مناطق مختلفة من العالم (3-24). وبناء القدرات مبدأ موجه أيضاً للإصلاحات التي وُفق عليها في الفترة 2005-2006، وتتناول التدابير الأولية ما يلي: التدريب في مجال السياسات والاستراتيجيات الزراعية، وتدريب التقنيين من أجل بناء القدرات، وبناء المؤسسات من أجل الزراعة والتنمية الريفية،



والزمالات. وستسعى استراتيجية المنظمة لبناء القدرات إلى تحسين مواءمة عمل المنظمة مع النموذج الدولي الجديد الخاص بـ "تنمية القدرات".

#### التعاون مع منظمات المجتمع المدني/المنظمات غير الحكومية

80 - توافق الإدارة على تنمية التعاون مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية (5-8). ويمكن أن يستفيد هذا من تجربة المشاركة الناجحة من قِبَل منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في عمليات الأجهزة الرئاسية في مؤتمر القمة العالمي للأغذية وفي مؤتمر القمة العالمي للأغذية: خمس سنوات بعد الانعقاد، والمشاورات اللاحقة التي ساهمت في اعتماد الخطوط التوجيهية الطوعية للحق في الغذاء.

#### التعاون مع القطاع الخاص

81 - توافق الإدارة على وضع استراتيجية واضحة وإطار سياسات للعمل والتشارك مع القطاع الخاص بما يشمل على وجه الخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (5-9، 5-10). وعدا عن دراسة الخبرات والممارسات الموجودة خارج المنظمة، فإن ذلك سيعتمد على حوار تجربته المنظمة مع القطاع الخاص بشأن تعزيز البرنامج الخاص للأمن الغذائي/البرنامج الوطني للأمن الغذائي، وبرنامج تليفود، والتحالف الدولي ضد الجوع، ومن خلال اللجنة الاستشارية للشراكات مع القطاع الخاص.

#### تقدير المخاطر والتخطيط لها

82 - توافق الإدارة على إعداد خطة احتياطية لاستمرارية العمل كجزء من تقدير المخاطر والتخطيط لها (8-20 ألف).

#### الموضوع 1-3: الخيارات الاستراتيجية الأولية للبرنامج التقني

83 - يهدف هذا الموضوع إلى استغلال الميزة المقارنة الموجودة لدى المنظمة من خلال وضع سلم بالأولويات.

#### الإحصاءات والبيانات الأساسية

84 - توافق الإدارة على إعطاء أولوية أكبر كثيراً لتوفير البيانات والإحصاءات الأساسية، مع مراعاة الاحتياجات الإحصائية للقرن الحادي والعشرين وكيفية تلبيتها، ولتوحيد إحصاءات المحاصيل والثروة الحيوانية (3-5). ولقد بدأ العمل لدراسة نطاق العمل الإحصائي ومعالجة موضوع حوكمته الداخلية. وبناء على إيعاز من الإدارة، أعطت لجنة البرنامج أولوية لتقييم العمل الإحصائي الذي تقوم به المنظمة.

نظم المعلومات والمطبوعات

## 85 - توافق الإدارة على:

- صون وتعزيز نظم المعلومات، الجوهرية لأداء المنظمة، مع توفير مزيد من المطبوعات الورقية لأقل البلدان نمواً؛
- تخصيص ميزانية متفق عليها لكل لغة مع وجود هيئة من المستعملين تتخذ القرارات المتعلقة باستخدام الأموال؛
- إنشاء مواقع على الإنترنت باللغتين الصينية والعربية مضاهية لمواقع اللغات الأخرى (3-6).

86 - ستتحقق زيادة فعالية توزيع مطبوعات المنظمة على المتلقين من أقل البلدان نمواً من خلال تحديد الجمهور المستهدف منذ البداية ومواصلة توزيع النسخ الورقية. وستستحدث آلية لتعيين الميزانيات المحددة لكل لغة، وستُدرس انعكاسات ذلك على استخدام أموال البرنامج العادي. وسيجري في عام 2008 تحديد كمي للاستثمارات اللازمة لتحسين الأدوات والمعايير وأساليب العمل لدعم نظم معلومات المنظمة وحوكمتها.

دعم الاستثمار

## 87 - توافق الإدارة على:

- صياغة وإعلان استراتيجية جديدة لدور المنظمة في دعم البلدان النامية لتحديد أولوياتها وتُهجها وخططها الاستثمارية، بما يشمل تقارير استراتيجية الحد من الفقر؛
- تعديل الاتفاقات مع مؤسسات التمويل الدولية بما يعكس الاستراتيجية الجديدة والسعي إلى الحصول على دعم طويل الأجل من خارج الميزانية، يكون مكملاً لموارد البرنامج العادي، لمركز الاستثمار من أجل تقديم مساعدة مباشرة للبلدان؛
- تعزيز العلاقات بين البلدان ومؤسسات التمويل الدولية وغيرها من الجهات المانحة لتحسين استراتيجيات الاستثمار ومجموعات السياسات ذات الصلة (3-7).

88 - وتؤدي الشراكة الثلاثية الأطراف بين البلدان ومؤسسات التمويل الدولية والمنظمة دوراً جوهرياً في حشد الاستثمارات، وتسدي المنظمة مشورة مستقلة ما كانت لتكون موجودة لولا ذلك. ولقد تم نقل عدد من مسؤولي الاستثمار إلى مقر عمل أخرى ليكونوا من ضمن الأفرقة المتعددة التخصصات في المكاتب الإقليمية الفرعية التي تم تشكيلها حديثاً. وبما أن مهمتهم الرئيسية تقضي بالاستجابة للاحتياجات القطرية من حيث إعداد خطط استثمارية في القطاع الزراعي على نحو يتماشى مع البرنامج القطري العام و/أو البرامج الإقليمية الفرعية، فإنهم سيؤدون دوراً أساسياً في توطيد العلاقات بين البلدان ومؤسسات التمويل الدولية والمنظمة.

## دعم حالات الطوارئ

89 - توافق الإدارة على:

- إعطاء أولوية عالية لعمل المنظمة في حالات الطوارئ؛
- صياغة استراتيجية عامة تستند إلى ولاية واضحة لمهام الطوارئ التي تتميز المنظمة بقوتها فيها، وتقديمها إلى الأجهزة الرئاسية (3-8).

90 - ستشدد الاستراتيجية على إتباع نهج جامع (أي مشترك بين القطاعات وبين المواقع الجغرافية) فيما يتعلق بالتأهب والاستجابة، وستشدد على بارامترات تحسين الكفاءة والملاءمة والأثر. وستستفيد من الخبرة المتعلقة بمركز إدارة الأزمات، الذي أنشئ عام 2007 للاستجابة لأزمات الآفات، والأمراض الحيوانية، وسلامة الأغذية العابرة للحدود؛ ومن قدرة المنظمة على إدارة طوارئ الآفات النباتية (لا سيما الجراد)؛ وستضمن وجود قدرة دائمة كافية للتصدي لأمراض الثروة الحيوانية (لا سيما انفلونزا الطيور).

## العمل التقني العام

91 - توافق الإدارة على تقديم المعلومات ذات الصلة لكي تتخذ الأجهزة الرئاسية قرارات بشأن الأولوية والتوازن فيما يتعلق بالمحاصيل والغابات ومصائد الأسماك (3-9).

## إنتاج النباتات ووقايتها

92 - ستقدم الإدارة المعلومات ذات الصلة لكي تتخذ الأجهزة الرئاسية قرارات من أجل وجود برنامج مجدٍ لإنتاج المحاصيل، بما يضمن مزيداً من التآزر بين الوحدات المعنية بالمحاصيل والأراضي العشبية والبذور والتغذية النباتية (3-10).

93 - من الضروري أن تساهم المنظمة في الجهد الدولي الكبير لإطعام العالم في العقود الأربعة المقبلة، عندما يرتفع عدد سكان العالم من ستة مليارات إلى تسعة مليارات نسمة - باستخدام قاعدة موارد عالمية متناقصة من حيث الأراضي والمياه، وفي بيئة يتزايد تعرضها للتهديد بفعل تغير المناخ. وفي هذا السياق، ثمة حاجة إلى ثورة خضراء جديدة، لا سيما في أفريقيا. ويمكن أن تكون التكنولوجيات البيولوجية الجديدة مكتملة لنهج التربية التقليدية. وفي مجال المحاصيل المحوّرة وراثياً، يوجد توافق قوي في الآراء حول الحاجة إلى إجراء تقييم على أساس كل حالة على حدة يتناول الفوائد والمخاطر المحتملة للكائنات الحية المحوّرة وراثياً بالمقارنة بالتكنولوجيات البديلة، حيث تزود المنظمة البلدان الأعضاء بمعلومات وتحليلات موضوعية ومستندة إلى العلم بشأن التكنولوجيا البيولوجية وتطبيقاتها على المحاصيل.

الثروة الحيوانية

94 - توافق الإدارة على ضرورة أن يتوافر للعمل في قطاع الثروة الحيوانية موارد وتركيز (3-11 ألف)، وتنبيح أهمية العمل في مجال الثروة الحيوانية من زيادة الطلب من البلدان الناشئة، والأبعاد المتعلقة بنوعية الأغذية والتغذية، وأيضاً تأثيرات تربية المواشي على البيئة وتحديات الأمراض الحيوانية العابرة للحدود. وسيسعى إلى تقوية الشراكة مع المنظمات الهامة، لا سيما مع المكتب الدولي للأوبئة الحيوانية، ومنظمة الصحة العالمية، والمعهد الدولي لبحوث الثروة الحيوانية، والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية.

الدعم المؤسسي للتنمية الزراعية

95 - توافق الإدارة على وضع سياسات عامة تعطي أولوية للعلاقات المؤسسية التي تؤدي إلى تعظيم مكانة قوة القطاع العام والقطاع الخاص وقطاع المنظمات غير الحكومية، واستخدام وسائل جديدة حسب الاقتضاء، وإقامة شراكات قوية (3-17). وفي هذا الصدد، سيجري تعزيز شراكة استراتيجية هامة بين المنظمة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) لتلبية الاحتياجات المحددة للأقاليم في ثلاثة مجالات أساسية هي: نشاطات المعالجة الصناعية وإضافة قيمة للمنتجات الزراعية؛ والمنتجات الزراعية التنافسية تجارياً المستندة إلى أنواع الوقود البيولوجي؛ والنشاطات التي تساهم في الانتعاش وزيادة الأمن البشري في البلدان في أعقاب تعرضها لأزمات. وستعقد المنظمة واليونيدو والصندوق الدولي للتنمية الزراعية منتدى عالمياً للصناعات الزراعية في أبريل/نيسان 2008 في الهند، ينبغي أن تهتم به الأولويات والبرامج الخاصة بالوكالات الثلاث فيما يتعلق بالصناعات الزراعية والأعمال الزراعية مستقبلاً.

التغذية

96 - تقترح الإدارة إعداد تقييم منهجي ومتميز لاحتياجات البلدان النامية الأعضاء في المنظمة من حيث دعم السياسات الاقتصادية والغذائية والتغذوية للتمكين من زيادة استخدام الشراكات وتحسين تقسيم العمل بشأن جميع جوانب العمل في مجال السياسات، بما يشمل المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية والهيئات الدولية للسلع الأساسية (3-18).

تعميم قضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

97 - توافق الإدارة على إدراج خطة العمل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين ضمن دورة برامج المنظمة، والإبلاغ عنها، وإعطاء أولوية للمساواة بين الجنسين في الأموال المخصصة للعمل المشترك بين التخصصات والعمل التيسيري (3-19). وخطة العمل الجديدة بشأن المساواة بين الجنسين التي ستقترح على المؤتمر العام متجذرة في كيانات برنامجية محددة لكل شعبة، مع وجود مؤشرات تتيح تحسين الرصد والإبلاغ بشأن التقدم الذي سيتحقق كجزء من

دورة برامج المنظمة. وسيعطي التمويل التحفيزي المركزي للعمل المشترك بين التخصصات أولوية محددة للمساواة بين الجنسين في عام 2008.

#### البيئة والموارد الطبيعية

98 - توافق الإدارة على منح أولوية واضحة لقضايا تغيير المناخ التي يتسم فيها التعاون بين الوحدات والشراكة الخارجية وتحديد الأدوار بأهمية بالغة على وجه الخصوص (3-20). وفي عام 2007، أنشئت شعبة جديدة معنية بالبيئة وتغيير المناخ والطاقة الحيوية. وتقوم المنظمة بإدماج قضايا تغيير المناخ في برنامج العمل والميزانية في الفترة 2008-2009 وتدعم العمل جماعة عمل مشتركة بين الإدارات. أما خارجياً، فستتعاون المنظمة عن كثب مع فريق الخبراء الحكومي الدولي المعني بتغيير المناخ واتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيير المناخ وذلك بتقديم البيانات والمعلومات والمشورة التقنية في مجالات الزراعة والغابات ومصايد الأسماك والأراضي والمياه. وهي تستضيف برامج دولية من قبيل النظام العالمي لرصد الأرض والشبكة العالمية لغطاء الأراضي. وستمنح مزيد من الأولوية والموارد خلال عام 2008 لقضايا تغيير المناخ، لا سيما مساعدة البلدان النامية في التكيف مع تغيير المناخ. وقد اقترحت المنظمة عقد اجتماعين رفيعي المستوى في عام 2008: أحدهما بشأن الأمن الغذائي العالمي وتحديات تغيير المناخ والطاقة الحيوية (يونيو/حزيران 2008)، والآخر بشأن إطعام العالم في سنة 2050 (خريف عام 2008).

#### تكنولوجيات الإنتاج، والنقل، والتجريب

99 - توافق الإدارة على التركيز على بناء القدرات من أجل نقل التكنولوجيا وتيسير الحصول على المعارف المتعلقة بتكنولوجيات الإنتاج (3-21).

#### الخدمات القانونية

100 - توافق الإدارة على تركيز الدعم القانوني على البلدان الأعضاء في المجالات التي توجد لديها فيها مكامن قوة واضحة، فيما يتعلق بالصفوك الدولية (المعاهدات، ومدونات السلوك، وما إليها) (3-22).

#### السياسات والاستراتيجية

101 - توافق الإدارة على الجمع ما بين قدرات المنظمة فيما يتعلق بتأمين سبل العيش وزيادة الرفاه الاقتصادي والاجتماعي تحقيقاً لاستمرار الترويج حتى مرحلة وضع السياسات (3-23). وستساعد إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، التي تم توسيعها في عام 2006 لتشمل شعبة تتناول أبعاد المساواة بين الجنسين والإنصاف والعمالة الريفية، على ضمان وجود رؤية كلية بدرجة أكبر لكل من القضايا الاجتماعية والاقتصادية في مشورة المنظمة المتعلقة

بالسياسات. وسيزداد نشاط فريق العمل المعني بالسياسات الذي أنشئ في عام 2003 في تنسيق العمل في إطار هذا المجال الحاسم الأهمية، بما يشمل متخصصين في السياسات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية وممثلات المنظمة.

### الأراضي والتربة

102 - *توافق الإدارة على إعطاء أولوية أكبر للأراضي والتربة (3-12)*

#### العمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية

103 - *تقترح الإدارة، بالتشاور مع الأعضاء، استعراض الظروف التي يمكن في ظلها مواصلة العمل المشترك مع الوكالة على نحو أكثر فعالية، وبخاصة في مجال بناء القدرات لصالح البلدان النامية (3-13).*

104 - *وجدير بالذكر أن التعاون بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية هو إحدى أقدم الشراكات الرسمية في منظومة الأمم المتحدة. وتساهم المنظمة بنسبة تقبل عن 20 في المائة من مجموع الموارد المقررة للشعبة المشتركة (12 في المائة في حال أخذ التعاون التقني للوكالة في الاعتبار). وفي سبتمبر/أيلول 2007، اتخذ المؤتمر العام للوكالة في دورته الحادية والخمسين قراراً يدعو، ضمن جملة أمور، إلى تعزيز نشاطات الشعبة المشتركة. وعلى امتداد فترات السنتين الثلاث الماضية، شارك أكثر من 500 متدرب في دورات تدريبية وحلقات عمل وحلقات دراسية. ويقدم مختبر الزراعة والتكنولوجيا البيولوجية المشترك بين المنظمة والوكالة تدريباً عملياً ويتيح للمشاركين فرصة لتسريع بناء القدرات في بلدانهم.*

### المياه والري

105 - *توافق الإدارة على الحاجة إلى نهج استراتيجي طويل الأجل، يساهم في السياسات المتكاملة التي تجمع ما بين الهندسة والحيازة وإدارة الاقتصاد والتشريع في إطار الخيارات السياسية والمتعلقة بالسياسات للبلدان الأعضاء (3-14).* ولا يمكن أن تكون هناك مغالاة في التشديد على أهمية المياه للإنسان وللأسماك وللحيوانات وللمحاصيل وللغابات، وبخاصة في مواجهة تحديات تغير المناخ. وفي كثير من بلدان العجز الغذائي المنخفضة الدخل، يعتبر حل مشكلة المعوقات المائية منطلقاً للأبعاد المتعددة التخصصات فيما يتعلق بالزراعة والتنمية الريفية والأمن الغذائي. وسيكون تعزيز الشراكات عنصراً جوهرياً، لا سيما من خلال الشبكات الموجودة فعلاً على غرار شبكة الأمم المتحدة للمياه.

### مصيد الأسماك

106 - *توافق الإدارة على الحاجة إلى إعداد استراتيجية متسقة للعمل في مجال مصيد الأسماك على مستوى السياسة المتكاملة وما يتصل بذلك من احتياجات إلى بيانات عالمية (3-15).* ومن الضروري أن يأخذ هذا في الاعتبار

النتائج التي توصلت إليها لجنة مصايد الأسماك. فمصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية الآخذة في التوسع ينبغي أن تتيح مزيداً من فرص العمل وأن تؤدي دوراً أكبر في تنمية سبل العيش. وينبغي أن توفر المنظمة البيانات والمعلومات، وأن تسدي المشورة أيضاً بشأن السياسات، وتقوم ببناء القدرات ضمن شراكة مع المنظمات المختصة، وأن تقدم الدعم للهيئات الإقليمية المعنية بمصايد الأسماك.

#### الغابات

107 - توافق الإدارة على الحاجة إلى نهج طويل الأجل مشترك بين القطاعات (3-16). وفي إطار متابعة النتائج التي توصلت إليها لجنة الغابات، ستُعد استراتيجية متجددة. وستركز هذه الأخيرة على النهج المتكامل المشترك بين القطاعات، وستشجع الشراكات، بما في ذلك مع أعضاء الشراكة التعاونية بشأن الغابات، وستقدم الدعم للهيئات الإقليمية المعنية بالغابات.

#### الموضوع 1-4: الشراكات الخارجية المحددة

108 - يستغل هذا الموضوع ما لدى المنظمة من ميزة مقارنة من خلال إقامة الشراكات.

109 - ولقد حدد تقرير التقييم الخارجي المستقل سلسلة من الشراكات الاستراتيجية التي من شأنها أن تساعد المنظمة، على المدى المتوسط، على استغلال ما لديها من ميزة مقارنة ومن موارد. وعلى الرغم من أن إقامة شراكات ليست عملية قصيرة الأجل، فثمة تدابير محددة مبكرة يمكن اتخاذها في هذا الصدد.

#### الشراكات مع الأمم المتحدة

110 - توافق الإدارة على ضمان مساهمة شراكات المنظمة، من خلال الترتيبات التعاونية، وآليات التنسيق بين الوكالات، والتفاعل مع الهيئات الدولية الحكومية التابعة للأمم المتحدة، في إنجاز رسالة المنظمة والمساهمة، بدورها، في إنجاز رسالة منظومة الأمم المتحدة ككل (3-5). وتمثل نقطة انطلاق في هذا الصدد الترتيبات التعاونية الراسخة الموجودة بين المنظمة ووكالات الأمم المتحدة وبرامجها الأخرى، من قبيل عملها المشترك مع منظمة الصحة العالمية في مجال وضع مواصفات الأغذية، وتعاونها الذي يتعزز مع اليونيدو بشأن التنمية الصناعية - الزراعية، وتعاونها مع منظمة العمل الدولية بشأن عمل الأطفال في مجال الزراعة، ومع المنظمة البحرية الدولية بشأن سلامة الصيادين في البحر؛ ومشاركتها النشطة في آليات مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق من قبيل اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى واللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالبرامج؛ والتعاون مع اللجان الاقتصادية الإقليمية التابعة للأمم المتحدة؛ والتعاون على الصعيد القطري في أفرقة الأمم المتحدة القطرية، بما يشمل المساهمة في إعداد أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ والمشاركة في عملية إصلاح الأمم المتحدة.

الشراكات مع الوكالات التي توجد مقرها في روما

111 - توافق الإدارة على زيادة تنمية وتعزيز الشراكات بين الوكالات الثلاث التي توجد مقرها في روما وعلى توحيد يوم الأغذية العالمي وبرنامج تليفود وبرنامج سفراء المنظمة حول أهداف مشتركة، ووضع استراتيجية مشتركة للاتصالات والدعوة مع برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (5-3/4-4). ويجري استطلاع فرص وجود خدمات وتدابير مشتركة في روما في مجالات عديدة من بينها التوريدات والموارد البشرية والنظم الخاصة بالموظفين بعد انتهاء خدمتهم وتنمية الإدارة ونظم المعلومات والمراسم، وذلك من خلال لجنة التنسيق المشتركة بين المؤسسات التي أنشئت مؤخراً. وستسعى المنظمة إلى التعاون مع برنامج الأغذية العالمي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشأن إمكانية توحيد مراكز الحاسوب والمقاسم الهاتفية الخاصة بالمنظمة وبرنامج الأغذية العالمي. وفيما يتعلق بتقاسم المكاتب في الدول الأعضاء، سيسعى إلى التوسع في البرامج التجريبية المشتركة بين المنظمة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في كولومبيا ورواندا ومدغشقر وفيت نام. وفيما يتعلق بالمشاريع المشتركة، يجري التوسع في تشكيل مجموعات مواضيعية مشتركة للأمن الغذائي على الصعيد القطري وإيجاد قيادة مشتركة لمجموعات الأمن الغذائي في بلدان عديدة.

الشراكات مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية

112 - توافق الإدارة على إقامة ائتلاف للزراعة والتنمية الريفية وتوفير المعارف ونقلها بالتعاون مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (5-6). ويمكن التوسع في العمل الذي يرمي إلى تيسير تبادل المعارف ونقلها بالتعاون مع تلك الجماعة.

113 - وتستضيف المنظمة مجلس العلوم التابع لتلك الجماعة. وقد أنجز المجلس، في إطار أدائه لأحدث مهامه وهي تعبئة العلوم العالمية، مسحاً للتعاون العلمي المستمر من جانب مراكز تلك الجماعة وأعد مطبوعاً عن "العلم في خدمة التنمية الزراعية". وقد بحث رؤساء المراكز الدولية للبحوث الزراعية والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية مع المدير العام والمسؤولين المختصين في المنظمة في أفضل السبل إلى تعزيز تعاونهم مع المنظمة. ونتيجة لذلك، عُقد اجتماع رفيع المستوى بين المنظمة والجماعة الاستشارية في المنظمة في 3 أبريل/نيسان 2007 واتفق على توطيد التعاون في عدد من المجالات بما فيها الموارد الوراثية، والآفات والأمراض العابرة للحدود، وتغير المناخ ووضع السياسات. كما سيباشر بتنفيذ عدد من الأنشطة المشتركة لتعزيز بناء القدرات في البلدان الأعضاء.

الشراكة مع المنظمة العالمية لصحة الحيوان

114 - توافق الإدارة على بحث إمكانية توثيق العلاقة مع المنظمة العالمية لصحة الحيوان، بما يشمل التعاون بشأن متطلبات الحوكمة العالمية في مجال صحة الحيوان (5-7). وهذا من شأنه أن يعتمد على الاتفاق الذي وُقِع في مايو/أيار 2004 ويحدد المسؤوليات الأساسية للمنظمتين بالنسبة إلى النشاطات المشتركة وتبادل المعلومات. وثمة مبادرة



مشتركة تحمل اسم "الإطار العالمي للمكافحة التدريجية للأمراض الحيوانية العابرة للحدود"، تشمل النظام العالمي للإنذار المبكر الذي يستضيفه المقر الرئيسي للمنظمة ويساهم فيه كل من المنظمة العالمية لصحة الحيوان ومنظمة الصحة العالمية كشريكين متكافئين. وستُبحث إمكانية زيادة التعاون أثناء الاجتماع السنوي المقبل الذي سيجري فيه تبادل خطط العمل وإيجاد حل للقضايا ذات الاهتمام المشترك.

### الموضوع 1-5: التعاون التقني على المستويين القطري والإقليمي

115 - يركز هذا الموضوع على التدخلات اللامركزية بشأن الاحتياجات القطرية الاستراتيجية التي للمنظمة فيها ميزة مقارنة.

116 - ومنذ عام 2006، تعزز التعاون التقني والشراكات على المستويين الإقليمي والقطري من خلال تعزيز اللامركزية في أقاليم عديدة. ويركز المسؤولون التقنيون الذين جرى نقلهم إلى مقر عمل أخرى على القضايا والاستراتيجية على نطاق الأقاليم، بينما تدعم الأفرقة المتعددة التخصصات الموجودة في المكاتب الإقليمية الفرعية البلدان والمنظمات الإقليمية الفرعية دعماً مباشراً، وتقدم تقارير إلى المنسق الإقليمي الفرعي، وليس إلى الوحدات في المقر الرئيسي. وتشكل المكاتب الإقليمية الفرعية جزءاً من المكاتب الإقليمية المعنية، وتعمل أفرقتها - والممثلات المعنية - سوية لتقديم خدماتها بكفاءة إلى الدول الأعضاء. وسيجري مزيد من التكيف بدون نقل موظفين من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية إلا إذا أتيحت موارد جديدة في مؤتمر مقبل.

117 - وقد مكّنت الإصلاحات ممثلات المنظمة أيضاً من العمل كأمناء للميزانية وكمسؤولين عن صياغة المشاريع الوطنية؛ فضلاً عن تولي القيادة في إعداد أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل والعمل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في صياغة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ وتولي مسؤولية القيادة فيما يتعلق بتعبئة الموارد على المستوى القطري؛ والموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني بحد أقصى قدره 200 000 دولار أمريكي لكل بلد ولكل فترة مالية.

118 - وقد أتاح استخدام برنامج التعاون التقني في أفريقيا، من ضمن النواتج الأخرى التي أفضى إليها، اعتماد رؤساء الدول والحكومات البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، والبرامج الوطنية للاستثمار المتوسط الأجل من أجل خمسة بلدان، وإصدار قرار يقضي بمنح الأولوية للتحكم بالمياه وللبنية الأساسية الريفية، وهدف تخصيص نسبة قدرها 10 في المائة من الميزانيات الوطنية في بلدانهم للاستثمار في التنمية الريفية.

### التعاون التقني على المستوى القطري والإقليمي

119 - توافق الإدارة على إقامة شراكات في إطار مواضيع العمل ذات الأولوية مع بلدان نامية وجهات مانحة مختارة لتركيز الاهتمام على إحراز تقدم في مجالات معينة؛ وعلى إعطاء أولوية لأقل البلدان نمواً في أفريقيا،

وللبلدان الأخرى التي تركز عليها الأمم المتحدة (من قبيل الدول النامية الجزرية الصغيرة، والدول غير الساحلية، وما إليها) لا سيما فيما يتعلق بالتغلب على الجوع وسوء التغذية ودفع عجلة النمو الاقتصادي مع إيجاد فرص للعمل (2-3).

120 - وسيتزامن هذا العمل بوجه عام مع أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، وستوجهه ممثلات المنظمة، وسيُدمج بقوة في إطار مبادرة "توحيد الأداء"، وستجري مواءمته إلى أقصى حد ممكن في إطار أولويات منظومة الأمم المتحدة على النحو المحدد في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وينبغي أن تقدم المنظمة المساعدة على وجه الخصوص في إسداء المشورة بشأن السياسات، وبناء القدرات، وتعبئة الشركاء الثنائيين والمتعددي الأطراف لتنفيذ البرامج.

121 - وفيما يتعلق ببرنامج التعاون التقني، توافق الإدارة على طابع برنامج التعاون التقني الذي توجهه الطلبات ذات الأولوية وبشأن الحاجة إلى موافقة لا مركزية (2-3). وهي ترى أن برنامج التعاون التقني الوطني ينبغي أن توافق عليه ممثلة المنظمة، بينما ينبغي أن يوافق على برنامج التعاون التقني الخاص بالاتحادات الاقتصادية الإقليمية رئيس المكتب الإقليمي الفرعي، وأن يوافق على برنامج التعاون التقني الإقليمي المدير العام المساعد الإقليمي، وأن يوافق على برنامج التعاون التقني العالمي والخاص بالطوارئ المدير العام المساعد المسؤول عن التعاون التقني وذلك بالتشاور مع المديرين العامين المساعدين التقنيين المختصين في المقر الرئيسي مع تخصيص بعض الأموال ضماناً للمرونة في هذا النظام. وسيكون من الضروري أولاً ضمان وجود قدرة لدى مختلف المكاتب الميدانية على تقييم وصياغة المشاريع التي تستوفي تماماً معايير برنامج التعاون التقني وإقامة نظام ملائم للرقابة اللاحقة.

## جيم- المجموعة 2 - الاستثمار في الحوكمة

الموضوع 1-2: إجراء إصلاح في مجال الحوكمة

الموضوع 2-2: دور الحوكمة العالمية

### اتساق السياسات العالمية

122 - توافق الإدارة على الحاجة إلى منح أولوية بين جميع القضايا الدولية التي تنشأ للمجالات التي ستكون فيها المنظمة استباقية في إيجاد توافق عالمي في الآراء والتي ينبغي للمنظمة فيها أن تتخذ في بعض الحالات مبادرات مبكرة، مع إدراك أن أجزاء من المناقشة من المرجح أن تصبح في نهاية المطاف مندرجة ضمن اختصاص منظمات أخرى. وسوف تستعرض المنظمة أيضاً نيابة عن دوائرها، الاتفاقات الدولية التي تُصاغ في مواقع أخرى من أجل التأثير في مننديات صنع القرار (4-4، و 4-5).

## المشاركة

123 - توافق الإدارة على الحاجة إلى تحسين المشاركة العامة وعلى النظر، مع تطور جدول أعمال المؤتمر العام، في إمكانية تيسير إقامة منتدى عالمي مواز أو منتديات عالمية موازية لمجموعات المصالح غير الحكومية (4-19).

الموضوع 2-3: دور التقييم والإشراف

## انتخاب المدير العام

124 - فيما يتعلق بمدة ولاية المدير العام وعدد مرات تجديدها، خفّض المؤتمر العام في عام 2003 مدة شغل منصب المدير العام، وحدد عدد مرات شغل هذا المنصب بمرتين. وفي بعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى، لا توجد قيود على مدة الولاية.

## دورة البرامج

125 - ترى الإدارة وجاهة في توصية التقييم الخارجي المستقل التي تدعو إلى عقد اجتماع للمؤتمر العام في مايو/أيار أو يونيو/حزيران لكي يتسنى بعد ذلك وضع برنامج العمل المفصل. وقبل المؤتمر العام، ينبغي للمجلس أن يقر اتجاهًا عامًا للبرنامج وأن يوافق على مستوى ميزانية لفترة السنتين يكون إشاريًا ولكن يمكن الاعتماد عليه بدرجة معقولة (7-3). ويتماشى هذا مع استعراض الأمانة المقارن في عام 2006 لممارسات التخطيط وإعداد الميزانية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى الذي أظهر أن منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) واليونيدو استطاعت أن تبذل إلى حد كبير الشك المتعلق ببرنامج العمل والميزانية النهائي، فهو شك يسود في المنظمة إلى أن يتخذ المؤتمر قراراً بشأن مستوى الميزانية.

## المراجعة

126 - توافق الإدارة على:

- إعداد إطار لإدارة المخاطر على صعيد المنظمة ككل؛ وتوفير خطط عمل للمراجعة الداخلية للمنظمة من أجل الأجهزة الرئاسية؛
- دراسة تجربة منظومة الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية بهدف إنشاء لجنة أخلاقيات فعالة تُسند إليها مهمة إجراء استعراض مستقل لأي مسألة أخلاقية تُعرض عليها، بما يشمل أي مسألة تنبثق عن المراجعات الداخلية؛
- إجراء استعراض نظراء خارجيين لوظيفة المراجعة الداخلية في المنظمة كل خمس سنوات على الأقل (7-9).

التقييم

127 - توافق الإدارة على إجراء مشاورات مع البلدان المانحة بشأن التوصية الداعية إلى اشتراط تقديم مساهمة إلزامية قدرها 1 في المائة من كل مشروع من خارج الميزانية لأغراض التقييم وستواصل إعطاء أعلى أولوية للتقييم الاستراتيجي على مستوى المنظمة ولضمان إجراء تقييم كامل للبرامج الخارجة عن الميزانية (7-11).

الموضوع 2-4: هيكل الحوكمةتحسين القيادة ودور الإدارة في حوكمة الرئيس المستقل للمجلس

128 - يقترح التقييم الخارجي المستقل (التوصيتان 2-4 و 10-4 والملاحظات ذات الصلة) أن يجري الرئيس المستقل للمجلس مشاورات غير رسمية لتيسير بناء الثقة وعمليات صنع القرار الأساسية. وترى الإدارة أن إسناد دور متزايد الفعالية إلى الرئيس المستقل للمجلس في مجال الوساطة، خاصة قبل عرض القرارات الأساسية على الأجهزة الرئاسية، من شأنه أن يمثل تطوراً إيجابياً.

129 - ويقترح التقييم الخارجي المستقل أيضاً تدابير هامة تتعلق بالرئيس المستقل للمجلس، من بينها وجود أمانة داعمة وميزانية مصاحبة. ومن الضروري أن تلتفت الإدارة الانتباه إلى إمكانية أن يؤدي هذا إلى مخاطر نشوء مشاكل على صعيد القيادة المزدوجة وازدواجية العمل وتقاسم العمل بين الدول الأعضاء، مع مراعاة أنّ الرئيس المستقل للمجلس والمدير العام ينتخبهما المؤتمر العام. وقد سبق أن طرح هذا الموضوع وجرت مناقشته في الأجهزة الرئاسية قبل عدة سنوات من الآن.

المؤتمرات الوزارية

130 - توافق المنظمة على أهمية عقد اجتماعات وزارية بشأن مواضيع ذات أهمية عالمية (4-12)، من أجل جملة أمور، من بينها تعبئة الإرادة السياسية. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2007، ستُعقد اجتماعات خاصة رفيعة المستوى عن المواضيع التالية: دور تربية الأحياء المائية في التنمية المستدامة؛ الغابات والطاقة؛ تمويل الزراعة؛ جودة الأغذية وسلامتها؛ والمعونة من أجل التجارة.

المؤتمرات الإقليمية

131 - توافق الإدارة على أن تضع المكاتب الإقليمية، بالتشاور الوثيق مع الحكومات، جدول أعمال مركّزاً ومحدداً للمؤتمرات الإقليمية، التي تتناول القضايا الإقليمية الرئيسية (بالتشاور مع المجموعات الإقليمية) (4-13). وسيتمدد هذا على عملية التشاور القائمة حالياً، التي أفضت إلى توجيهات ومتابعة محددة في مجالات منها: تقديم دعم موسع من أجل التصدي لانفلونزا الطيور في أفريقيا، وتقديم الدعم منذ عام 2006 للجان الاقتصادية الإقليمية في أفريقيا

من أجل مواءمة السياسات، لا سيما من خلال نشاطات تنفيذ البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا/مبادرة الشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا (نيباد)؛ وتقديم المساعدة التقنية بشأن القضايا المتعلقة بمنظمة التجارة العالمية في بلدان الشرق الأدنى من أجل المشاركة الفعالة في المفاوضات التجارية وفي الوفاء بالالتزامات إزاء الاتفاقات التجارية؛ وفي إقليم آسيا والمحيط الهادي؛ وتقديم المساعدة لتحسين القدرات القطرية للوفاء بالمعايير الدولية المتعلقة بجودة الأغذية والمعايير الصحية والمتعلقة بالصحة النباتية، ونظم إصدار الشهادات للمصايد الطبيعية ولتربية الأحياء المائية.

### الموضوع 2-5: المداولات المتعلقة بالحوكمة

#### الثقة

132 - سيواصل المدير العام الاتصال بالأعضاء من خلال الحلقات الدراسية وبدء حوار لإنشاء جماعات استشارية (2-4).

133 - سيواصل المدير العام إجراء مشاورات غير رسمية مع مجموعات السفراء والممثلين الدائمين لإجراء تبادل غير رسمي للآراء بشأن المواضيع ذات الاهتمام المتبادل، ومع المجموعات الإقليمية قبل اجتماعات الأجهزة الرئاسية. وستستمر أيضاً العروض التي يقدمها كبار الموظفين إلى الممثلين الدائمين، وكذلك سلسلة الحلقات الدراسية والتفاعلية غير الرسمية بشأن القضايا الأساسية التي تهم الأعضاء بشكل كبير والتي بدأت في عام 2007.

134 - وسيشجّع المدير العام تقديم عروض موجزة (رسمية وغير رسمية على حد سواء) للممثلين الدائمين بشأن القضايا التقنية والإدارية من قِبَل كبار الموظفين. ومن المرغوب فيه أيضاً تمكين الأعضاء من الاطلاع بشكل مباشر على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في الميدان.

### دال - المجموعة 3 - تغيير الثقافة المؤسسية وإصلاح النظم الإدارية والتنظيمية

#### الموضوع 3-1: الاستعراض الشامل للإدارة والتنظيم

135 - توافق الإدارة على الاتصال بوكالة خارجية متخصصة في التحليل والإصلاح المؤسسين لتيسير إجراء استعراض شامل لجنود وفروع جميع جوانب إدارة وتنظيم الموارد البشرية والمالية في المنظمة (1-8).

136 - لقد ثبتت جدوى ثلاثة استعراضات سابقة أجراها خبراء مستقلون خارجيون في السنوات العشر الماضية: في عام 1997، استعراض لإدارة الشؤون المالية والإدارية أكد أن إدارتها وهيكلها التنظيمي يتسقان مع احتياجات المنظمة والمجالات المحددة لتحسين الكفاءة ونوعية الخدمة؛ وفي عام 2003 أدى استعراضان لشعبة المالية ولشعبة نظم

المعلومات والتكنولوجيا إلى انعقاد مؤتمر المنظمة الثاني والثلاثين، الذي وضع نهجاً منتظماً لإدارة وتمويل النفقات الرأسمالية؛ وفي عام 2005، أدى استعراض لشعبة إدارة الموارد البشرية إلى إعداد نموذج إدارة الموارد البشرية الجاري تنفيذه حالياً.

### الموضوع 3-2: إطار الموارد البشرية

137 - توافق الإدارة على تحقيق الاتساق في معايير التوظيف وتطوير قدرات الموظفين وترقيتهم في إطار سياسة وحييدة وأكثر اتساقاً للموارد البشرية (8-2).

#### أساليب التعاقد

138 - توافق الإدارة على تصميم أساليب التعاقد للاستجابة للسياق المتغير بسرعة الذي تعمل فيه المنظمة: زيادة مرونة التوظيف للاستجابة للتحويلات في متطلبات الكفاءة التقنية والتعيينات الجغرافية، مع القيام أيضاً بتقديم أعلى جودة ممكنة للخدمات المقدمة إلى زبائن المنظمة بطريقة مجدية بالمقارنة بالتكاليف (8-3).

#### التوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين

139 - توافق الإدارة على تحقيق التوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين تحت مسؤولية المدير العام في إطار أكثر استيعاباً للمسؤوليات المفوضة، مع الاستفادة الكاملة من خطة العمل الجنسانية للموارد البشرية (8-5).

140 - وأدت التدابير الإيجابية التي اتخذت خلال الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 1994 وأغسطس/آب 2007 قد أدت إلى زيادة نسبة الدول الأعضاء الممثلة بين موظفي المنظمة من 68 في المائة إلى 81 في المائة، بينما زاد العدد الكلي للدول الأعضاء من 168 في عام 1994 إلى 189. وسعت بعثات التوظيف إلى تحديد مرشحين من البلدان الناقصة التمثيل بدرجة كبرى، في تقويم التمثيل الجغرافي لهذه البلدان.

141 - وتبلغ النسبة الإجمالية للموظفات في المنظمة 49 في المائة. وقد أسفرت الجهود التي بُذلت أثناء فترات السنتين الخمس الأخيرة عن حدوث زيادة مطردة في عدد النساء في وظائف الفئة الفنية من 17 في المائة في بداية عام 1994 إلى 30 في المائة في 1 سبتمبر/أيلول 2007، ومن 2 في المائة إلى 12 في المائة في فئة المديرين. وستضع المنظمة خطة عمل جنسانية للموارد البشرية تحلل بعناية فرص ومعوقات تحقيق هدف المنظمة بالمساواة بين الجنسين والتمثيل في شغل النساء نسبة قدرها 35 في المائة من وظائف الفئة الفنية.

إدارة الأداء

142 - توافق الإدارة على تحسين إدارة الأداء بتنفيذ التقييم الجديد للأداء (6-8).

الحوافز للموظفين

143 - توافق الإدارة على إدخال طائفة من الحوافز للأداء المتميز ترتبط بنظام تقييمي قوي (7-8)

التدريب

144 - توافق الإدارة على إعادة توجيه وتعزيز تدريب الموظفين واستخدام الموارد وتعزيز مهارات الموظفين في مجال تحديد ورصد النواتج والنتائج ووضع خطوط أساسية للمؤشرات ذات الصلة باستكشاف برامج التدريب على الإدارة القائمة على تحقيق نتائج لدى وكالات وجهات مرجعية أخرى (7-5، 8-8).

إدارة البرنامج التقني

145 - توافق الإدارة على تمكين المديرين العاميين المساعدين المختصين بالبرامج على مواصلة رصد مخصصات سنوية في الميزانية لرؤساء الشعب (6-17، 6-18).

التوظيف

146 - توافق الإدارة على إسناد مسؤولية جديدة عن التوظيف على مستويات مختلفة (4-8). وستسند إلى المديرين العاميين المساعدين مسؤولية اختيار موظفي الفئة الفنية والموظفين الوطنيين.

الموضوع 3-3: دعم التغييرات في الهيكل

تعددية التخصصات

147 - توافق الإدارة على إيجاد حوافز لتعدد التخصصات والتركيز على الأهداف العالمية والمواضيع ذات الأولوية (6-16).

## رسوم خدمة المشاريع

148 - توافق الإدارة على مواصلة العملية المعتادة الخاصة بإجراء استعراض دوري لتكاليف الخدمات الفعلية وعلى تعديل الرسوم ضماناً لتحديدها على مستوى مناسب (7-7).

## الموضوع 3-4: الكفاءة الإدارية

149 - لقد كانت المنظمة تسعى بقوة إلى تحقيق أوجه كفاءة وإدخال تحسينات في عملياتها ونظمها الإدارية، كما يظهر في الوثائق الموجودة في موقع المنظمة على الويب: [www.fao.org/reform](http://www.fao.org/reform).

الإدارة والتوريدات والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقرها في روما

150 - توافق الإدارة على السعي إلى إجراء تحسينات في العمليات الإدارية والتوريدات والخدمات ذات الصلة بالتعاون مع الوكالات الأخرى التي توجد مقرها في روما (8-9، 8-10، 8-19).

التدابير الإدارية المؤقتة الأخرى

151 - توافق الإدارة على:

- السعي بقدر أكبر إلى تحقيق التكامل الكامل بين النظم الداعمة لاحتياجات الإدارة الاستراتيجية والمالية من أجل معالجة العمليات الاستراتيجية والخاصة بالمساءلة البرمجية مع معالجة متطلبات الإبلاغ بصورة كافية (8-13).

## الموضوع 3-5: الشؤون المالية

152 - توافق الإدارة على:

- استغلال الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لتحقيق أوجه كفاءة كبيرة وتحسين الفعالية في المحاسبة والإدارة الماليتين، وكذلك في نظم دعم القرار (8-14)
- إعداد استراتيجية مؤسسية لإدارة المخاطر المالية (8-15).
- إدخال إمكانية تجديد نسبة صغيرة نسبياً من الحسابات المتداولة بين فترات السنتين علاوة على برنامج التعاون التقني، والحسابات الرأسمالية والأمنية، كمسألة إدارة مالية جيدة ولتيسير الإيرادات والنفقات (8-17)



- اعتماد تدابير إضافية لتمويل الالتزامات بعد انتهاء الخدمة التي لم ترصد لها أموال كافية، وخفض الالتزامات إزاء المتقاعدين (8-18).

### الموضوع 3-6: تكنولوجيا المعلومات

153 - توافق الإدارة على تحسين إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية ومكاتب الاتصال والمكاتب القطرية، وبخاصة من خلال نشر البرامج المالية القائمة على نظام أوراكل مع وضع إجراءات تمويل مناسبة ودراسة تكلفة/فائدة التطبيقات الجديدة (8-12).

### الموضوع 3-7: ثقافة المنظمة

154 - يوافق المدير العام على أن يتولى قيادة تعبئة الالتزام من جانب كبار الموظفين حول رؤية واضحة لكيفية عمل المنظمة على تحقيق رسالتها مع وجود أهداف محددة بوضوح (على النحو الذي وافقت عليه الأجهزة الرئاسية) ومع وجود مؤشرات قابلة للقياس (8-1).

155 - يوافق المدير العام على إنشاء مجموعة عمل خاصة لقيادة عملية وضع برنامج تغيير ثقافة المنظمة والإشراف عليه (6-2). وسيبدأ هذا بعد المؤتمر العام حيث من المتوقع صدور توجيهات من الأعضاء بشأن الاتجاه العام لعملية الإصلاح. وستكون الخبرات الناجحة المستمدة من الترتيبات الموجودة لإعداد استجابة الإدارة ذخيرة لهذا المسعى.

156 - توافق الإدارة على تشجيع الاتصالات فيما بين الإدارات وعلى اتخاذ خطوات نحو إيجاد خريطة للمواقع التي تكمن فيها المعارف (6-3).

### التوصيات المتعلقة بالمدير العام مباشرة

يقبل المدير العام التوصيات التي ترمي إلى عرض صورة له أكثر انفتاحاً وأيسر منالاً (6-4). وجرى تغيير النظام الأمني داخل حرم المنظمة الذي أُقيم في عام 1976 تداركاً لتصور البعض (الذي لا تؤيده الحقائق) للمدير العام على أنه شخص غير منفتح ولا يمكن الوصول إليه. ويرغب المدير العام في أن يشير، بالنسبة إلى صورته الخارجية، إلى أن إعادة انتخابه كمدير عام للمنظمة والمناصب السابقة التي انتخب لشغلها، تقتضي منه بالضرورة أن يكون الوصول إليه ميسوراً. وعلاوة على ذلك، ليس لدى المدير العام أي علم بأي مناسبة طلب فيها مدير عام مساعد للمنظمة، أو مدير، أو ممثل للمنظمة، الاجتماع به ولم تتخذ على الفور إجراءات في هذا الصدد من خلال تحديد موعد أو إجراء مكالمات هاتفية.

157 - وقد وُضعت على شبكة الإنترنت الداخلية تقارير عن زيارات المدير العام الرسمية إلى الخارج؛ واجتماعاته الرئيسية مع جهات الاتصال الخارجية الهامة؛ واجتماعاته مع مجموعات صغيرة وغير رسمية من الموظفين بشأن مواضيع هامة داخل المنظمة، تتعلق معظمها بعمل المنظمة، وسيجري تحديث تلك المعلومات شهرياً.

#### هاء - المجموعة 4 - إعادة الهيكلة توخياً للفعالية والكفاءة في كل من المقر الرئيسي والميدان

##### الموضوع 4-1: هيكل المقر الرئيسي

158 - توافق الإدارة مع التقييم الخارجي المستقل على أن الهيكل المقترح للمقر الرئيسي: "هو نموذج ممكن واحد فقط. ومن الواضح إمكانية وجود نماذج أخرى وتنويعات لما نعرضه. وستلزم إعادة النظر بعناية في الفرضيات التي يقوم عليها النموذج، بما في ذلك تلك التي تتعلق بكل من التكاليف والفوائد. ولذا فإن ما يلي ليس المقصود به أن يكون وصفاً قاطعاً، بل هو بالأحرى حل تقريبي سيتطلب مزيداً من العمل واستعراضاً دقيقاً". وتوافق أيضاً مع قول التقييم الخارجي المستقل إن "الشكل ينبغي أن يتبع أيضاً المهمة"، وإن التوصيات المتعلقة بهيكل المقر الرئيسي يلزم من ثم دراستها على ضوء القضايا البرمجية والثقافية والوظيفية والتشاركية المطروحة في تحليلها.

159 - ويعترف تقرير التقييم الخارجي المستقل بالحاجة إلى أن يؤخذ في الاعتبار عامل معوقات النظام المشترك للأمم المتحدة الذي تنظمه لجنة الخدمة المدنية الدولية، وكذلك تحديات تحقيق مزيد من تعددية التخصصات من خلال الترتيبات التنظيمية، لا سيما فيما يتعلق بتغيير المناخ وبالطاقة الحيوية. وسيتمتعين أن تأخذ في الاعتبار المناقشات بشأن الاقتراح، بين عوامل أخرى، المبادئ وأفضل الممارسات بخصوص "مدة السيطرة" و"سلسلة القيادة" مع إيلاء الاعتبار الواجب للدعم اليومي المباشر الذي يحصل عليه المدير العام من نائب المدير العام، ومدير مكتبه، ومدير مكتب التنسيق وتطبيق اللامركزية، وكذلك المهام البالغة الأهمية التي يضطلع بها المدير العام المساعد باعتباره الجهة الرئيسية لاتخاذ القرارات التنفيذية في الأمانة.

##### الموضوع 4-2: الهيكل الميداني

160 - تؤيد الإدارة مبدأ الوجود الميداني الأكثر فعالية ومبدأ تحقيق لا مركزية المهام والسلطة بنقلها من المقر الرئيسي إلى الميدان. (6-19)

## المرفق الثاني:

### موجز الإصلاحات التي وافقت عليها الأجهزة الرئاسية للمنظمة في الفترة 2005-2007

#### ألف - المعلومات الأساسية والنطاق

161- اقترح المدير العام خلال الفترة 2005-2007 إصلاحات ترمي إلى تحسين جدوى وفعالية المنظمة، ووافقت عليها الأجهزة الرئاسية على مراحل، أي من حيث المبدأ، خلال الدورة الثالثة والثلاثين للمؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2005، والدورة الحادية والثلاثين بعد المائة للمجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2006، ثم الدورة الثانية والثلاثين بعد المائة للمجلس في يونيو/حزيران 2007. وللإصلاحات التي جرت خلال هذه الفترة نطاق عريض يشمل التغييرات التنظيمية والترشيح الإداري وزيادة التدابير الناشئة عن زيادة الكفاءة (المؤدية إلى تحقيق وفورات) وترشيح الهيكل البرنامجي للمنظمة. ويبدو في سياق نظر الأعضاء في تقرير التقييم الخارجي المستقل، أن من المناسب الإشارة إلى الاتجاهات الرئيسية لهذه الجولة الأحدث من الإصلاحات في المنظمة.

162- وعلى ذلك يوجز هذا المرفق ما يلي:

- المبادئ التوجيهية للإصلاحات؛
- الهيكل التنظيمي المعدل الذي وضع موضع التنفيذ في المقر الرئيسي اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2007؛
- شبكة المكاتب الميدانية المتجددة الناشئة عن الإصلاحات المشار إليها أعلاه؛
- وضع ترتيب "البؤرة المتعددة الأطراف" لمركز الخدمات المشتركة؛
- التغييرات الكبيرة التي أجريت على هيكل البرامج والمحتوى الفني لبرنامج العمل والميزانية؛ و
- الوفورات المالية الناشئة عن الإصلاحات.

#### باء - المبادئ التوجيهية للإصلاحات

163- نظراً للتقارب العريض مع جوهر الكثير من توصيات التقييم الخارجي المستقل، فإن من المفيد تذكّر عدد من المبادئ التي وجهت الإصلاحات المشار إليها أعلاه. وهذه المبادئ (بإيجاز شديد) هي ما يلي:

(أ) المحافظة على أولويات الأعضاء، أي منح الأهمية الواجبة للعمل في الأطر التنظيمية الدولية، والمحافظة على الموارد الطبيعية ومكافحة الآفات النباتية والأمراض الحيوانية وتقديم المساعدات التقنية والسياساتية؛

- (ب) تعزيز دور المنظمة بوصفها منظمة معارف؛
- (ج) زيادة التركيز على بناء القدرات لزيادة تنمية القدرات الفردية والمؤسسية على المستويات الإقليمية ودون الإقليمية والقطرية؛
- (د) توثيق التعاون مع منظمات الأعضاء والاعتراف بالمشاركة المتزايدة لمنظمات التكامل الاقتصادي الإقليمية في قضايا الزراعة والأمن الغذائي؛
- (هـ) تعزيز الطابع المشترك بين التخصصات في معالجة المشاكل التي يتزايد تعقيدها والأخطار والتحديات الجديدة التي تواجه البلدان في تنميتها للأغذية والزراعة؛
- (و) العمل مع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك المشاركة في الأفرقة القطرية لمنظومة الأمم المتحدة لدعم عمليات السياسات أو التخطيط بما يتفق واختصاصات المنظمة؛
- (ز) تعزيز التحالفات مع المجتمع المدني والمنظمات الشعبية على المستويين الوطني والدولي؛
- (ح) تعبئة الموارد لدعم الأعضاء، لا بالنسبة للبرامج التي ستنفذها المنظمة فقط، بل والأهم هو زيادة الاستثمارات اللازمة من جانب الأعضاء لدعم التنمية الزراعية والأمن الغذائي؛
- (ط) محور تركيز قطري أكثر فعالية يتم من خلال جملة أمور من بينها صياغة أطر الأولويات المتوسطة الأجل على المستوى الوطني لتعزيز الاتساق في مساعدة المنظمة على المستوى القطري، يجري تعزيزها بقدرات متعددة التخصصات على المستوى دون الإقليمي؛
- (ي) العالمية في خدمة الأعضاء في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على الانتقائية في تخصيص الموارد مما يعني إسناد اهتمام خاص لأكثر فئات البلدان احتياجاً؛
- (ك) تكييف الهياكل التنظيمية بالاقتران مع النهوض بعمليات الإدارة؛
- (ل) وسائل عمل أكثر مرونة.

### جيم - الهيكل التنظيمي

#### الجوانب الرئيسية للهيكل الحالي للمقر الرئيسي

164- استهدفت الإصلاحات زيادة استجابة المقر الرئيسي للدور المعزز الذي تضطلع به المنظمة باعتبارها منظمة معارف، وزيادة فعالية الدعم الذي يقدم للعمل المشترك بين التخصصات.

165- وكانت التغييرات الرئيسية التي أدخلت كما يلي:

- تحويل إدارة الشؤون العامة والإعلام إلى إدارة جديدة للمعارف والاتصال، مع نقل شعبة تكنولوجيا المعلومات من إدارة الشؤون الإدارية والمالية، وتجميع أنشطة الدعوة الرئيسية في شعبتها الخاصة بالاتصال؛
- إنشاء إدارة جديدة لإدارة الموارد الطبيعية والبيئة لتخلف إدارة التنمية المستدامة السابقة، وتضم شعبة الأراضي والمياه وشعبة جديدة للبيئة وتغير المناخ والطاقة الحيوية؛
- تجميع التخصصات في إدارة الزراعة وحماية المستهلك لدعم نهج "من المزرعة للمائدة"، وتضم هذه الإدارة الآن مركز إدارة الأزمات لمعالجة الآفات والأمراض الحيوانية والنباتية العابرة للحدود والأزمات المتعلقة بسلامة الأغذية مما يتيح للمنظمة الاستجابة بقدر أكبر من السرعة والفعالية للأزمات التي تؤثر في كامل سلسلة الأغذية؛
- وضع شعبة تعالج القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية في إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتعزيز قدرة الإدارة على التعامل بطريقة متكاملة مع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للتنمية؛
- بعض عمليات إعادة الترتيب للإدارات شملت قطاعي الغابات ومصايد الأسماك مع اسم جديد لهذه الإدارة الأخيرة هو مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية ليعكس الأولوية المتزايدة بدرجة كبيرة المسندة لتربية الأحياء المائية؛
- إعادة تسمية إدارة الشؤون الإدارية والمالية لتصبح إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية حيث تتجمع في هذه الإدارة الوظائف ذات الصلة بأمن موظفي وأصول المنظمة في مختلف أنحاء العالم.

#### الهيكل المتجدد للمكاتب الميدانية

166- تهدف الإصلاحات إلى وضع إطار أكثر فعالية للمكاتب الميدانية يشمل:

- مكاتب وطنية أفضل تجهيزا لخدمة البلدان التي في حاجة إلى مساعدة؛
- مكاتب إقليمية فرعية تشكل الآن جزءا أساسيا من المكاتب الإقليمية والتابعة لها ومجهزة بأفرقة متعددة التخصصات في مواقع استراتيجية بما في ذلك الأفرقة المتعددة التخصصات التي تشترك مع المكاتب الإقليمية في موقع واحد، وقد زادت كلها من الموارد التشغيلية لتلبية الطلبات في المناطق الجغرافية المعنية التي تتجاوز الخبرات المتاحة لدى هذه الأفرقة؛
- مكاتب إقليمية أكثر تركيزا (تتناول بالدرجة الأولى القضايا الإقليمية).

167- وثمة نموذج تشغيلي جديد ينطوي عليه هذا التحول حيث: (1) يواصل الموظفون الفنيون في المكاتب الإقليمية العمل بصورة وثيقة مع الشعب التابعين لها في المقر الرئيسي في الاستجابة للأولويات الإقليمية؛ (2) الأفرقة المتعددة التخصصات تتألف من الموظفين الفنيين بما يتناسب مع الاحتياجات الرئيسية في الإقليم الفرعي المعني بالإضافة إلى الممثلين القطريين للمنظمة لجزء من وقتهم؛ (3) المكاتب القطرية التي تركز على الأولويات الرئيسية التي يتفق عليها مع الحكومة المعنية والعمل في اتساق وثيق مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية.

168- وأصبح هيكل المكاتب الميدانية المتجدد وفقا للخطوط المشار إليها أعلاه في مواقعه بالفعل في المناطق الجغرافية التالية مستفيدا من الظروف المواتية للغاية التي توفرها البلدان المضيفة المقابلة:

- أفريقيا، بمكاتبين إقليميين فرعيين مجهزين بأفرقة متعددة التخصصات في موقعين جديدين: أديس أبابا وليبرفيل، بالإضافة إلى مكتب إقليمي فرعي يشارك المكتب الإقليمي لأفريقيا في موقعه في أكرا ومكتب دون إقليمي أصغر مما كان عليه سابقا في هراي لخدمة إقليم جنوب أفريقيا الفرعي؛
- أوروبا وآسيا الوسطى، بمكتب إقليمي فرعي جديد في أنقره لتغطية بلدان آسيا الوسطى، والمكتب الإقليمي لأوروبا الذي نقل الآن إلى بودابست (ويسمى من الآن فصاعدا المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى) منضما إلى المكتب الإقليمي الفرعي المعدل لأوروبا الوسطى والشرقية والذي ظل يعمل لعدة سنوات من بودابست؛
- أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، بمكتب إقليمي فرعي جديد لأمريكا الوسطى الذي سيبدأ عمله بعد فترة وجيزة في بنما، والمكتب الإقليمي الفرعي الذي كان موجودا من قبل لمنطقة الكاريبي في بربادوس، والفريق المتعدد التخصصات لأمريكا الجنوبية في نفس مقر المكتب الإقليمي في سنتياغو.

169- ولاستكمال الصورة بشأن المواقع الميدانية، تجري الاتصالات مع الاتحاد الروسي منذ أن قرر الانضمام لعضوية المنظمة في الجزء الأول من عام 2006، لإنشاء مكتب اتصال في موسكو. ولم تشمل إصلاحات 2005-2007 بعد إقليم آسيا والمحيط الهادي وإقليم الشرق الأدنى.

#### تنفيذ مركز الخدمات المشتركة

170- سيتولى مركز الخدمات المشتركة بعد إعادة تشكيله الاضطلاع بحجم كبير من وظائف المعالجة الإدارية الروتينية في مجالات الموارد البشرية والسفريات والشؤون المالية والمشتريات في مواقع منخفضة التكلفة. ويتضمن النهج المعتمد الذي يجري تنفيذه (بعد استكماله بصورة كاملة المقرر له نهاية عام 2009) ثلاثة "محاور" في المكاتب الإقليمية (بانكوك وبودابست وسنتياغو). وهذه المحاور تقع ضمن المناطق الزمنية الماثلة لتلك الخاصة بغالبية المعاملات التي يحققها الموظفون والتي يديرها مركز تنسيق يوجد في روما داخل إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية. وسوف يحقق تنفيذ مركز الخدمات المشتركة وفورات صافية تبلغ 8 ملايين دولار أمريكي في الفترة المالية نتيجة للوفورات الناجمة عن زيادة الكفاءة والفروق المواتية في تكاليف الموظفين فيما بين المقر الرئيسي وهذه المواقع الأقل تكلفة وإلى ترشيد المحتوى البرامجي لبرنامج العمل والميزانية.

### دال - ترشيد المحتوى البرامجي لبرنامج العمل والميزانية

171- تضمنت الإصلاحات التي قدمت للمؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2005 هيكلًا برامجيا متجدداً بالكامل للاستخدام من 2006-2007. وقد دعم هذا الهيكل الجديد برنامج العمل والميزانية المعدل للفترة 2006-2007<sup>2</sup> الذي وافقت عليه لجننا البرنامج والمالية في مايو/أيار 2006، وهو هيكل تعبر عنه أيضاً وثيقة برنامج العمل والميزانية للفترة 2008-2009<sup>3</sup> المعروضة على المؤتمر. وقد تضمن برنامج العمل والميزانية المعدل للفترة 2006-2008 إعادة تشكيل كبيرة للكيانات البرمجية التي هي أعمدة البناء المعتمدة على النتائج في البرامج البالغة 42 برنامجاً. وكان هذا الجهد الترشيدي يهدف إلى ضمان أن تحتوي البرامج مجموعة متنسقة من الأنشطة مع زيادة الاهتمام بالعمل المتعدد التخصصات كما كان يهدف إلى الحد من تفتيت البرامج. وأدى ذلك إلى مجموعة أكثر تماسكاً حيث جرى خفض عدد الكيانات الفنية بنسبة 29 في المائة من 261 إلى 186.

172- وفيما يتعلق بالتدابير المشتركة بين التخصصات، حدث تحول كبير نحو التعاون المعياري الرسمي في مجالات التخطيط والبرمجة وتعبئة الموارد، وإنشاء نظم للرصد والتقييم بما في ذلك الكيانات البرمجية المشتركة بين التخصصات ومجموعات العمل المشتركة بين الإدارات. وفي هذا الضوء، يسند برنامج العمل والميزانية للفترة 2008-2009 الاهتمام الواجب للأنشطة المقررة في أربعة مجالات رئيسية تشمل التعاون المكثف عبر الخطوط المشتركة بين التخصصات: *المعرفة والإدارة والتبادل وبناء القدرات وتغير المناخ والطاقة الحيوية*.

### هاء - موجز للوفورات والمنافع المتصلة بالإصلاحات

173- لقد أخذ تنفيذ هذه الإصلاحات في إعطاء ثماره من كل من المنافع النوعية والكمية. وتشمل المنافع الفرعية إعطاء معنى أكثر فعالية للمنظمة بوصفها منظمة معارف تعزز النهج المتعددة التخصصات وتستفيد من شبكة من المكاتب الميدانية الأكثر فعالية. أما المنافع الكمية فتتسبب من الوفورات الحالية المتكررة التي يرد موجز لها في *الجدول 1* أدناه.

<sup>2</sup> الوثيقة FC 113/14 - PC 95/3 .

<sup>3</sup> الوثيقة C 2007/3 .

## الجدول 1- موجز للوفورات المتكررة الرئيسية

المبلغ لفترة السنتين (بآلاف الدولارات الأمريكية)	المجال/الإجراء
	الوفورات الناشئة عن زيادة الكفاءة والترشيد وإعادة الهيكلة
8 000	التنفيذ المرحلي الكامل لمركز الخدمات المشتركة.
9 100	الخفض الصافي في الوظائف على مستوى المدير ووظائف الخدمات العامة ذات الصلة في المقر الرئيسي (أي خفض المشتريات) - يعاد تخصيص جزء من الوفورات لنفس الوحدات التنظيمية.
15 000	زيادة الأموال المستردة للحساب العام من مشاريع الطوارئ ومن المشاريع التي تنفذ بموارد من خارج الميزانية بما في ذلك الزيادة المقترحة في معدلات تكاليف الدعم للمشاريع التي تقدم دعماً مباشراً لأنشطة البرنامج العادي.
1 650	الوفورات الناجمة عن زيادة الكفاءة والترشيد وتدابير الكفاءة تحت سلطة المدير العام.
	اللامركزية
5 300	الفروق الموازية في تكاليف الموظفين الناجمة عن وضع الأفرقة المتعددة التخصصات في المكاتب دون الإقليمية ومن ترشيد مجموعات السياسات والعمليات في المكاتب الإقليمية.
740	الفروق الموازية في تكاليف الموظفين الناجمة عن نقل المكتب الإقليمي لأوروبا إلى بودابست ليصبح المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى.

174- وعلاوة على ذلك، فإن المساعدات النقدية والعينية المقدمة من الحكومات المضيفة في تكاليف تشغيل مركز الخدمات المشتركة والمكاتب دون الإقليمية بما في ذلك القيمة المقدرة لتقديم الموظفين الفنيين الشبان وموظفي الدعم من الحكومات المضيفة، تقدر بما يزيد على 15 مليون دولار.



### المرفق الثالث:

## عودة الزراعة على جدول الأعمال العالمي

175 - لقد شهد العالم على مدى السنوات العشرين الماضية تغيرات هائلة. فقد حلت تدريجياً محل الانقسامات السياسية بين الشرق والغرب علاقات أكثر تعقيداً تتسم بمزيد من تعددية الأطراف مع نشوء قوى وصراعات إقليمية. وازدادت كذلك الصراعات. واتسعت سياسات الحد من التدخلات الحكومية أو تغيير تلك التدخلات، التي بدأت في الثمانينات، إلى المستوى الدولي، مما أسفر عن ميزانيات تقشف مع الدعوة إلى الترشيد والكفاءة. وظهرت شركات قوية متعددة الجنسيات لديها موارد أكثر من تلك الموجودة لدى الدول<sup>4</sup> وبلغت قيمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة 1.2 تريليون دولار أمريكي في عام 2006. وبالنسبة إلى العمل الإنمائي، تقوم المؤسسات الخاصة بتعبئة كميات هائلة من الموارد، لا سيما من أجل الصحة والتعليم.<sup>5</sup> ومن المؤكد أن المؤسسات العامة الثنائية والمتعددة الأطراف التي بلغ مجموع المساعدة الإنمائية الرسمية المقدمة منها 104 مليارات من الدولارات الأمريكية في عام 2006 لا يمكن مقارنتها من حيث الحجم على الرغم من حدوث زيادة كبيرة في المساعدة المقدمة منها بالقياس إلى السنوات الأسبق.

176 - وفي ظل هذه الظروف، تجري عملية تمحيص هامة لنظام الأمم المتحدة وبريتون وودز الذي أُقيم بعد الحرب العالمية الثانية. ولذلك، تواجه الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة وصناديقها وبرامجها أوقاتاً عصيبة.

177 - ومن الطبيعي أن تتأثر المنظمة بهذه الاتجاهات الإجمالية. ولكن تأثيراتها كانت أشدّ وقعاً بسبب انخفاض الأولوية التي أعطيت إبان الثمانينات والتسعينات للزراعة والتنمية الريفية والأمن الغذائي على جدول الأعمال الدولي. فقد انخفضت حصة القطاع الأولي في المساعدة الإنمائية الرسمية بنسبة 50 في المائة خلال الفترة من عام 1990 حتى عام 2000. وفي البنك الدولي، انخفضت قيمة الحافظة في هذا المجال من نسبة قدرها 29 في المائة في عام 1986 إلى نسبة قدرها 7 في المائة في عام 2006.

178 - واتبعت المساعدة الثنائية للقطاع نفس المسار، مما أوجد اتجاهًا حلزونيًا انخفاضياً في الموارد الإقليمية والقطرية على الرغم من ضرورتها لضمان الأمن الغذائي العالمي.

179 - واستجابة لهذا الوضع، أطلقت إدارة المنظمة مبادرات عديدة لإعادة تركيز الاهتمام على الأمن الغذائي العالمي. وقد أدخلت تدابير تكييف أساسية لكي تقدّم خدماتها على نحو فعال إلى الأعضاء فيها، الذين زاد عددهم من 169 في

<sup>4</sup> فيما يتعلق بالسنة 2000، كانت القيمة المضافة المجتمعة لأكثر من 19 شركة متعددة الجنسيات تفوق القيمة المضافة الناتج المحلي الإجمالي الكلي لجميع أقل البلدان نمواً البالغ عددها 50 بلداً، بأكثر من أربعة أمثال.

<sup>5</sup> بلغ مجموع مساهمات معونة القطاع الخاص 11 مليار دولار أمريكي في عام 2006، وهو مبلغ يعادل نسبة قدرها 13 في المائة من المعونة المقدمة من الدول الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية. فعلى سبيل المثال، يتوقع أن تنفق مؤسسة غيتس 2.8 مليار دولار أمريكي في عام 2007 وأنفق الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا ملياري دولار أمريكي في المتوسط كل سنة خلال الفترة ما بين سنة 2002 وسنة 2006.

عام 1994 إلى 190 في عام 2006، تضمنت قرار روسيا التاريخي بمعاودة الانضمام إلى المنظمة بعد غيابها عنها لمدة 60 عاماً.

180 - وانهقد في عام 1996 أول مؤتمر قمة عالمي للأغذية على مستوى رؤساء الدول والحكومات، وقد أعقبه مؤتمر القمة العالمي للأغذية: خمس سنوات بعد الانعقاد في عام 2002.

181 - وفي سبتمبر/أيلول 2000، أفضى مؤتمر قمة الألفية، الذي عقده الأمين العام للأمم المتحدة، إلى اعتماد الأهداف الإنمائية للألفية. وأخذت في مؤتمر مونتييري تدابير متابعة لصالح زيادة المساعدة الإنمائية الرسمية، وكذلك في مؤتمرات قمة مجموعة الثمانية، لا سيما المؤتمرين اللذين عقدا في سي آيلند (الولايات المتحدة الأمريكية) وغلين إيغلز (المملكة المتحدة).

182 - ونتيجة لهذه المبادرات، بدأ يبرز وعي جديد لأهمية الزراعة. وقد أدى هذا إلى النجاح في تعبئة المجتمع المدني والفنانين في مكافحة الفقر، فضلاً عن تكثيف جهود الدعوة من جانب المؤسسات المتعددة الأطراف.

**في اجتماع مجموعة الثمانية في مدينة جنوا عام 2001 الذي حضره المدير العام،  
أعلنت الالتزامات التالية:**

(...)

20 - مع اقتراب "مؤتمر القمة العالمي للأغذية: خمس سنوات من الانعقاد" الذي سيعقد في نوفمبر/تشرين الثاني 2001، ما زال الأمن الغذائي مراوفاً. فأكثر من 800 مليون شخص ما زالوا سيئي التغذية بدرجة خطيرة، من بينهم 250 مليون طفل على الأقل. ومن ثم يظل هدفاً رئيسياً لاستراتيجيتنا للحد من الفقر توفير إمكانية الحصول على إمدادات غذائية كافية وتحقيق التنمية الريفية. ويمثل دعم الزراعة أداة حاسمة الأهمية للمساعدة الإنمائية الرسمية. وسنسعى جاهدين إلى تنمية القدرة في البلدان الفقيرة، وإدماج برامج في استراتيجيات وطنية، وزيادة التدريب في مجال علم الزراعة. وينبغي بذل كل جهد ممكن لتحسين الإنتاجية الزراعية. وبين جملة أمور أخرى، ينطوي إدخال التكنولوجيا الجديدة المجربة والمختبرة، ومن بينها التكنولوجيا البيولوجية، بطريقة مأمونة ومكيفة حسب الظروف المحلية على إمكانية كبيرة لزيادة غلات المحاصيل زيادة كبيرة في البلدان النامية، مع استخدام كميات أقل من مبيدات الآفات ومن المياه بالمقارنة بالأساليب التقليدية. ونحن نلتزم بأن ندرس الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا الأحيائية في تلبية الاحتياجات الإنمائية، وتقاسم تلك التكنولوجيا وتيسير استخدامها هذا.

21 - وسنستهدف أشد الأقاليم معاناة من انعدام الأمن الغذائي، لا سيما أفريقيا جنوب الصحراء وجنوب آسيا، وسنواصل تشجيع التعاون فيما بين بلدان الجنوب. وسنؤيد الدور الحاسم الأهمية الذي تقوم به المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية في عمليات الإغاثة. ونحن نؤمن بأن استراتيجيات الحد من الفقر القطرية والقطاعية ينبغي أن تأخذ في الاعتبار الواجب الاحتياجي التغذوي للفئات الضعيفة، ومن بينها المواليد الجدد وأمهاتهم.

(...)

183 - وبدون الاستثمار في المناطق الريفية، لن نكسب المعركة ضد الجوع والفقر. وهذه الاستنتاجات الأساسية بدأت تتخلل سياسة التنمية واستراتيجياتها وبرامجها لدى الجهات المانحة الثنائية. ويجري الاعتراف أيضاً بذلك من جانب مؤسسات التمويل المتعددة الأطراف. فتقرير التنمية في العالم لعام 2008 يركز على الزراعة؛ وكان عام 1982 هو آخر عام حدث فيه ذلك. وتركيز تقرير التنمية في العالم على الزراعة هو مؤشر على التغيير المرحب به في أولويات السياسات الإنمائية. ومن المؤكد أن دور المنظمة في مجال الدعوة قد لعب دوراً ما في تطور الأولويات هذا في مجال التعاون الدولي.

184 - ورغم الترحيب بالتغيير الحاصل في الدور المتوخى للزراعة، ثمة ما يبعث على قلق كبير على المدى القصير بشأن حالة الأغذية في العالم. فأسعار السلع الأساسية الزراعية قد بلغت مستويات قياسية في السوق العالمية. والتحديات الجديدة مثل الطاقة الحيوية وتغيير المناخ تجذب أيضاً اهتمام وسائل الإعلام إلى الزراعة.

185 - وبالمقارنة بالوضع القائم قبل 20 سنة من الآن، عادت الزراعة على جدول الأعمال العالمي. ولذا فإن الوقت الحالي هو أنسب وقت لاتخاذ قرارات جسورة وبعيدة المدى من أجل تعزيز المؤسسات المتعددة الأطراف التي تتعامل مع الزراعة، ولا سيما في منظمة الأغذية والزراعة، حيث يتيح تقرير التقييم الخارجي المستقل فرصة للدول الأعضاء لرسم طريق المضي قُدماً لمنظمة تصلح للتصدي للتحديات الحالية والمستجدة.