

مذكرة الرئيس – الاجتماع الثاني لمجموعة العمل الثالثة
التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

الأربعاء، 30 يناير/كانون الثاني 2008

الرئيس Ramalingam Parasuram

(1) استعراض الأصول والفروع – الاختصاصات الأولية: عرض ممثل المدير العام الاقتراح الخاص باستعراض الأصول والفروع، كما يرد في الملحق الأول. وقد ناقش الأعضاء الاقتراح بالتفضيل وأيدوه، مع التشديد على النقاط التالية:

- (أ) العمل، إذا أمكن ذلك دون الإخلال بالنوعية، على تقليص مهلة التنفيذ من المائة يوم المتوقعة لإصدار عقد للمرحلة الأولى من العمل التي من المتوقع أن تنتهي مع حلول شهر سبتمبر/أيلول. وطلب إلى الإدارة رفع تقرير مرحلي عن التقدم المحرز في اجتماع مجموعة العمل في 20 فبراير/شباط؛
- (ب) ينبغي إبقاء مجموعة العمل على إطلاع كامل على استعراض الأصول والفروع، وأن تُفسح لها إمكانية مناقشته بمختلف جوانبه؛ كما ينبغي رفع تقارير خطية أو تقديم عروض لاستشاريي مجموعة العمل؛ وينبغي تمكين الاستشاريين من التفاعل مع مجموعة العمل في أكثر من مناسبة بين تاريخ تعيينهم في مايو/أيار وموعد رفع التقرير الأول في سبتمبر/أيلول؛
- (ج) ينبغي ألا يكرر استعراض الأصول والفروع العمل الذي يقوم به التقييم الخارجي المستقل؛
- (د) كما تتوقع مجموعة العمل أن يحدد العقد المخرجات (أو المعالم البارزة) الفورية.

وطلب إلى الإدارة أن تعرض خلال اجتماع مجموعة العمل في 20 فبراير/شباط، وثيقة تتضمن جدولاً زمنياً محدداً بين مايو/أيار وسبتمبر/أيلول حول سبل إطلاع مجموعة العمل على عمل استعراض الأصول والفروع.

(2) استعراض ورصد التقدم المحرز في خطة العمل لتحقيق المخرجات من جانب الإدارة (مجالات النجاح السريع): لم تناقش مجموعة العمل سوى البنود من خطة العمل الخاصة بالمخرجات المبكرة التي لن تُبحث في البنود التالية من جدول الأعمال. وقدمت إيضاحات وأبدت مجموعة العمل الملاحظات التالية:

(أ) النقاط 22 و23 و26 و27 تخصيص الموارد لتمكين كبار المديرين من تلبية الاحتياجات غير المرتقبة ولتعزيز التداخل بين الاختصاصات: تمنى الأعضاء الحصول على اقتراحات مفصلة من الإدارة بهذا الخصوص؛

(ب) النقطة 47 تغيير الثقافة: تمنى مجموعة العمل الإطلاع على التقارير التي سترفعها الإدارة مستقبلاً إلى مجموعة العمل عن تغيير الثقافة، بما في ذلك ورقة عن الإجراءات المقرر اتخاذها والتي ستبحثها في اجتماعها في 26 فبراير/شباط. وسألت مجموعة العمل عما إذا كانت الترتيبات الاستشارية الموجودة

حالياً بين الموظفين والإدارة مناسبة لتحقيق التغيير في الثقافة وشدت على ضرورة اتباع نهج تشاركي غير تراتبي كي يتسنى تأدية الدور المطلوب.

(3) النهج الإجمالي الذي تتبعه المنظمة لمواجهة المخاطر (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 24-26، 32، 1214 و1364): أجرت مجموعة العمل نقاشاً أولياً عن النهج الإجمالي المتبع لمواجهة المخاطر دون محاولة التوصل إلى استنتاج بهذا الشأن ومع الاعتراف بأن هذا المبدأ أساسي في عملية استعراض الأصول والفروع ككل وفي العديد من جوانب الإصلاح، بما في ذلك تغيير الثقافة. وأيد الأعضاء بالإجمال تحليل هذا الموضوع في تقرير التقييم الخارجي المستقل واعتبروا أنّ المنظمة تنفر بشكل كبير من المخاطر. واعترفوا، على غرار التقييم الخارجي المستقل، بأنّ الخطر المالي (بمعزل عن خطر المبادلات) هو مجال متخصص. وسلط النقاش الضوء على أهمية الابتعاد عن الضوابط السابقة واللاحقة، مع الإشارة إلى النقاط التالية:

- (أ) إنّ تحليل المخاطر وتقديرها عمليتان هامتان، غير أنه ينبغي تجنّب اعتماد نهج نظري للغاية؛
- (ب) ينبغي إحراز تقدم سريع بالنسبة إلى التدابير الملموسة الهامة، بما في ذلك تبسيط عمليات التحقق في النظم السابقة للتدخل ومزيد من التفويض والتدريب والنظم المساندة لعملية التفويض، بما يشمل المكاتب الميدانية؛
- (ج) إنّ الضوابط الحالية وعدم وجود تفويض أديا إلى إثباط عزيمة الموظفين؛
- (د) بعد أن تُعاد هندسة نماذج الأعمال والممارسات، يتعيّن على المنظمة أن ترسي ثقافة ونظماً تكفل استمرار تحقيق التحسينات طبقاً لأفضل الممارسات، عوض أن تبقى متخلفة وراءها مرة بعد.

(4) السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 939-941، 1344-1355): شدد الأعضاء على قيمة الموارد البشرية في المنظمة وأثنوا على النهج الصريح والشامل الذي تعمل الإدارة على تطويره لمعالجة المشاكل، والذي يتماشى إلى حد كبير مع توصيات التقييم الخارجي المستقل. وجرى الاعتراف بالقيود التي يفرضها "النظام الموحد في الأمم المتحدة" على المنظمة وأشار إلى أنّ تدخل الجهاز الرئاسي قد يكون هاماً على المدى المتوسط لتغيير النظام الموحد بحد ذاته. واتفقت مجموعة العمل مع تحليل التقييم الخارجي المستقل وتوصياته وشدت في سياق النقاش على النقاط الإضافية التالية المتعلقة بسياسات الموارد البشرية:

- (أ) المهارات الإدارية التي تعتبر معايير هامة عند اختيار المديرين، فضلاً عن تأمين التدريب في مجال الإدارة؛
- (ب) وضع معايير ونظام لدوران الموظفين؛
- (ج) زيادة الموارد المخصصة لتدريب الموظفين؛
- (د) تكثيف الجهود المبذولة لتعميم الإعلانات عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع؛
- (هـ) تحسين التوازن الجغرافي وبين الجنسين (اعتبر عدد من أعضاء مجموعة الـ77 أنّ تمثيل البلدان النامية غير كافٍ في أوساط الموظفين في المنظمة).

سوف تبحث مجدداً مجموعة العمل المسائل الخاصة بالموارد البشرية في اجتماعها المقبل مع التركيز بنوع خاص على الحوافز للموظفين والمرونة والحاجة إلى استحداث صندوق لإعادة توزيع الموظفين واستيعاب الفائض.

(5) خطة العمل المستقبلية لمجموعة العمل الثالثة: بناء على طلب مجموعة العمل، أعدت خطة عمل منقحة جرى فيها ترتيب المواضيع المطروحة للنقاش ضمن مجموعات (الملحق الثاني). وجرى ذلك على وجه السرعة لدواعي الحاجة دون أن يتسنى التشاور بشأنها مع إدارة المنظمة حرصاً على اتساقها مع مخرجاتها وعلى قدرتها على مؤازرة مجموعة العمل. وعليه، فقد خضعت خطة العمل المنقحة لمزيد من المراجعة.

الملحق الأول استعراض الأصول والفروع مسوّدة الاختصاصات (29 يناير/كانون الثاني 2008)

مقدمة

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة هي منظمة حكومية دولية تضمّ 192 عضواً. وقد دأبت المنظمة منذ نشأتها على العمل على التخفيف من وطأة الفقر والجوع من خلال تشجيع التنمية الزراعية وتحسين التغذية وضمان الأمن الغذائي - الذي هو بحسب تعريفه أن يحصل جميع الناس في جميع الأوقات على الأغذية التي هم بحاجة إليها كي ينعموا بحياة نشطة وصحية. وتحقيقاً لهذه الأهداف، تتعاون المنظمة مع آلاف الشركاء في مختلف أنحاء العالم، من مجموعات المزارعين وصولاً إلى التجار، ومن المنظمات غير الحكومية وصولاً إلى وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ومن مصارف التنمية إلى شركات الأعمال الزراعية.

وتبلغ ميزانية المنظمة للفترة المالية 2008-2009 والتي وافقت عليها الدول الأعضاء 930 مليون دولار أمريكي ويموّل هذا الجزء من موارد المنظمة من الاشتراكات المقدرة. وعلاوة على ذلك، يقدر التمويل من خارج الميزانية من الاشتراكات الطوعية بما يفوق 900 مليون دولار أمريكي في الفترة 2008-2009. ويوجد المقر الرئيسي للمنظمة في روما في إيطاليا، ولديها خمسة مكاتب إقليمية (أكرا، بانكوك، بودابست، القاهرة، وسنتياغو)، و11 مكتباً فرعياً، و5 مكاتب اتصال و78 ممثلية للمنظمة.

وفي عام 2005، طلبت الأجهزة الرئاسية للمنظمة إجراء تقييم خارجي مستقل للمنظمة¹. وقد صدر تقرير التقييم الخارجي المستقل في شهر سبتمبر/أيلول 2007.

تقرير التقييم الخارجي المستقل

تضمّن تقرير التقييم الخارجي المستقل عدداً من التوصيات والاستنتاجات حول المنظمة، بما في ذلك توصية شاملة تقضي بضرورة أن تجري المنظمة استعراضاً للأصول والفروع لخدماتها الإدارية. وفي ما يلي مجموعة من المراجع من التقرير للمساعدة على فهم السياق الذي تدرج فيه هذه التوصية.

فرغم الاعتراف بأنّ "الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة العامة للمنظمة تحرص بقدر كبير من الفعالية على التأكد من تطبيق النظم والقواعد، واللوائح، والإجراءات التي تمت الموافقة عليها" وبأنّ "إدارة المنظمة

¹ يمكن الاطلاع على الوثيقة الكاملة للتقرير (<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/k0827a.pdf>) فضلاً عن الوثائق ذات الصلة عن الإصلاح على موقع المنظمة على الشبكة.

[تولي] قدرًا كبيراً من الأهمية - وهو أمر محمود - للمسؤوليات الاستثنائية في مجال الإدارة والمالية"، يلقي التقرير باللائمة على المنظمة لكونها تبقي على هذا النهج باستخدام "البيروقراطية الثقيلة الباهظة التكاليف".

وأشار تقرير التقييم الخارجي المستقل إلى أن المنظمة لن تنجح في مواجهة تحدياتها ما لم تكن "...أكثر مرونة وتحررت من ثقافة النفور من المخاطرة" وأن هذا لن يتحقق "...دون إجراء تغييرات رئيسية في طريقة تنظيم المنظمة، وطرائق عملها، والسلوك الذي تلتزمه والنظم التي تطبقها في شؤونها الإدارية وفي إدارتها للموارد البشرية". ويفيد التقرير كذلك بأنه "يوجد في المنظمة الآن جهاز بيروقراطي ثقيل ومكلف بصفة خاصة، ويتسم: بعمليات مفرطة للرقابة، ومستويات مرتفعة من تداخل المعاملات وازدواجها، ومستويات منخفضة من تفويض السلطة مقابل ما يحدث في المنظمات المتخذة كأساس للمقارنة".

ويصف التقرير الهيكل الإداري للمنظمة بأنه مركّز بشكل مفرط على الضوابط المسبقة التي تقوم على استعراض كل من المعاملات على حدة والتمحيص فيها قبل الموافقة عليها، مما يؤدي إلى "...ثقافة مؤسسية تقوم على أوجه الجمود، وسلطة مفرطة في المركزية، وضعف في الاتصالات والعلاقات الأفقية، ونفور من المخاطرة". ويوصي التقرير بهذا الصدد بالتحول بشكل ملحوظ إلى الضوابط اللاحقة.

وتضمّن التقرير العديد من التوصيات عن شؤون الإدارة والموارد البشرية والمالية في المنظمة بهدف تغيير ما اعتبره من أجروا التقييم ثقافة نفور من المخاطرة ومن منطلق الحاجة إلى مزيد من الفعالية والكفاءة. ولعلّ الاستنتاج الرئيسي للتقييم تمثل في ضرورة أن تتحلّى المنظمة بقدر أكبر من المرونة مع استمرارها في إدارة الأموال العامة بشكل مسؤول.

ونصت التوصية الشاملة في التقرير على أنه ينبغي على أي وكالة خارجية مختصة في التحليل المؤسسي وإصلاح الثقافة أن تسعى إلى تيسير إجراء "استعراض للأصول والفروع شامل لجميع جوانب إدارة وتنظيم الموارد البشرية والمالية في المنظمة".

ويشير التقرير أيضاً إلى أنّ العملية المتبعة "ينبغي أن تكون [...] تشاورية بالكامل، يشارك فيها الموظفون والإدارة، وتلتزم الآراء والتوجيهات وتعزز الملكية من خلال العملية بكاملها". وأقرّ بأنه يُشهد للمنظمة على اتخاذها عدداً من الإجراءات الإيجابية لتحقيق وفورات الكفاءة بما مجموعه 120 مليون دولار أمريكي تقريباً في الفترة المالية الواحدة في إطار الميزانية العادية للفترة 2004-2005 مقارنة بعام 1994. إلا أنّ التقرير يوصي بالنسبة إلى استعراض الأصول والفروع بوضع "...هدف ذي إطار زمني لإجراء تحسينات ملموسة في الكفاءة الإدارية" و"...تحديد حجم التحسينات التي يمكن تحقيقها من الناحية النقدية (أي على شكل تخفيضات في الميزانية) وتلك التي تخفض من تكاليف الإدارة "غير المنظورة"...".

الغاية

قررت إدارة المنظمة الأخذ بهذه التوصية والاستعانة بشركة استشارية متخصصة لتأدية هذه المهمة. وكانت الغاية من الاستعراض دراسة الترتيبات الراهنة بالعودة إلى توصية التقييم الخارجي المستقل ورفع توصية بمجموعة من التدابير من شأنها أن تجعل إدارة المنظمة ومواردها البشرية وإدارتها المالية تساند أعمال المنظمة على نحو فعال وكفؤ واقتصادي في ظل إطار مناسب من الضوابط الداخلية.

وينبغي أن يأخذ الاستعراض بعين الاعتبار توصيات فريق التقييم الخارجي المستقل بالنسبة إلى النقاط التالية:

- (أ) إيلاء أهمية لاقتراح المدير العام المتعلق بالإصلاحات وذلك لتوحيد وإدماج الوظائف الإدارية الأساسية في منظور واحد للسياسات وخط واضح للسلطة؛
- (ب) تحديث شعبة إدارة الموارد البشرية بحيث يقل دورها كمسهّل للعمليات ويزيد كشريك استراتيجي يقوم بوضع استراتيجيات الموارد البشرية ويقدم المشورة والدعم للإدارة العليا؛²
- (ج) الوصول إلى أقصى درجة ممكنة في مجال تصحيح وتبسيط القواعد والإجراءات؛
- (د) تفويض السلطة استناداً إلى مبدأ التفويض؛
- (هـ) التحول الجوهري من الضوابط المسبقة إلى الضوابط اللاحقة؛
- (و) إعمال مبدأ الحوافز لتشجيع وإقرار ومكافأة المبادرة وحسن الأداء على مستوى المجموعات والمستوى الفردي؛
- (ز) وضع العمليات الإدارية وخدمات الدعم في بؤرة الاهتمام بالعملاء.³

ويجب عند تطبيق العناصر المذكورة إيلاء العناية الواجبة للأهداف الإجمالية المرجوة من الأعمال بغية الارتقاء بمستويات التغذية والرفاهية الاقتصادية ومكافحة الجوع واستخدام الموارد الطبيعية للأغذية والزراعة على نحو مستدام. وتسعى المنظمة إلى بلوغ هذه الأهداف من خلال جمع البيانات وتحليلها ونشرها، وإسداء المشورة الفنية في العديد من المجالات المتصلة بالزراعة ومصايد الأسماك والغابات، وتقديم الدعم للمشاريع حول العالم. وتنفذ المنظمة أيضاً في هذا السياق برنامجاً واسع النطاق لحالات الطوارئ من أجل إعادة تأهيل الزراعة عقب حدوث كوارث طبيعية وللاستجابة لتفشي الأمراض النباتية والحيوانية وانتشارها. ونموذج الأعمال الأمثل للمنظمة هو ذلك الذي يراعي جميع هذه الأهداف. وهو نموذج ينظر في الاختلافات كي يوازن بين الحاجة إلى اتخاذ إجراءات فعالة (منها مثلاً تقديم الخدمات في التوقيت المناسب في إطار برامج الطوارئ) ومختلف مستويات الرغبة في المخاطرة. كما أنه سوف يأخذ بعين الاعتبار الشبكة الواسعة من المكاتب اللامركزية التابعة للمنظمة والحاجة إلى تفويض السلطات إلى تلك المكاتب بما يضمن سرعة العمل الميداني وجدواه الاقتصادية.

² منذ أن بدأ التقييم الخارجي المستقل، أعدت شركة Accenture تقريراً عن نموذج إدارة الموارد البشرية، هو متاح كوثيقة مرجعية.

³ الفقرة 1342 من تقرير التقييم الخارجي المستقل.

ويجدر بنموذج الأعمال أن ينظر أيضاً في تدفقات الموارد عبر المنظمة وفي هيكل الحوكمة فيها. فالموارد الرئيسية للمنظمة تؤمن من الاشتراكات التي تدفعها الدول الأعضاء استناداً إلى برنامج عمل يوافق عليه كل سنتين. وتقدم للمنظمة أيضاً موارد ملحوظة من خارج الميزانية تكاد تعادل الموارد الرئيسية وهي مخصصة للبرامج المعيارية والفنية ولبرامج الطوارئ.

وفي سياق تحديد المهام التي يتوجب القيام بها لتحقيق الأهداف المذكورة، يجدر بالشركة الاستشارية المختارة أن تولي العناية الواجبة كذلك لتوصيات التقييم الخارجي المستقل ولا سيما تلك الواردة في الفصل الأول (صياغة التقييم الخارجي المستقل)، الفصل السادس (تحديد وضع المنظمة من حيث ثقافتها وتنظيمها وهيكلها)، الفصل السابع (دورة برامج المنظمة)، الفصل الثامن (الإدارة والموارد البشرية والتمويل)، والملحق 1، التكاليف والوفورات المؤقتة وموجز التوصيات بحسب المجموعة في التقرير.

وسوف يشرف نائب المدير العام على العمل وسترفع إليه التقارير.

النطاق

سوف يشمل نطاق الدراسة النواحي المتصلة بالسياسات والخدمات على حد سواء في مجالي الإدارة والإشراف الواسعين، بما في ذلك الشؤون المالية وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الميزانية والتوريد وإدارة الاجتماعات والخدمات اللغوية والطباعة وتوزيع الوثائق والمطبوعات وغيرها من الخدمات الإدارية. وينبغي أن ينظر الاستعراض في الطريقة التي يمكن من خلالها لهذه العناصر أن تساند مختلف مجالات أعمال المنظمة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية ضمن إطار مناسب من الضوابط الداخلية، تشمل في آن معاً العمليات الممولة من البرنامج العادي ومن خارج الميزانية، بما فيها حالات الطوارئ. وسيشمل نطاق الاستعراض من بين أمور أخرى أنشطة إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية، إدارة المعارف والاتصال، إدارة البرنامج والميزانية، فضلاً عن التنسيق وإصدار التراخيص، والأنشطة الإدارية التي تضطلع بها وحدات أخرى في المنظمة ومنها مثلاً إدارة التعاون التقني، ومكتب التنسيق واللامركزية والوظائف ذات الصلة ضمن المكاتب الميدانية.

الاعتبارات المتصلة بالسياق

سوف يندرج الاستعراض في سياق بيئة التغيير في المنظمة. فالأجهزة الرئاسية للمنظمة (الدول الأعضاء) وإدارة المنظمة تسعى جاهدة إلى تنفيذ توصيات التقييم الخارجي المستقل. وتشتمل هذه الإصلاحات والتحسينات على عدد من الاقتراحات المتعلقة بالكفاءة والتبسيط، سوف تنفذها الإدارة بالتزامن مع استعراض الأصول والفروع. والغرض من هذه الإجراءات هو الحد من الضوابط المسبقة وتطبيق مبدأ التفويض. وبما أن استعراض الأصول والفروع سوف يجري

بالتوازي مع مبادرات الإدارة الجارية لتبسيط العمليات، ينبغي إيلاء العناية الواجبة لهذه العملية من أجل زيادة الوعي بالنسبة إلى نقاط الالتقاء أو الاختلاف، فتستتير المنظمة بذلك لإدراك المنحى الواجب اتباعه.

ويجدر بالدراسة أن تبحث أيضاً في جملة عناصر منها التالية:

- الإصلاح الخاص بالمكاتب الميدانية في المنظمة.
- إصلاحات أوسع نطاقاً على مستوى منظومة الأمم المتحدة بالعودة تحديداً إلى مشاريع "توحيد الأداء" الرائدة وإلى (الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية في منظومة الأمم المتحدة).
- مشاركة منظمة الأغذية والزراعة في النظام الموحد للمرتبات والبدلات في الأمم المتحدة والممارسات الخاصة بالموارد البشرية.
- الفرص المتاحة لتبسيط العمليات الإدارية من خلال توثيق عرى التعاون والخدمات المشتركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقرها في روما.
- تنفيذ المنظمة حالياً مشروعاً هاماً يقضي باعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وستجري تقييماً لإدارة المخاطر في المنظمة.
- برامج المنظمة الرئيسية في حالات الطوارئ، بما في ذلك البحث في التقييم المتواصل لهذا العمل الذي من المقرر إنجازه خلال عام 2008.

سوف تجري الدراسة على مرحلتين. تخصص المرحلة الأولى لتحديد النظم الإدارية المطلوبة لمؤازرة الأهداف المتصلة بالأعمال في المنظمة على أفضل وجه، فيما تقضي المرحلة الثانية بتحديد أفضل السبل وأكثرها كفاءة لتشغيل هذه النظم.

النتائج

النتائج المرجوة هي التالية:

ألف - اقتراح خاص بنموذج رفيع المستوى للأعمال تحدد فيه هيكلية الدعم الإداري المناسبة استناداً إلى مبدأ التفويض (أي التفويض إلى أدنى مستوى مع الإبقاء على إطار مناسب للضوابط الداخلية وتقدير المخاطر) كي تتحقق المخرجات على مستوى الأعمال في المنظمة، في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية، بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة. ويشمل نموذج الأعمال المذكور ما يلي:

1- خدمات إدارية بما في ذلك الشؤون المالية، إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الميزانية، التوريد وإدارة الاجتماعات والخدمات اللغوية والطباعة وتوزيع الوثائق والمطبوعات وغيرها من الخدمات الإدارية؛

- 2- استراتيجية واحدة وإطار متسق لسياسات الموارد البشرية من أجل توحيد معايير التوظيف وتنمية قدرات الموظفين وترقيتهم؛
- 3- انعكاسات نموذج الأعمال على هيكل المنظمة (بما في ذلك نهج مركز الخدمات المشتركة) وتنفيذ البرامج وتقليص عدد الطبقات داخل المنظمة؛
- 4- آلية لتأدية هذه الخدمات لصالح مكاتب المنظمة وموظفيها في مختلف أنحاء العالم؛
- 5- تحديد الفرص المتاحة لتأدية الخدمات بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة من خلال التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقارها في روما، وأيضاً في سياق إصلاح الأمم المتحدة على مستوى العالم ككل؛
- 6- عرض أولي لمجموعة من التكاليف والوفورات وفترة التنفيذ لهذا النموذج.

وسوف يحدد الاقتراح الخاص بنموذج الأعمال نقاط الالتقاء والاختلاف في مبادرات تبسيط العمليات التي تضطلع بها المنظمة بالتوازي مع الدراسة.

ومن المقرر أن تجهز هذه النتيجة في 26 سبتمبر/أيلول 2008.

باء - توصيات مفصلة حول الهياكل والعمليات وتدفعات العمل وعمليات التفويض ضمن خطة تنفيذ محددة زمنياً تتعلق بالخدمات الإدارية المذكورة أعلاه، بما في ذلك:

1- هدف محدد زمنياً لإحداث تحسينات ملحوظة في الكفاءة الإدارية والإنتاجية الإدارية، مع تحديد كمي للوفورات التي يمكن تحقيقها بفضل تحسين نظم التنفيذ، مع مراعاة:

- القواعد والإجراءات التي ينبغي تبسيطها، التحسينات على مستوى كفاءة الإجراءات الراهنة، تحسين العمليات الإدارية وعمليات اتخاذ القرارات استناداً إلى مبدأ التفويض وزيادة تفويض السلطات والحد من مستوى البيروقراطية؛
- إجراء تحسينات في الهياكل الهرمية والتنظيمية؛
- تحسين تدفقات الأعمال بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.

2- الفرص المتاحة لتحسين جودة الخدمات؛

3- تحديد تكاليف لمرة واحدة وتكاليف مستمرة (بما فيها التكاليف الاحتياطية) والوفورات الناشئة عن تنفيذ التوصيات المفصلة مع الإشارة إلى نقطة التعادل.

ومن المقرر أن تجهز هذه النتيجة في 17 أبريل/نيسان 2009.

وسيتعين على الشركة الاستشارية المختارة تقديم تقارير مرحلية بصورة شهرية.

استعراض الأصول والفروع

المراجع الأساسية التي يمكن أن يستعين بها الاستشاري

تقرير التقييم الخارجي المستقل – لا سيما الفصول الأول والسادس والسابع والثامن

برنامج العمل والميزانية للفترة 2008-2009 – لا سيما للمحات العامة والمعلومات عن الميزانية

القسم 108 من دليل التعليمات الإدارية في المنظمة – البيانات الوظيفية

النصوص الأساسية للمنظمة

مستخرجات من صفحات الشُّعب على شبكة الإنترنت في المنظمة (مثلاً مركز الخدمات المشتركة، شعبة

الخدمات الإدارية، شعبة الشؤون المالية، شعبة إدارة الموارد البشرية، شعبة تكنولوجيا المعلومات، شعبة

المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم، شعبة تبادل المعارف وبناء القدرات، شعبة الاتصال) لتكوين صورة أوضح عن

الإجراءات غير ما هو مذكور في دليل التعليمات الإدارية في المنظمة

الرسالة الدورية عن الأدوار والمسؤوليات

البيان الوظيفي الجديد للمكاتب الميدانية في إطار الإصلاح

الحسابات المراجعة للفترة 2004-2005 (من دون التقرير المسهب)

العمل الذي قامت به مؤسسة Accenture بخصوص نموذج إدارة الموارد البشرية

الورقة المشتركة بين لجنتي البرنامج والمالية بعنوان "التعاون في الأعمال الإدارية وأعمال المعالجة بين منظمة

الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية"

بالإضافة إلى مراجع أساسية عن بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعناصر النظام الموحد والهيكل

التنظيمي

المراجع الثانوية (تتاح للاستشاري الذي يقع عليه الاختيار عندما يباشر عمله)

استعراض مؤسسة Coopers and Lybrand لإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية

استعراضات مؤسسة KPMG لشعبة الشؤون المالية ولقسم نظم وتكنولوجيا المعلومات

معلومات عن Client Services Support Portal

قواعد إمكانية استبدال الأموال

إعداد الميزانية استناداً إلى النتائج

عرض مكتب البرنامج والميزانية والتقييم عن تكاليف الدعم

التقييم المستقل عن اللامركزية في المنظمة

تقرير لجنة المالية عن تكاليف الدعم وعمليات الاسترداد

قرار الأمم المتحدة لعام 2007 عن الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات للسياسات وقرار منظمة

الأغذية والزراعة عن الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات للسياسات الصادر في نوفمبر/تشرين

الثاني 2005

تقرير فريق الخبراء الرفيع المستوى التابع للأمين العام المعني بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة

مجموعة العمل الثالثة التابعة للجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل – إصلاح نظم المنظمة و ثقافتها

موجز التوصيات وخطة العمل المنقحة

بيان المحتويات

2	المقدمة
2	السياق – الرسائل والتوصيات الشاملة
4	الجدول الزمني الإجمالي لمجالات العمل – مجموعات التوصيات
5	موجز التوصيات وتفاصيل خطة العمل
5	استعراض الأصول والفروع
6	استعراض ورصد التقدم في إحراز النتائج من قبل الإدارة (المجالات التي تحقق فيها نجاحات سريعة)
7	تغيير الثقافة داخل الأمانة
8	الاستنتاجات الشاملة حول نهج مواجهة المخاطر
10	الموارد البشرية (السياسات والممارسات)
14	النظم المالية والمعايير والمراجعة
16	الهيكل الميداني (اللامركزي) في المنظمة
21	مجالات يتم بحثها بالاشتراك مع الأجهزة الرئاسية للصندوق الدولي للتنمية الزراعية و/أو برنامج الأغذية العالمي
21	تقديم الخدمات والتوريد، وما إلى ذلك
23	مجالات يتم بحثها بالاشتراك مع الأجهزة الرئاسية للصندوق الدولي للتنمية الزراعية و/أو برنامج الأغذية العالمي
24	تكنولوجيا المعلومات
25	إعداد ميزانيات البرامج وتعبئة الموارد
27	التقييم
28	الوظائف وسير العمل والتنظيم في إدارات المقر الرئيسي
36	مجالات تتطلب إجراء مناقشات مشتركة على مستوى الأجهزة الرئاسية
36	الشراكات
38	مجالات يتم بحثها بالاشتراك مع الأجهزة الرئاسية للصندوق الدولي للتنمية الزراعية و/أو برنامج الأغذية العالمي
39	مجمع السلع والخدمات وصندوق التسليف والإدخار

(1) الموجز الوارد أدناه يجمع كل توصيات التقييم الخارجي المستقل وموجزات الخلاصات التي انتهى إليها والداخلية في نطاق اختصاص مجموعة العمل الثالثة. وجميع الاقتباسات مستخرجة من تقرير التقييم الخارجي المستقل واستجابة الإدارة بغية تيسير عمل الأعضاء.

(2) أتاحت "استجابة الإدارة من حيث المبدأ" حيثما كان هناك اختلاف بينها وبين التقييم الخارجي المستقل أو اختلاف في ظلال المعاني بينهما. وهي لم تدرج حيثما كانت استجابة الإدارة، كما حدث في كثير جدا من الحالات، متفقة مع استنتاجات وتوصيات التقييم الخارجي المستقل أو داعمة لها أو تتضمن عرضا لتدابير كان من الجاري تنفيذها في المنظمة من قبل. وجرت الإشارة إلى التدابير المحددة التي بدأتها الإدارة بالفعل في نطاق سلطتها على النحو المفصل في استجابة الإدارة، إلا أن تفاصيل التقدم المحرز في الإجراءات التي اتخذتها الإدارة ستقدم في أوراق منفصلة تعرضها الإدارة.

(3) إن عددا من المجالات المتصلة بطرائق العمل الفني تقع ضمن اختصاص مجموعتي العمل الأولى والثالثة. وينطبق ذلك بصفة خاصة على إعداد البرامج والاستراتيجيات والترتيبات التنظيمية للعمل الفني، حيث توجد علاقة وثيقة جدا بين الشكل والوظيفة، على النحو الذي شدّد عليه كل من التقييم الخارجي المستقل والإدارة. وقد تم تحديد هذه المجالات لتكون موضع بحث مشترك.

(4) وكان الشاغل العام الذي وجه اختيار النهج الشامل لتحديد المواعيد هو ضرورة أن تصدر مجموعة العمل تقريرها الأساسي في مايو/أيار، وذلك حتى يمكن للجنة المؤتمر أن تنظر بصورة منظمة في تقارير مجموعات العمل التي يتمخض الجمع بينها عن إصدار خطة عمل فورية تغطي جميع الجوانب التي بحثتها مجموعات العمل وذلك في سبتمبر/أيلول. لذلك سترفع مجموعة العمل تقارير متابعة إلى لجنة المؤتمر للتعبير عن التطورات التي تستجد خلال الفترة اللاحقة إلى حين استكمال تقرير لجنة المؤتمر بما فيه خطة العمل الفورية، ويشمل ذلك:

(أ) اقترح إجراء العمل المشترك مع مجموعة العمل الأولى في أبريل/نيسان ومايو/أيار.

(ب) اقترح شهر مايو/أيار للمناقشات المشتركة مع الأجهزة الرئاسية للصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة العالمية لصحة الحيوان، وغيرها. ومن ثم فمن غير الممكن إدراجها بالكامل في التقرير الرئيسي وإنما في مذكرة ترفع إلى لجنة المؤتمر بعد ذلك.

(5) تقوم المجموعات التي أدرجت فيها التوصيات على أساس دواعي تصنيفها بحسب الموضوع، وموقعها في ترتيب المناقشات التي ستجريها مجموعة العمل، وتحديد العمل الذي سيلزم معالجته بالاشتراك مع مجموعة أخرى.

السياق - الرسائل الشاملة

(6) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 30) الرسالة 11: يوجد لدى المنظمة كثير من الموظفين الموهوبين ذوي الالتزام العميق برسالة المنظمة، ولكنهم يختنقون بسبب هياكل المنظمة المجزأة ونظم الإدارة المركزية الجامدة. تعد الموارد البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا من أهم الأصول في أي منظمة واعية - وهو ما ينطبق على المنظمة. فالمنظمة يوجد لديها موظفون موهوبون ذوو مستوى رفيع من الدراية الفنية وملتزمون التزاما قويا برسالة المنظمة. غير أنهم يتعرضون حاليا للإحباط. وبينما يعزى ذلك في جانب منه إلى انخفاض الموارد وعدم اطمئنان الموظفين على مستقبلهم، يشعر الموظفون أيضا بالاختناق بسبب أساليب التنظيم والإدارة المتضخمة والتي "تدار بصورة مفرطة". وفي حين أنهم يشعرون غالبا بأنهم مثقلون بالأعباء، فإنهم في الواقع يشعرون بأن المنظمة لا تستخدمهم على الوجه الصحيح. وهذا يعوق المنظمة عن بلوغ قدرتها الكاملة ويقوض من فعاليتها.

(7) العمل الفني للمنظمة (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 582) والكفاءة الإدارية للمنظمة ليست هي موضوع هذا الفصل، ولكن الآثار السلبية لهذا الوضع على العمل التقني للمنظمة وصورتها هائلة حقا، ولا بد من الاعتراف بها في هذا المقام. وهكذا ينفق الموظفون التقنيون وقتا طويلا في محاولة تذليل العقبات الإدارية التي تحول دون الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من ذوى الكفاءات المطلوبة، وفي الوقت المناسب. وفيما يتعلق بالعمل على المستوى القطري فإن صعوبات الشراء والتعاقد تشكل عقبات كبرى. والاحتفاظ بالكفاءات الملائمة للموظفين مشكلة أيضا، ولكن نقص المرونة في النظام، و غياب صيغ أكثر مرونة لضمان تمثيل جميع الأعضاء بصورة عادلة في الأمانة، والصعوبات التي تعترض تطويع عملية التعيين وفقا للاحتياجات المتطورة، تعتبر كلها صعوبات كبرى تحد من الفعالية التقنية للمنظمة. وإن ما يهم حقا في هذا السياق هو ضمان المزيج الصحيح من الكفاءات في ممثلات المنظمة، وضمان الصيغة المثلى للدعم التقني على المستوى القطري. وجرى تناول هذه القضايا كلها في مواضع أخرى من هذا التقرير. ولكن حلها ينطوي على أهمية فائقة لتحسين الفعالية التقنية للمنظمة.

(8) رسالة المدير العام إلى رؤساء المجموعات الإقليمية في ديسمبر/كانون الأول 2007 وسوف تواصل المنظمة أيضاً تحديد الوفورات وأرباح الكفاءة بشكل استباقي بما يمكنها من تنفيذ برنامج العمل رغم تدني الموارد بمقدار 22 مليون دولار أمريكي كما لحظه قرار المؤتمر العام عن اعتمادات الميزانية. ومن الميادين التي يمكن تحقيق وفورات فورية فيها الحد من مستويات الوظائف من فئة مدير واعتماد ترتيبات للسفر أكثر جدوى تكاليفية بالتعاون مع الوكالات التي توجد مقارها في روما، وإبرام اتفاقات أدنى كلفة للحصول على رخص البرمجيات، وإجراء تعديلات في استحقاق المبلغ المقطوع لترتيبات السفر، وتحقيق وفورات في الطاقة والتدابير البيئية. وستحدد الأهداف على مستوى وفورات الكفاءة بالنسبة إلى جميع المديرين من أجل إضفاء طابع مؤسسي على السعي إلى تحقيق الأرباح في الكفاءة والإنتاجية في عمل المنظمة.

(9) وعلاوة على ذلك، نسعى حالياً إلى إعداد خطة تنفيذ خلال عام 2008 للعديد من التحسينات الإدارية والمتعلقة بالموارد البشرية استناداً إلى العمل الأساسي الذي أرسنه عمليات الإصلاح الجارية. ومنها على سبيل المثال: تكليف المديرين العاملين المساعدين مسؤولية اختيار موظفي الفئة الفنية والمسؤولين الوطنيين؛ تطبيق استراتيجية توظيف لتحسين التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي؛ زيادة التدريب على مستوى المنظمة في مجالي التنمية الإدارية والإدارة المستندة إلى النتائج؛ إعداد سياسة لدوران الموظفين؛ إعادة النظر في التفويضات المتعلقة بالموافقة على معدلات الدفع للاستشاريين؛ إرساء إطار لتفويض السلطات ومنح رؤساء المكاتب الميدانية مزيداً من السلطات؛ نزع الطابع المركزي بقدر أكبر عن عمليات الموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني؛ مراجعة قواعد المشتريات ذات الصلة وتبسيط الضوابط بشأن إثبات السفر؛ وبدء العمل بصورة منهجية على تطوير "إطار لإدارة المخاطر في المنظمة".

(10) وأردت أن أكون بنفسى مثلاً على تغيير الثقافة وعلى الانفتاح من خلال نشر تقارير الزيارات الرسمية التي أقوم بها والاجتماعات الرئيسية التي أعقدها على شبكة الإنترنت في المنظمة ومن خلال إزالة التدابير الأمنية الشخصية داخل المقر الرئيسي. وقد لاحظتم بلا شك ازدياد وتيرة عقد الجلسات الإعلامية الرسمية وغير الرسمية من جانب كبار الموظفين للممثلين الدائمين. وهي ستتواصل وتتعمز خلال سنة 2008، خاصة بالتزامن مع كل من المؤتمر الرفيع المستوى عن الأمن الغذائي العالمي وتحديات تغير المناخ والطاقة الحيوية ومبادرة إطعام العالم في عام 2010.

(11)

الجدول الزمني الإجمالي لمجالات العمل – مجموعات التوصيات

استعراض الأصول والفروع

استعراض ورصد التقدم في إحراز النتائج من قبل الإدارة (المجالات التي تحقق فيها نجاحات سريعة)

تغيير الثقافة داخل الأمانة

الاستنتاجات الشاملة حول نهج مواجهة المخاطر

الموارد البشرية (السياسات والإجراءات)

النظم المالية والمعايير والمراجعة

الهيكل الميداني (اللامركزي) في المنظمة

تقديم الخدمات والتوريد، إلخ

تكنولوجيا المعلومات

إعداد ميزانيات البرامج وتعبئة الموارد

الوظائف وسير العمل والتنظيم في إدارات المقر الرئيسي

الشراكات

مجمع السلع والخدمات وصندوق التسليف والادخار

التقرير الشامل الأول إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

تقارير متابعة إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

موعد بدء العمل

يناير/كانون الثاني

يناير/كانون الثاني

يناير/كانون الثاني

يناير/كانون الثاني

فبراير/شباط

فبراير/شباط

فبراير/شباط

مارس/آذار

مارس/آذار

مارس/آذار

مارس/آذار

مارس/آذار

لم يقرر بعد

مايو/أيار

يونيو/حزيران

موعد انتهاء العمل

مستمر

مستمر

يناير/كانون الثاني مع الاستمرار في استرجاع

المعلومات عن إجراءات الإدارة

فبراير/شباط

فبراير/شباط

مارس/آذار

مارس/آذار – أبريل/نيسان

مارس/آذار

مارس/آذار

أبريل/نيسان

مايو/أيار

مايو/أيار

لم يقرر بعد

مايو/أيار

يوليو/تموز

موجز التوصيات وتفاصيل خطة العمل

استعراض الأصول والفروع

(تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرتان 1342 و1343) التوصية 8-1

توقيت رفع المنجزات المستهدفة
لمجموعة العمل إلى لجنة المؤتمر
المعنية بالتقييم الخارجي المستقل
(2008)

الإجراءات والمنجزات المستهدفة
المحددة لمجموعة العمل

اتفق عليها - يناير/كانون الثاني

موافقة مبدئية لمتابعة العمل

(12) يجب إجراء استعراض للأصول والفروع شامل لجميع جوانب إدارة وتنظيم الموارد البشرية والمالية في المنظمة. ويلزم أن يستنير الاستعراض بالتوجيهات التالية:

- (أ) إيلاء أهمية لاقتراح المدير العام المتعلق بالإصلاحات وذلك لتوحيد وإدماج الوظائف الإدارية الأساسية في منظور واحد للسياسات وخط واضح للسلطة.
- (ب) تحديث شعبة إدارة الموارد البشرية بحيث يقل دورها كمسهل للعمليات ويزيد كشريك استراتيجي يقوم بوضع استراتيجيات الموارد البشرية ويقدم المشورة والدعم للإدارة العليا؛
- (ج) الوصول إلى أقصى درجة ممكنة في مجال تصحيح وتبسيط القواعد والإجراءات؛
- (د) تفويض السلطة استناداً إلى مبدأ الولاية الاحتياطية؛
- (هـ) التحول الجوهرى من الضوابط المسبقة إلى الضوابط اللاحقة؛
- (و) إعمال مبدأ الحوافز لتشجيع وإقرار ومكافأة المبادرة وحسن الأداء على مستوى المجموعات والمستوى الفردي؛
- (ز) وضع العمليات الإدارية وخدمات الدعم في بؤرة الاهتمام بالعملاء.

يناير/كانون الثاني

استعراض الاختصاصات المبدئية

فبراير/شباط

استعراض نتائج مؤتمر مقدمي
العطاءات والمستندات عن المناقصات

اعتباراً من فبراير/شباط

مواصلة متابعة التقدم بما في ذلك
التفاعل مع الاستشاريين

(13) يجب العمل على تسهيل الاستعراض عن طريق الاستعانة بوكالة خارجية متخصصة في التحليل المؤسسي والإصلاح الثقافي يتم التعاقد معها. ويجب أن يغلب الطابع الاستشاري الكامل على العملية وذلك عن طريق إشراك الموظفين والإدارة، مع التماس الآراء والتوجيهات وبت روح الانتماء طوال فترة مباشرة هذه العملية. وللأغراض التنظيمية، والإدارية، والتنسيقية يجب أن ترفع الوكالة الخارجية تقاريرها إلى نائب المدير العام أو إلى مكتب الموارد والتخطيط الاستراتيجيين بعد إصلاحه - بمكتب المدير العام (كما هو موضح بالفصل السادس) أو إلى

استعراض الأصول والفروع

(تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرتان 1342 و1343) التوصية 8-1

الإجراءات والمنجزات المستهدفة

المحددة لمجموعة العمل

توقيت رفع المنجزات المستهدفة

لمجموعة العمل إلى لجنة المؤتمر

المعنية بالتقييم الخارجي المستقل

(2008)

مجموعة الإصلاح. ولا ينبغي، على وجه التحديد، أن ترفع تقاريرها إلى الإدارة المقترحة لخدمات دعم المنظمة لما يمكن أن يسببه ذلك من تضارب في المصالح. ومن الضروري أن تكون إحدى نتائج الاستعراض وضع هدف محدد بفترة زمنية لإدخال تحسينات إدارية جوهرية على الكفاءة. وينبغي أن يكون الهدف هو تحديد التحسينات التي يمكن تحقيقها بقيمة نقدية (في شكل تخفيضات في الميزانية) وكذلك التحسينات غير المباشرة التي تخفف التكاليف "المقنعة" للإدارة بما يعود بالمنفعة على تسليم البرنامج.

(14) (استجابة الإدارة المبدئية، الفقرة 135) توافق الإدارة على الاتصال بوكالة خارجية متخصصة في التحليل والإصلاح المؤسسين لتيسير إجراء استعراض شامل لجذور وفروع جميع جوانب إدارة وتنظيم الموارد البشرية والمالية في المنظمة. (رسالة المدير العام إلى المجموعات الإقليمية، ديسمبر/كانون الأول 2007). وسيشرف نائب المدير العام على هذا.

استعراض ورصد التقدم في إحراز النتائج من قبل الإدارة (المجالات التي تحقق فيها نجاحات سريعة)

(15) من صلاحيات المدير العام وضمن نطاق اختصاصات مجموعة العمل - يبدأ في يناير/كانون الثاني ويؤدي بشكل مستمر عملية الرصد واسترجاع المعلومات

تغيير الثقافة داخل الأمانة

انتهت الدولة الأولى من المناقشات في يناير/كانون الثاني - اعتباراً من فبراير/شباط: استرجاع المعلومات حول التدابير الإضافية التي اتخذتها الإدارة لتغيير الثقافة، بما في ذلك أي مدخلات من الاستشاريين

(16) تغيير الثقافة (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 939 - 941) التوصية 6-1: استناداً إلى مستويات التزام الموظفين المرتفعة بولاية المنظمة أهدافها وغاياتها، واستناداً إلى المستويات المرتفعة لحماس الموظفين فيما يتعلق بعمل المنظمة، أن تتولى دوراً قيادياً في تعبئة هذه المزية الإيجابية حول رؤية أوضح كثيراً للكيفية التي ستعمل بها المنظمة على تحقيق رسالتها مع وجود أهداف محددة بوضوح ومؤشرات قابلة للقياس. وهذه عملية لا يمكن أن تتدرج من أعلى إلى أسفل أو شكلية، بل يجب أن تسعى داخل المنظمة للحصول على أفكار مشتركة بشأن سبل المضي قدماً. ويجب أن يتحقق ذلك من خلال عمليات تشاور ومشاركة حقيقيين ترمي إلى إيجاد إحساس عملي بالهدف المشترك وأن تكون خطوة أولى في إعادة توجيه ثقافة أداء رفيع. وتلزم بعدئذ

تغييرات عميقة ومستفيضة في السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية لكفالة توافرها مع رؤية أوضح وتركيزها على تلك الرؤية، وكفالة عملها بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية على تحقيق هذه الغايات الأوضح. وبعبارة أخرى، تلزم الموازنة بين وسائل المنظمة وغاياتها مواءمة صريحة. وينبغي معاملة الموارد البشرية للمنظمة على أنها الأصل الرئيسي والاستراتيجي بين الأصول التي تملكها. وينبغي إعادة توجيه سياسة ونظم الموارد البشرية لاجتذاب كوادر من الموظفين والتمكين من العمل بروح الفريق على النحو الذي تحتاج إليه المنظمة لتحقيق أهدافها. وينبغي إعادة النظر بطريقة جوهرية في الإجراءات الإدارية، وتبسيطها وإعادة توجيهها، لكي تكون أكثر "تركيزاً على الزبائن"، بحيث تشجع وتدعم الموظفين لكي يكونوا فعالين وخاضعين للمساءلة من أجل تحقيق النتائج المتفق عليها أعلاه بطريقة تتسم بالكفاءة. وينبغي أن ترمي المقترحات إلى تعزيز الشفافية، والتشجيع على مبدأ التضامن، وتيسير التواصل الأفقي والرأسي والتمكين من تحقيقه.

(17) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 942) التوصية 6-2: ينبغي إنشاء فريق عامل خاص لكي يتولى قيادة وضع برنامج عام لتغيير الثقافة ولكي يُشرف على ذلك البرنامج. وينبغي اختيار أعضائه من مختلف أجزاء ومستويات المنظمة. وينبغي أن يخدم عمله موظف يكلف بذلك خصيصاً ويلقى قبولاً من جانب كل من الإدارة والموظفين. وينبغي أن يقدم له المشورة استشاريون أخصائون في تغيير الثقافة.

(18) سيتولى المدير العام قيادة تغيير الثقافة (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 944-947) التوصيتان 6-4 و6-5: ينبغي أن يدعم المدير العام التدابير المبكرة والشفافة المتعلقة بالتغييرات الجوهرية الموصوفة أعلاه - التي سيستغرق إنجاز بعضها وقتاً طويلاً - وذلك باتخاذ تدابير فورية لإبداء استعداده إلى تولي الدور القيادي في التغيير والمشاركة فيه ولعرض صورة له أكثر انفتاحاً وتبيين زيادة إمكانية الوصول إليه. واستناداً إلى الصراحة التي أُبديت في الحلقات الدراسية التي عُقدت مؤخراً من أجل الممثلين الدائمين لدى المنظمة وإلى ارتفاع درجة تواتر العروض غير الرسمية الأخرى من جانب كبار الموظفين، يمكن أن تشمل هذه التدابير ما يلي: تشجيع كبار الموظفين بهمة على تقديم إفادات غير رسمية إلى الممثلين الدائمين بشأن القضايا الفنية والإدارية؛ والإعلان، بعد وقوع الحدث، على الشبكة الداخلية عن زيارات المدير العام غير الرسمية فيما وراء البحار واجتماعاته الرئيسية مع جهات الاتصال الخارجي ذات الأهمية؛ والاجتماعات مع مجموعات صغيرة وغير رسمية من الموظفين بشأن المواضيع ذات الأهمية الداخلية للمنظمة. وينبغي ألا تركز هذه الاجتماعات على قضايا العلاقات بين الموظفين والإدارة فحسب بل ينبغي أن تتعلق أساساً بعمل المنظمة. من اللازم أن تعجل المنظمة باستحداث كدر قيادي يجسد باستمرار نموذج الممارسة الإدارية الجيدة، بما يشمل أساليب "الباب المفتوح" لزيادة التواصل المباشر غير الرسمي؛ وإبداء التعليقات وتلقيها؛ وعقد اجتماعات منتظمة مع الموظفين لإبلاغهم بالتطورات والالتماس للحصول على أفكار منهم؛ والمنتجعات الدورية. ولتحقيق ذلك يلزم ما يلي: (أ) التوسع في الدورات الدراسية التي ينظمها المركز المشترك للتنمية الإدارية لكي تشمل دورات منتظمة للإدارة العليا فضلاً عن المستويات الأدنى؛ وإشراك القائمين على مهمة الموارد البشرية كشركاء استراتيجيين في تخطيط وتنفيذ التدريب الإداري، المنصب على احتياجات الأفراد المحددين. ويمكن أن يشمل ذلك زيادة في التدريب أو التوجيه الإداري.

(رسالة المدير العام إلى المجموعات الإقليمية، ديسمبر/كانون الثاني 2007) وستتولى مجموعة مختصة بالإصلاح تضم ممثلين رفيعي المستوى من جميع الإدارات والمكاتب في المقر الرئيسي، من خلال ترتيبات للتشاور مع المكاتب الميدانية، تنسيق ورصد الإجراءات المبكرة والدعم. وسيكون التواصل مع الموظفين من خلال عقد اجتماعات دورية على مستوى الإدارات والشعب. كما أنني أسعى إلى إحياء اللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بالإصلاحات في المنظمة بغية إقامة حوار مفتوح بين الإدارة وأجهزة تمثيل الموظفين. وستُعقد اجتماعات منتظمة بين الإدارة العليا والمجلس الاستشاري للبرامج والسياسات لإعطاء توجيهات حول السياسات والاستعراض ما أحرز من تقدم.

الاستنتاجات الشاملة حول نهج مواجهة المخاطر

إعطاء معلومات تفيد استعراض الأصول والفروع وإدارة المنظمة عند إجراء الإصلاحات

عرض تصورات التقييم الخارجي المستقل والإدارة للمناقشة وإنجاز العمل في فبراير/شباط - عرض في الاجتماع 1 في فبراير/شباط

(19) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 24-26) الرسالة 7: يجب أن تصبح المنظمة أكثر مرونة، مع استمرارها في القيام بدور المدير المسؤول للأموال العامة. وعليها أن تتحرر من ثقافة النفور من المخاطرة، فتزيد من الكفاءة والفعالية. يوجد في المنظمة الآن جهاز بيروقراطي ثقيل ومكلف بصفة خاصة، وهو يتسم: بعمليات مفرطة للرقابة المسبقة للرقابة المسبقة⁴ تنطوي على الفحص والتدقيق خلال تنفيذ كل معاملة من المعاملات وقبل إقرارها بصورة نهائية؛ وبمستويات مرتفعة من تداخل المعاملات وازدواجها وتكلفتها؛ ومستويات منخفضة من تفويض السلطة مقابل ما يحدث في المنظمات المتخذة كأساس للمقارنة. ويفرز هذا الجهاز البيروقراطي ويدعم في المنظمة ثقافة تقوم على أوجه الجمود، وسلطة مفرطة في المركزية، وضعفاً في الاتصالات والعلاقات الأفقية، ونفوراً من المخاطرة. كما أنه يحد كثيراً من إمكانية أن تقوم المنظمة بزيادة فعاليتها في الوفاء باحتياجات أعضائها.

(20) ويلزم، مقابل ذلك، أن تمارس المنظمة أسلوب المسؤولية على أساس الثقة مع ضمان أن يتم تنفيذ برامجها بكفاءة (كأن يتم عند أدنى مستوى من مستويات التسلسل الهرمي يتلاءم مع المسؤولية عن المعاملة) وبفعالية (مثل إعداد المدخلات المطلوبة لضمان الجودة العالية والعمل السريع). فالكثير من الأعمال الروتينية لا يزال بحاجة إلى أن يسير وسط مستويات متعددة من التسلسل الهرمي (مثل السفر، وطلبات الأجر الإضافي، ورسائل الاتفاق). وفضلاً عن هذا، تتقرر الموافقة النهائية على بعض المعاملات عند أعلى المستويات (مثل تعيين الخبراء الاستشاريين الذين تزيد أعمارهم عن 62 عاماً بأكثر من 150 دولاراً أمريكياً في اليوم؛ وتعيين الخبراء الاستشاريين الدوليين في برنامج التعاون التقني؛ وتسجيل الشركات الاستشارية الصغيرة). وهذا يعد استنزافاً لموارد الموظفين الشحيحة، ويقتضي إعداد واستعراض الطلبات مما يعد مضيعة للوقت. وهو يشكل عقبة رئيسية أمام الكفاءة والاستجابة السريعة ويضعف المسؤولية الفردية والمساءلة عن المعاملات. فكل شخص مسؤول، غير أنه لا يوجد من هو مسؤول. ويجب أن تكون تكلفة الرقابة المسبقة والتي تتطلب التزامات مالية متناسبة مع قيمة المعاملة (كما في حالة الأجر الإضافي لموظفي الدعم) مع مراعاة الخسارة المحتملة (كما في حالة السفر). ويعتقد التقييم أن المنظمة لم تنجح في إيجاد التوازن المرغوب عند ممارسة المسؤولية المالية وتنفيذ البرامج، وأنه يلزم إحداث تغيير في "نموذج العمل". ويمكن الاستفادة في هذا الصدد من أفضل ممارسات المنظمات الأخرى.

(21) وفي الوقت نفسه، فإن الممارسات الحالية للموافقة على المعاملات تصل إلى الممارسات اليومية لموظفي المنظمة، وهذا يجعل منهم موظفين يهابون المخاطرة ويعزفون عن اتخاذ القرارات، ويحجمون عن الابتكار، ويترددون حتى في استخدام السلطة الممنوحة لهم. ولعل الانتقادات الموجهة إلى العمل الذي ينجز في حينه ليست كافية - "وصل الخبير الاستشاري متأخراً ثلاثة أسابيع لكننا نطبق القوانين". وعادة ما يكون النقد الموجه إلى ابتكار أو قرار سريع تم بصورة خاطئة أكبر من الثناء على مخاطرة صائبة. وسوف تحتاج إدارة الموارد البشرية التي تدعم التغيير إلى وضع حوافز إيجابية، ومكافأة الامتياز، وتشجيع المخاطرة الواعية، وتقبل الأخطاء كفرص للتعليم والتجديد المستمر. وفي الوقت نفسه، سوف يتطلب تفويض السلطات التركيز على تدريب الموظفين وتحسين النظم الإدارية المؤسسية، فضلاً عن زيادة المتابعة اللاحقة. ويتمثل التحدي الأكبر في أن تكون المنظمة مفتوحة أمام المبادرة والمسؤولية الفردية وأن تبعد الأجهزة الرئاسية والإدارة والموظفين

⁴ يشير التعبير مسبقاً إلى تدابير الإقرار والرقابة التي تطبق قبل حدوث الواقعة الخاضعة للرقابة. وهي تقابل تدابير الرقابة والمصادقة/اللاحقة، التي تطبق بعد حدوث الواقعة الخاضعة للرقابة (أي الاستعراضية).

عن قيود الثقافة التي تهاب المخاطرة

(22) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 32) الرسالة 13: هناك مجال لأن تحقق المنظمة المزيد من مكاسب الكفاءة الرئيسية. يمكن أن تعتمد هذه الجهود على الكثير من الإجراءات الإيجابية التي اتخذت منذ عام 1994 لتحديد وتحقيق وفورات الكفاءة وكذلك التركيز على ترشيد الإصلاحات التي تمت في الفترة 2005-2006. غير أن تحقيق المزيد من الوفورات سوف يتطلب جهداً كبيراً للتخلص من البيروقراطية المفرطة للمنظمة والحد من الهياكل الهرمية غير الفعالة والمكلفة، وإلغاء وإدماج الوحدات، وتبسيط وترشيد الإجراءات، وانتقال الإجراءات من المتاهات الكثيرة التي يجب أن تسلكها المعاملة إلى وضع معايير يجب الالتزام بها ومراعاة العمليات الشاملة. وهناك الكثير من المجالات الأصغر التي حددها تقرير التقييم حيث يمكن للمنظمة أن تزيد من كفاءة التكلفة. ولعل أهم عنصر في هذا الصدد هو الانتقال من الثقافة التي تهاب المخاطرة إلى ثقافة المسؤولية مع المتابعة بعد التدخل.

(23) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1364) التوصية 8-15: يجب أن تقوم المنظمة بوضع استراتيجية مؤسسية لإدارة المخاطر المالية يوجهها تمييز واضح بين ما يقع داخل سلطة الإدارة (مثل الاستراتيجية والمناهج المالية) وما يحتاج إلى تفويض محدد من المجلس (مثل السياسات المالية). وليس الهدف هو خلق عقبات بيروقراطية، ولكن تقديم التأكيدات بأنه يوجد القدر الكافي من المراجعة والحرص على تحقيق التوازنات لمنع المنظمة من الدخول دون قصد في مخاطرة مالية غير ضرورية. وكفالة الحماية للمنظمة وموظفيها.

الموارد البشرية (السياسات والممارسات)

تقديم – فبراير/شباط، الاجتماع 1 أو 2: الاستنتاج بشأن المبادئ الخاصة بسياسات الموارد البشرية والاستنتاجات حول التغييرات في السياسات والمشورة للإدارة، لإجراء تغييرات فورية بانتظار استعراض الأصول والفروع في فبراير/شباط

(24) تغيير الثقافة (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 939-941) التوصية 6-1: ينبغي معاملة الموارد البشرية للمنظمة على أنها الأصل الرئيسي والاستراتيجي بين الأصول التي تملكها. وينبغي إعادة توجيه سياسة ونظم الموارد البشرية لاجتذاب كواد من الموظفين والتمكين من العمل بروح الفريق على النحو الذي تحتاج إليه المنظمة لتحقيق أهدافها. وينبغي أن ترمي المقترحات إلى تعزيز الشفافية، والتشجيع على مبدأ التضامن، وتيسير التواصل الأفقي والرأسي والتمكين من تحقيقه.

(25) تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1344) تستتبع سياسة الموارد البشرية تعزيز زيادة درجة الاتصال بين وظيفة الموارد البشرية والإدارة العليا، ويتطلب الأمر وضع إطار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتيح إمكانية مشاركة الإدارة العليا وشعبة الموارد البشرية معا في تنفيذ الأهداف الرئيسية للموارد البشرية. وكجزء من هذا، يتطلب الأمر إقناع الموظفين بأن هناك ارتباطاً حقيقياً بين الحوافز والأداء المتميز.

(26) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1345) التوصية 8-2: إطار السياسات: يوصى التقييم الخارجي المستقل بضم التوظيف وتنمية قدرات الموظفين ومعايير الترقية في إطار واحد أكثر ترابطاً لسياسات الموارد البشرية. وينبغي أن تراعي في ذلك أيضاً الصورة العمرة العامة لموظفي المنظمة مما يكفل تجدد المنظمة بصفة مستمرة عن طريق تعيين موظفين أصغر عمراً. وعند إعداد هذا الإطار وعقب قبول إدارة المنظمة بضرورة أخذ الخبرة الميدانية والإقليمية في الاعتبار عند الاختيار للوظائف العليا، يجب أن تقوم المنظمة بتنفيذ توصية التقييم المستقلة للامركزية في المنظمة بشأن التناوب بين الموظفين التقنيين. (والتي سبق أن قبلتها بصفة عامة. فهذا يكفل وجود الترابط الفعال بين المقر الرئيسي والمواقع الميدانية وتحفيز كفاءات الموظفين في نفس الوقت. وبصورة أكثر تحديداً، يوصى التقييم الخارجي المستقل بوضع سياسات جديدة تقضى بأن يكون الأسلوب العام المتبع خلال العاملين القادمين هو شغل جميع وظائف ممثلي المنظمة بالتناوب. وينبغي أن

يجري إعداد ذلك بالاتصال الكامل والتشاور التام مع موظفي المنظمة، بما في ذلك رابطتي الموظفين.

(27) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 1346-1348) التوصية 8-3: يجب تصميم أساليب التعاقد بحيث تكون قادرة على الاستجابة للسياق سريع التغيير الذي تعمل فيه المنظمة وذلك بزيادة مرونة التوظيف بما يتيح الاستجابة للتغيرات في متطلبات الكفاءة التقنية والمواقع الجغرافية، وفي الوقت ذاته تسليم أعلى جودة ممكنة لعملاء المنظمة بأفضل وسائل الكفاءة التكاليفية. ويجب أن يتحقق هذا دائما داخل اطار الموارد البشرية للجنة الخدمة المدنية الدولية ومحكمة منظمة العمل الدولية والممارسات القطرية. ويوصى التقييم الخارجي المستقل بما يلي على وجه الخصوص:

(أ) كما أن عقود الموظفين عبارة عن مجموعة بسيطة من ثلاثة أنواع تتضمن استحقاقات تتزايد بالتدرج، فإنه ينبغي، على نفس الغرار، إعداد مجموعة مشابهة للمستخدمين الآخرين. ويمكن النظر في وضع نموذج لعقد يعتمد على الأجر ولا يتضمن أية مستحقات، وينطوي على تباينات في الأجر محددة بصورة شفافة، مع تفويض سلطة إبرامه تفويضا كاملا للشعب. ويمكن أن تتضمن هذه العقود بارامترات زمنية وتكاليفية متدرجة وتتصل بطول العقد المتوقع، مع السماح بإمكانية معقولة لتمديده لتغطية التطورات غير المنظورة لكن مع تضمينه مثبتات عن تمديده بصفة مستمرة؛

(ب) التحرك نحو زيادة استخدام العقود الاختيارية⁵ مع الإسراع في استخدامها. وإذا ما قررت المنظمة المضي في زيادة استخدام العقود الاختيارية فإن الحاجة إلى الاستمرارية والذاكرة المؤسسية تستدعي وجود توازن عادل بين هذا الأسلوب والموظفين الذين لا تعرف اتجاهاتهم. ولا يبدو هناك أي شك في أن الاستخدام الأوسع للعقود الاختيارية سيعود على المنظمة بفوائد كبيرة. وفي الوقت ذاته يمكن أن تكون العقود الاختيارية أساسا لعلاقات طويلة الأجل في بعض الأحيان؛

تقديم الموارد المالية لإتاحة المزيد من المرونة للإدارة بما يمكنها من إدخال التغييرات الاستباقية في التوظيف لضمان الحصول على الكفاءات، وربط الكفاءات بأولويات البرنامج، والتصدي للقصور المستمر في الأداء. ويمكن لهذا التمويل أن يكون نسبة مئوية من تكاليف الموظفين (خمس في المائة على سبيل المثال) ويودع في حساب خاص. ويمكن التفكير في الحصول على تمويل من الأعضاء مرة واحدة في نطاق برنامج خاص لإعادة الترابط المؤسسي؛

يجب أن تبادر المنظمة بالعمل داخل منظومة الأمم المتحدة من أجل إجراء فحص شامل لنظام التوظيف في الأمم المتحدة الذي أدى إلى وجود ربط جائر وغير كفء بين موظفين مؤقتين يتعرضون لدرجة عالية من انعدام الأمن وموظفين بعقود دائمة يحصلون على حماية مبالغ فيها؛

(ج) يوصى بإدخال تعديلات على مجموعة أساليب الدفع التي تتبعها المنظمة مع الاستشاريين حتى تحصل المنظمة على التنافسية الحقيقية مع مسابرة أسعار السوق. ويؤدي تحسين مجموعة أساليب الدفع إلى تيسير إبرام العقود ويقضى على المزايا غير المالية ويؤدي إلى تفويض أكثر فعالية؛ يوصى بتطبيق شروط أكثر تحررا وإجراءات أبسط فيما يتعلق بالمدفوعات لموظفي المنظمة وموظفي الأمم المتحدة السابقين وغيرهم من المتقاعدين بحيث تستند المدفوعات إلى أسعار السوق. ومن الضروري استبقاء القبول الزمنية بالنسبة للمتقاعدي المنظمة الذين يعملون لدى المنظمة مع مراعاة التنفيذ الصارم، وبدون استثناءات، للفصل الزمني لمدة ستة أشهر ابتداء من آخر أيام الخدمة وذلك قبل إعادة توظيفهم بأي صفة. أما المتقاعدون من جهات أخرى والاستشاريون الذين يزيد عمرهم عن 62 سنة فيتم توظيفهم بأسعار السوق.

⁵ تتيح العقود الاختيارية فرصة النفاذ السريع للخبرة المتخصصة لدى الأفراد فيما قبل الحصول على المؤهل ثم بعد ذلك تتخذ ترتيبات إبرام عقود معهم لدخول الخدمة مقابل أجر يتفق عليه. وسواء كانت الترتيبات للاحتجاز المؤقت أو في نطاق عقد اختياري فإن العقد ينص على عدد محدد من الأيام في السنة.

(28) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1349) **التوصية 8-4: التوظيف:** يجب وضع مستويات واضحة للمسؤولية لأغراض التوظيف. وينبغي أن تسند إلى مدراء الشعب مسؤولية اختيار موظفي الخدمات العامة ويسند إلى المديرين العامين المساعدين اختيار الموظفين الفنيين والمسؤولين القطريين (من الفنيين). ويستمر اختيار وتعيين الموظفين من مستوى مدير شعبة والممثلين القطريين بواسطة المدير العام. أما شعبة إدارة الموارد البشرية فيجب أن تسند إليها مسؤولية في عمليات اختيار كافة الوظائف وخاصة من مستوى ف-4 فما فوق، وذلك للتأكد بأنه قد تم إعداد وتطبيق كافة البيانات الدقيقة المتعلقة بالكفاءة وأنه قد تم مراجعة البيانات المرجعية والأساسية بطريقة مناسبة.

(29) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرتان 1350-1351) **التوصية 8-5: تحقيق التوازن الجغرافي والتوازن الجنساني:** يجب أن يستمر المدير العام في مباشرة المسؤولية الشاملة عن تحقيق هذه التوازنات ولكن في إطار أكثر شمولاً للمسؤوليات التي يتم تفويضها. وتحقيقاً لهذه الغاية، فإن من المطلوب من المديرين العامين المساعدين أو نظرائهم تحقيق الأهداف العامة التي يتم وضعها على أساس إقليمي عريض⁶ (من أجل التوازن الجغرافي) وتحقيق الهدف متوسط الأجل للمنظمة بنسبة 35 في المائة للتوازن الجنساني، إلى جانب هدف له أولوية عليا وهو شغل النساء لنسبة 35 في المائة من وظائف الإدارة ووظائف الممثلات القطرية. ومن الضروري إعداد تقرير عن الحالة في كل إدارة ورفعها إلى المدير العام كل ثلاثة أشهر، مع توضيح التقدم السنوي التراكمي. ومن الضروري أن تتولى الشعبة المعنية بإدارة الموارد البشرية تدعيم هذا الجهد على وجه التحديد وذلك عن طريق الإمداد بالمرشحين المناسبين، وتشجيع تعيين صغار المرشحين المناسبين ممن توجد لديهم إمكانات طويلة الأجل (مثل عن طريق برنامج الموظفين التقنيين المزاملين) وعن طريق بعثات التوظيف والإعلان.

(30) ورغبة أيضاً في تحقيق قدر أكبر من التوازن الجنساني، يرحب التقييم الخارجي المستقل بخطة العمل الجنسانية المقدمة من إدارة الموارد البشرية والتي يجرى الآن إعدادها، ولاسيما تركيزها على ضرورة إتباع نهج متكاملة في مجال التوظيف واستبقاء الموظفين العاملات في نطاق سياسات مثل التوازن بين العمل والحياة.

(31) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1352) **التوصية 8-6:** إدارة أداء الموظفين: يؤيد التقييم الخارجي المستقل التوجه العريض للنهج الجديد لتقييم الأداء الذي وضعته الشعبة المعنية بإدارة الموارد البشرية، لاسيما تركيزه على تنمية قدرات الموظفين. إلا أن التقييم الخارجي المستقل يوصى بشدة بالأداء ليكون تطبيقه تدريجياً طبقاً لما تتجه إليه النية حالياً، بل ينفذ كاملاً وبأسرع ما يمكن. وقد يتطلب الأمر إدخال بعض التعديلات وتقديم دعم إضافي للمشرفين وذلك أثناء الفترة المبكرة من التنفيذ، وقد ظل نظام تقييم الأداء في المنظمة معلقاً لسنوات كثيرة ولا يجب ألا يتأخر تنفيذه أكثر من ذلك. كما يعتبر هذا النظام ضرورياً من أجل نجاح الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة؛

(أ) تمشياً مع أفضل الممارسات الناشئة، يوصى التقييم الخارجي المستقل أن يبدأ تقييم الأداء من القمة بالمدير العام ونائب المدير العام والمديرين العامين المساعدين. ويجب أن يقوم الجهاز الرئاسي بوضع أهداف الأداء المؤسسية، وتقييم ما يقوم المدير العام بتحقيقه من هذه الأهداف مع رفع تقرير بذلك إلى الأجهزة الرئاسية. وهذا ينطبق أيضاً على كبار الموظفين الآخرين (يرتبط أيضاً بتغيير الثقافة)؛

(ب) يجب إجراء تقدير للمدراء من حيث قدرتهم على مباشرة تقييم الأداء كمياً ونوعياً، بما في ذلك تصنيف الموظفين في فئات الأداء المختلفة. ويتطلب الأمر تنظيم دورة تدريبية شاملة لجميع المدراء ابتداءً من المدير العام فما دون ذلك في مجال إدارة الأداء؛

⁶ استناداً إلى النقاط الوسطية الحالية لنطاقات الأهداف، يمكن أن تكون الأهداف العريضة 13 في المائة لأفريقيا، و21 في المائة لآسيا و31 في المائة لأوروبا، و11 في المائة لأمريكا اللاتينية، و6 في المائة للشرق الأدنى، و13 في المائة لأمريكا الشمالية و5 في المائة لجنوب غرب المحيط الهادي.

- (ج) ينبغي أن يكون تقييم ممثلي المنظمة عملية ذات اتجاهين وتتبع مبدأ استعراض الأقران الجماعي. كما يقوم ممثلون مختارون بتقييم زملائهم في المقر، لا سيما مدير الشعب المكلفة بتقديم الخدمات لهم؛
- (د) يجب التصدي في بداية الأمر للأداء الضعيف عن طريق التدريب المناسب؛
- (هـ) ثم بعد ذلك يجنب قدر من الأموال يعادل نسبة من التكاليف العامة للموظفين ويخصص لحالات انتهاء الخدمة التي تتم بالتراضي وحالات انتهاء الخدمة لأسباب فهرية حيثما يتطلب الأمر.

اقترح يمكن أن تقدمه مجموعة العمل حول النسبة المئوية من تكاليف الموظفين التي يجب وضعها في حساب الفوائض

(تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرتان 1353 و1354) التوصية 8-7: حوافز الموظفين: يجب دراسة اقتراح بمنح قدر محدود من الحوافز المالية، ربما يكون على غرار المخطط الذي يجري تطبيقه الآن في الرابطة الأوروبية للتجارة الحرة (انظر الإطار 8-4 - تقرير التقييم الخارجي المستقل)، وذلك لاحتمال العمل به في المنظمة على أساس تجريبي وبتكلفة قليلة. وفي ظل عدم وجود نظام للمكافآت المالية، يوصى التقييم الخارجي المستقل بإدخال مجموعة من الحوافز غير المالية (مثل الجوائز التقديرية، وإتاحة فرص التعليم الخاصة، وتقديم منح مدفوعة الأجر جزئياً للسفر والرحلات، وما إلى ذلك) وذلك للأداء الاستثنائي. ويجب أن يرتبط هذا، بالطبع، بنظام قوى لتقدير الأداء كما سبق ذكره. كما ينبغي أيضاً توجيه قدر أكبر من التشجيع ليس فقط للتناوب، ولكن للانتقال بين أعمال مشابهة. ويلزم تحديد الموظفين ذوى الأداء المتميز وتطبيق الأساليب السريعة المتعلقة بالارتقاء بمستقبلهم الوظيفي.

(32) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1355) التوصية 8-8: التدريب: زيادة الموارد الشاملة المخصصة للتدريب في المنظمة، والتي لا تزال قليلة نسبياً بالنسبة لمنظمة معرفية:

(أ) يبالغ التدريب في المنظمة في التركيز على اللغات والمهارات المكتيية الأساسية (وهي مهارات يمكن توقعها عند التوظيف)، ومن المطلوب تحسين التوازن بين هذه المجالات ومجالات أخرى مثل تطوير الإدارة على أساس النتائج، والأنشطة التقنية وأنشطة دعم المشروعات (بما في ذلك التحليل الجنساني)، والإدارة الفعالة للعمليات الإدارية والتنفيذية، والتدريب على الإدارة. ويوصى التقييم الخارجي المستقل على وجه الخصوص بتوجيه استثمارات ملموسة للتدريب على الإدارة بغية تزويد مدراء المنظمة بالمهارات القيادية اللازمة من أجل الاستجابة بمرونة للظروف الجديدة المتغيرة التي تواجه المنظمة؛

إذا اتجهت النية نحو توزيع مخصصات التدريب، فيجب أن يكون ذلك على أساس نصيب كل موظف مهني وكل موظف من موظفي الخدمات العامة في جميع أرجاء المنظمة مقوماً بالدولار الأمريكي وألا يتم التوزيع على أساس كشف المرتبات بالدولار الأمريكي لكل مكتب حيث أن ذلك ينطوي على إجحاف للإدارات الصغيرة ولاسيما الممثلين القطريين. وبالإضافة إلى ذلك، يجب استبقاء مخصص تدريب مركزي للتأكد بأنه يتم التصدي للاحتياجات التدريبية ذات الأولوية العالية على أساس مؤسسي واستراتيجي.

النظم المالية والمعايير والمراجعة

تبدأ المناقشات في الاجتماع 2 في فبراير/شباط: استنتاج حول التغييرات المرجوة من حيث المبدأ في فبراير/شباط وحول أي تغييرات مرجوة في النصوص الأساسية ريثما ينتهي استعراض الأصول والفروع في مارس/آذار

(33) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1362) **التوصية 8-13**: على الرغم من بعض محاولات إدماج العمليات المالية الخالصة وعمليات الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الإدماج التام للنظم المساندة يحتاج إلى السعي الحثيث من أجل إتمامه كي يضم عمليات المساءلة الاستراتيجية والبرامجية، والإدارة المالية، ومتطلبات إعداد التقارير المالية. وينبغي إعداد نظام آلي مصمم لمجموعات عديدة من التقارير الإدارية للوفاء باحتياجات مختلف مستويات الإدارات والمستخدمين.

(34) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1363) **التوصية 8-14**: استغلال التحول إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من أجل تحقيق زيادة ملموسة في الكفاءات وزيادة فعالية المحاسبة المالية، والإدارة المالية، ونظم دعم اتخاذ القرار. كما يجب على المنظمة أن تنظر في استخدام الدولار الأمريكي واليورو عند إجراء المحاسبة ووضع الميزانية، مع استخدام العملتين بالنسبة للموارد من خارج الميزانية، وربما استخدام عملات أخرى كجزء من مشروع العمل بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

(35) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1368) **التوصية 8-17**: بالإضافة إلى برنامج التعاون التقني وحسابات رأس المال وحسابات الأمن، يجب إدخال العمل بترحيل نسبة صغيرة نسبيا من الأموال العاملة فيما بين السنوات المالية في المنظمة باعتبار ذلك أحد جوانب الإدارة المالية الجيدة وتيسيرا للعمليات المتعلقة بالدخل والإنفاق.

(36) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1369) **التوصية 8-18**: التزامات ما بعد الخدمة

(أ) الاستمرار في تمويل كافة الخصوم طويلة الأجل بعد انتهاء الخدمة والممولة جزئيا والبالغ قدرها 445 مليون دولار أمريكي. وقد يفتح التحول إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام قنوات ممكنة للحوار بين الدول الأعضاء والأمانة بشأن وسائل بديلة للتصدي لهذه القضية. ويوصى بالتقييم الخارجي المستقل بضرورة انتهاز هذه الفرصة؛

(ب) في نطاق هذا الهدف، يجب الإسراع في رصد المخصصات وتجنيد الأموال لتغطية خصوم ما بعد انتهاء الخدمة. وتستحق المنظمة التقدير لأنها تسبق كثير من وكالات الأمم المتحدة الأخرى في هذا المجال؛

مواصلة التفكير الاستباقي والخلق بشأن وضع خطة لاستغلال الفرص غير المالية المتاحة من أجل تخفيض خصوم المتقاعدين (مثل التكاليف الطبية، عن طريق استخدام المخططات الطبية القطرية لإعادة توجيه التكاليف كلما كان ذلك مناسباً) وتقديم الخدمات للموظفين (مثل زيادة استخدام الاستقطاعات المتعلقة بالتكاليف الطبية ولكن بصورة عادلة) والتأمين الذاتي الذي تتيحه المنظمة ضد المخاطر الكبيرة (ربما من خلال مجمع مشترك بين الوكالات).

(37) **التأخرات والمدفوعات المتأخرة** (بالتشارك مع مجموعة العمل الثانية) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 1365-1367) **التوصية 8-16**: هناك نتائج قاسية تتحملها المنظمة من جراء التأخرات ووصول المدفوعات الرئيسية في أواخر السنة المالية، لا تتمثل فقط في تكلفة الاقتراض ولكن أيضا في الضرر الذي يلحق بكفاءة البرنامج وفعاليتته. وهذه مشكلة تؤثر على كثير من المنظمات متعددة الأطراف. ويدرك التقييم الخارجي المستقل تماما أن التأخرات والتأخير في سداد المدفوعات يثيران قضايا سياسية معقدة سبق مناقشتها في كثير من المنتديات طوال عدة

سنوات. كما أن التقييم الخارجي المستقل على اقتناع بأن الإجراءات الجادة والشفافة للتصدي لهذه المشكلة قد طال انتظارها، وهناك مطالب من البلدان الأعضاء بأن معايير المساءلة العالية والشفافية التي تظهرها المنظمة يجب أن يقابلها معايير مماثلة تتعلق بمساءلتهم كأعضاء. وإزاء ذلك يوصى التقييم الخارجي المستقل بما يلي:

(أ) تواصل المنظمة سياسات وممارسات الاقتراض للتغلب على نقص السيولة؛

(ب) يجب أن يوضح موقع المنظمة على الإنترنت الوضع بالنسبة للمتأخرات والتأخير في سداد المدفوعات بالنسبة لكل بلد ويتم تحديثه شهريا؛

(ج) الفوائد التي تتكدها المنظمة لمواجهة العجز في السيولة ينبغي تحميلها لعائد الاستثمارات وليس للإيرادات المتفرقة على النحو المتبع الآن. فتحميلها للإيرادات المتفرقة ينطوي على تقديم إعانة فعلية للبلدان التي تؤدي اشتراكاتها المقدرة في حينه. وبالإضافة إلى ذلك فإن إظهار التكاليف المالية للمتأخرات والتأخير في سداد المدفوعات من شأنه أن يعطي صورة دقيقة للميزانية العادية للمنظمة.

تنظر الأجهزة الرئاسية بالمنظمة، بعد إجراء استعراض للمتأخرات المستحقة منذ فترة طويلة والتي قد يُشطب بعضها، في الإنفاذ الصارم للبنود التي تربط بين حقوق التصويت والمتأخرات. والأسلوب الذي تتبعه المنظمة منذ وقت طويل هو صرف النظر عن هذه البنود، وبأن يتوقف هذا الأسلوب. وطبقا لما تقضى به البنود الحالية، فإنه يتم تعليق حقوق التصويت للبلدان التي يوجد لديها متأخرات وذلك بدون استثناءات. وعلى نحو مشابه، فإنه لا يحق لمواطني البلدان التي يوجد لديها متأخرات التعيين في وظائف المنظمة. وأخيرا، يوصى بوقف تقديم منح برنامج التعاون التقني الجديدة للبلدان التي يوجد لديها متأخرات.

(38) المراجعة (الداخلية والخارجية - بعض مجالات العمل المشتركة مع مجموعة العمل الثانية) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1214) **التوصية 7-9: ضمان كفاية المراجعة واستقلالها.** رغم أن وظيفة المراجعة في المنظمة تتسم بجودة الأداء من جوانب عديدة، فإن عدة أوجه ضعف جهازية فيها تستحق العناية. ويوصى التقييم الخارجي المستقل بما يلي:

(أ) إعداد إطار يشمل كل جهات المنظمة لإدارة المخاطر بقصد توفير المعلومات اللازمة لإعداد خطط عمل المراجعة السنوية أو البالغة مدتها سنتين، بما في ذلك اختيار المجالات التي تجري مراجعتها. ومن البديهي أنه ينبغي إعطاء الأولوية للمجالات الأكثر تعرضا في المنظمة. ومن المتوقع، بصفة خاصة، أن تجري مراجعة على أساس تقصي المخاطر في مجالات مثل احتياطات المنظمة أو خصوم ما بعد الخدمة، أو سياسات الاقتراض وممارساته، أو مخاطر تقلب أسعار الصرف، أو رصد مخصصات مقابل المتأخرات نظرا لأنها لم تحظ بعد بالاهتمام بصفة منتظمة. وإذا لم تكن القدرات اللازمة لعمليات المراجعة المذكورة متاحة حاليا في مكتب المفتش العام، فينبغي الحصول عليها بالتعاقد؛

(ب) يؤيد التقييم الخارجي المستقل اعتراف المنظمة بإعادة تشكيل لجنة المراجعة فيها على أساس العضوية الخارجية المستقلة. وينبغي للجنة أن تسدي المشورة للمدير العام لكن ينبغي أن ترفع تقاريرها أيضا إلى الأجهزة الرئاسية بصورة مباشرة. وينبغي أن تكون عضوية اللجنة موضع موافقة مشتركة من لجنة المالية والمدير العام؛

(ج) ينبغي عرض خطط عمل المراجعة الداخلية للمنظمة على الأجهزة الرئاسية وفقا لما تدعو إليه معايير مراجعي الحسابات الداخليين؛

(د) ينبغي أن تتوقف عضوية مكتب المفتش العام للمنظمة في جميع لجان الإدارة والشؤون الإدارية الداخلية، لكن ينبغي، بالطبع، أن يدعى إلى الاجتماعات التي تناقش فيها نتائج أي عملية مراجعة؛

- (هـ) يعرض المفتش العام تقريراً سنوياً عن أنشطته على لجنة المالية في الوقت نفسه الذي يقدمه فيه إلى المدير العام ويتبع المفتش العام المدير العام ويرفع تقاريره إليه 7 مع تمتعه بالسلطة التقديرية لرفع تقارير محددة إلى لجنة المالية مشفوعة بتعليقات المدير العام. وينبغي، وفقاً لتوجيه لجنة التفويض المشتركة، تعديل هذا الوضع لإتاحة إمكانية نفاذ المفتش العامة إلى لجنة المالية مباشرة؛
- (و) ينبغي أن يحصل المراجع الخارجي على تفويض محدد من الأجهزة الرئاسية بإجراء عمليات مراجعة منتظمة لمهام الإدارة العليا للمنظمة مع إتاحة الأجهزة الرئاسية التمويل الكافي لهذا العمل. كما ينبغي تفويض المراجع الخارجي في إجراء عمليات استعراض رقابية دورية لكفالة أن المراجعة الداخلية تعمل وفقاً لأفضل الممارسات؛
- (ز) ينبغي إنشاء لجنة معنية بالأخلاق في المنظمة وتكليفها بمهمة الدراسة المستقلة لأية قضية أخلاقية تعرض عليها، بما في ذلك أية قضية ناجمة عن عمليات المراجعة الداخلية؛
- (ح) ينبغي إجراء استعراض خارجي يقوم به الأقران لوظيفة المراجعة الداخلية في المنظمة مرة كل خمس سنوات على الأقل.

الهيكل الميداني (اللامركزي) في المنظمة

تبدأ المناقشات حول الهيكل التنظيمي للمكاتب الميدانية واللامركزية في مجموعة العمل الثالثة وتُساندها من ثم مناقشات في مجموعة العمل الأولى بشأن الاشتراطات الوظيفية للتنفيذ الفني. تبدأ المناقشات في الاجتماع 3 في فبراير/شباط كي تتوصل مجموعة العمل الأولى إلى استنتاج في مارس/آذار - أبريل/نيسان

(39) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1037) التوصية 6-19- من اللازم إعادة التوازن بين المقر الرئيسي والميدان، بما يشمل إجراء تغيير جذري في الهيكل المؤسسي، ونموذج تسيير الأعمال، وعمليات صنع القرار في المنظمة، من أجل إعادة مكانة المؤسسة وتزويدها بصلة مع البلدان والأقاليم تنسجم بالكفاءة والفعالية. وعلاوة على ذلك، ينبغي ألا يحدث أي تحويلات صافية إضافية من الموارد من المقر الرئيسي إلى الميدان إلا بعد ضمان كفاية الموارد. (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 1034 - 1035). من اللازم أن يكون للمنظمة وجود قوي خارج روما، إذا كان المراد لها أن تحقق ما ينبغي أن يتطلبه منها جميع أعضائها عن حق من حيث الأهمية والمخرجات والأثر. والمسألة ليست مسألة ما إذا كان من اللازم أن يكون للمنظمة وجود قوي، بل هي مسألة أفضل سبيل لتحقيق ذلك الوجود ووسائل هذا التحقيق. على الرغم من وجود تغييرات كثيرة جارية الآن، فإن البنية الأساسية الحالية للمنظمة التي ترمي إلى أن يكون للمنظمة وجود قوي خارج روما تفتقر إلى الفعالية. فالنظام لا يعمل بشكل منهجي؛ والأجزاء لا تتلاحم؛ وتشير الأدلة بوضوح إلى وجود نسب بين التكلفة والفائدة لا يمكن تأييدها. والميزانية المتاحة للمكاتب ليست كافية لأداء عملها كما يجب. والمكونات الهيكلية الرئيسية للتنظيم الميداني للمنظمة (الإدارات الفنية في روما، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب الإقليمية الفرعية، والمكاتب القطرية) لا يوجد حالياً رابط بينها؛ ولا تجمع بينها استراتيجية إنمائية مشتركة أو إطار برنامجي مشترك؛ كما أن خطوط السلطة بين المكونات ليست واضحة. وتتطلب مهام وسلطات النظام إعادة دراسة جوهرية وتعديلاً جوهرياً. (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1038) وتنبع المشاكل البنوية جزئياً من وجود وحدة غير مرنة في تصميم كل من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وهيكلياً صنع القرار الذي يتسم بدرجة عالية من المركزية، وانخفاض مستوى السلطة المفوضة، وانعدام الاتصال بين المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية هي كلها

⁷ يوصي التقييم الخارجي المستقل بأن تكون هذه التبعية الإدارية ورفع التقارير عن طريق رئيس العمليات الجديد، وذلك للأغراض الإدارية.

مشاكل تسبب فقداناً شديداً للقدرة الفعالة على الاستجابة للاحتياجات والفرص (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1039). فالهياكل ينبغي أن تجسد اختلاف مستويات التنمية وكذلك عدد السمات التي تتسم بها حالة الأغذية والزراعة في كل إقليم. ويعرض الهيكل الذي نقتحه للمنظمة تباينات فيما بين الأقاليم والأقاليم الفرعية وعلى الصعيد القطري. فبعض العناصر يمكن أن تنطبق على جميع الأقاليم وثمة عناصر أخرى لا بد أن تستجيب لهذه الحالات المختلفة. وتُقترح معايير للمساعدة على التوصل إلى قرارات في كل حالة.

(40) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1041) التوصية 6-20- المكاتب الإقليمية: يظل عدد وموقع المكاتب الإقليمية القائمة كما هو دون تغيير في الهيكل المؤسسي الذي نقتحه. ولكن ستجري عملية ترشيد لمهامه وسيتركز تركيزاً أكبر على التحليل وإسداء المشورة بشأن السياسات. وستكون لتلك المكاتب درجة أكبر من الاستقلال الذاتي وسلطات صنع القرار. وسيكون الموظفون الفنيون في المكاتب الإقليمية مسؤولين جميعهم أمام الممثل الإقليمي لا أمام شعبهم الموجودة في المقر. وستتولى المكاتب الإقليمية المسؤولية والمسائلة المباشرتين فيما يتعلق بوضع الاستراتيجيات والبرامج عبر أقاليمها. وستنشأ خطوط للمسؤولية بحيث يكون كل من المنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة مسؤولين أمام الممثل الإقليمي وظيفياً وإدارياً. ولن تكون للمنسقين الإقليميين الفرعيين مسؤوليات إدارية عن المكاتب القطرية. ومع إبلاغ الممثل الإقليمي، سيواصل جميع الموظفين الميدانيين من الفئة الفنية تبادل المعرفة والاتصال بانتظام مع زملائهم الفنيين في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية لكفالة الحفاظ على أعلى مستوى من الجودة الفنية وتحفيزه وإيجاد اتساق على صعيد المنظمة. وسيمارس الزملاء الفنيون، سواء في المقر الرئيسي أو في المكاتب الميدانية الأخرى، مهمة ضمان الجودة إزاء عمل الآخرين وستبنى سياسات التناوب الكفاءات والتبادل على صعيد المنظمة. (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرتان 1042 – 1048): إذ ستُسند إلى المكاتب الإقليمية ستة أدوار رئيسية.

- (أ) العمل التحليلي والعمل على صعيد السياسات بالتعاون الوثيق مع الشعب الفنية المعنية. وينبغي أن يُعهد إليها بمهمة القيام، كل فترة مالية، بإعداد تقرير عن "حالة الزراعة والأغذية والحياة الريفية" في إقليم كل منها، وذلك بالتعاون مع المنظمات الإقليمية المعنية الأخرى والمنظمات غير الإقليمية من قبيل الصندوق الدولي للتنمية الزراعية؛
- (ب) مسؤولية عقد المؤتمرات الإقليمية وتنظيمها وتدوين نتائجها وإعداد تقاريرها النهائية ومتابعتها، وعلى أساس تجريبي، من شأن هذه المؤتمرات أن تصبح جزءاً من نظام الحوكمة في المنظمة، بحيث تكون مسؤولة أمام مؤتمر المنظمة؛
- (ج) رصد المنظورات والاحتياجات الإقليمية وأن تكفل أن تكون تلك المنظورات والاحتياجات هي التي توجه العمل المعياري الذي يجري في المقر الرئيسي؛
- (د) المشاركة، مع تزويدها بالمعلومات والسلطة اللازمين، في إعداد ميزانية الفترة المالية وفي تصميم المشروعات الإقليمية والإقليمية الفرعية والموافقة عليها؛
- (هـ) ينبغي أن تضع المكاتب الإقليمية استراتيجية للحصول على التمويل الخارجي المتسق مع أولويات ومواضيع وقضايا أقاليمها. وينبغي تخصيص أموال برنامج التعاون التقني فيما بين الأقاليم تماشياً مع قرارات برنامج العمل والميزانية وينبغي أن يرصد المكتب الإقليمي استخدامها في إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل. وينبغي أن يركز في ذلك على الموارد الشحيحة المتاحة للمشروعات الإقليمية في بضعة مجالات ذات أهمية استراتيجية إقليمية؛
- (و) ينبغي أن يقدم الممثلون الإقليميون التوجيه والإرشاد لعمل المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية. وينبغي أن تُسند إليهم أيضاً سلطات في مجالات تقييم المنسقين الإقليميين الفرعيين وممثلي المنظمة وتعيينهم وفصلهم ورصد أدائهم.

(41) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 1049-1052) التوصية 6-21: تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية جهاز الدعم الفني للمنظمة في الأقاليم المعنية. فهي تساعد على إقامة صلات مؤسسية قوية بين البلدان وعلى تعزيز عمليات التكامل على الصعيد الإقليمي الفرعي. وفي أعقاب مقترحات المدير العام بشأن تطبيق اللامركزية، أقامت المنظمة أربعة مكاتب إضافية إقليمية فرعية (إلى جانب المكاتب الخمسة الموجودة فعلاً) واقترحت مزيداً من الإضافات. والشرط المسبق الواضح لضمان كفاءة ونجاح هذه المكاتب هو أن يتوافر لديها ما يكفي من الموظفين والأموال لأداء مهامها. وهذا ليس موجوداً حالياً. فقد اكتشف التقييم الخارجي المستقل أمثلة كثيرة أثناء زيارته الميدانية لموظفين فنيين في مكاتب إقليمية فرعية لا تتوافر لديهم الأموال اللازمة للسفر إلى البلدان المسؤولين عنها. وليس من الحكمة فتح مكاتب جديدة إلا بعد تزويد المكاتب الموجودة فعلاً بموارد كافية. ويؤيد التقييم الخارجي المستقل اقتراح الإدارة الداعي إلى ربط موقع هذه المكاتب، في حالة إمكانية إنشائها، بمواقع منظمات التكامل الاقتصادي الإقليمية والإقليمية الفرعية أو المنظمات الزراعية أو مراكز الأمم المتحدة، حسب مقتضى الحال. وعمل المكاتب الإقليمية الفرعية ينبغي أن تحدده تماماً احتياجات البلدان (وأفرقة الأمم المتحدة القطرية) التي تخدمها تلك المكاتب. وينبغي عدم توقع اضطلاع الموظفين بعمل معياري أو إداري واسع النطاق. وينبغي أن يكونوا على درجة من الأقدمية الوظيفية تمكنهم من القيام بدور على صعيد السياسات وينبغي تعديل ملاك الموظفين بمرور الوقت من حيث كل من التخصصات ومراكز العمل تماشياً مع الاحتياجات. وباستطاعة الموظفين/الاستشاريين الذين يعملون بعقود تجعلهم تحت الطلب، على النحو المناقش في الفصل الثامن، القيام بدور هام بالذات في المكاتب الإقليمية الفرعية بتوفيرهم قاعدة أوسع من الخبرة الفنية. وسيكون توافر ما يكفي من الموارد غير المتعلقة بالموظفين أمراً حيوياً لعمل المكاتب الإقليمية الفرعية. وينبغي أيضاً تحقيق نسبة موظفين فعالة قبل زيادة أعداد الموظفين لكفالة استطاعة الموظفين والاستشاريين أداء مسؤولياتهم. ويوصي التقييم الخارجي المستقل بتحليل عملية إقامة مكاتب إقليمية فرعية جديد في ضوء ما يلي:

(أ) ما تعنيه إقامة المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية من حيث التكلفة؛

(ب) ما يعنيه تفرُّق الموظفين الفنيين والميزانيات فيما بين هذه الأعداد الكبيرة من الوحدات بالنسبة لقدرة المنظمة على أداء عملها الأكثر اتساقاً بالطابع المعياري. وكما هو مذكور سابقاً في هذا الفصل وكما هو مناقش في الفصل الثالث، تتعرض المنظمة الآن لخطر أن تفقد بعض اختصاصاتها الأساسية الفنية الرئيسية ومزيتها النسبية. وفي حالة عدم معالجة هذا الخطر من خلال استراتيجيات مقنعة لاستعادة القاعدة الفنية للمنظمة في المجالات الهامة، فإن المنظمة ستفقد مزيتها النسبية، وفي حالة فقدانها فإنها لن تعود.

(42) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1054) التوصية 6-22: من اللازم إقامة أسس جديدة إلى حد كبير لوجود المكاتب القطرية للمنظمة، وهيكلها ومهامها وملاكها الوظيفي، بما يشمل مقاييس مرجعية من قبيل قواعد الكفاءة بالمقارنة بالتكلفة، من أجل فتح وإغلاق هذه المكاتب. وينبغي صنع القرارات على ضوء المعايير المحددة فيما يلي (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1053) أوصى تقييم تطبيق اللامركزية وكما أقرت المنظمة، ينبغي أن يستند العمل على المستوى القطري إلى أطر الأولويات القطرية، وينبغي أن توفر تلك الأطر دعماً قوياً للاستراتيجيات الإقليمية الفرعية والإقليمية. وغالبية أطر الأولويات القطرية الحالية لا تخدم هذا الغرض. فمعظم هذه الأطر لا تعدو حالياً سوى أن تكون "قوائم شراء" عامة ومن ثم فهي غير واقعية ولا قيمة لها من حيث صنع القرار. (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرتان 1055 و1056) وتوفر الزيارات الميدانية للتقييم الخارجي المستقل ويوفر المسح الخاص بالأعضاء تأكيداً متيناً لاستنتاج تقييم تطبيق اللامركزية أنه كلما قل حجم البرنامج الميداني كلما انخفض بروز المنظمة وقدرتها على الاستجابة كشريك مع الحكومة والمجتمع الدولي. وفي جميع الحالات، تعيق مواطن ضعف متأصلة كبيرة عمليات المكاتب القطرية وفعاليتها. ومعظمها مواضيع متكررة في هذا التقييم وتشمل: افتقاراً شديداً إلى الموارد، وافتقاراً إلى تفويض السلطة، وعدم وجود أسس استراتيجية أو برنامجية، وبطء الاستجابة للطلبات العاجلة، والتكلفة الإدارية المفرطة، والبيروقراطية. وعلى الرغم من وجود استثناءات كثيرة، فإن ثقل الأدلة يشير إلى ارتفاع معدل شيوع وجود مكاتب قطرية للمنظمة يرأسها ممثلون للمنظمة أصبحوا ذوي فعالية مشكوكاً فيها بالمقارنة بتكلفتهم وأصبح تأثيرهم الإنمائي محدوداً. (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 660) ينبغي أن تكون ممثلات المنظمة بمثابة مستشار يقدم المشورة إلى الحكومات الوطنية بشأن السياسات، وأن تكون في إطار الأفرقة القطرية للأمم المتحدة، على صلة وثيقة بكافة جوانب عمل المنظمة لا سيما عملها في السياسات. والواقع أن السياسات لا تظهر في توصيف وظائفها، ومن ثم فإنها تظهر تبعاً لطريقة اختيارها (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1057). ينبغي إعادة النظر في المكاتب القطرية القائمة في

ضوء المعايير المبينة أدناه، مع مراعاة مختلف الترتيبات البديلة، من قبيل توسيع نطاق التغطية المزدوجة من قبل ممثلي المنظمة وتمركز المنسقين القطريين للمنظمة خارج البلد في مكتب قطري أو مكتب إقليمي أو مكتب إقليمي فرعي مجاور:

(أ) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1058) "توحيد الأداء" للأمم المتحدة على المستوى القطري: لقد دلت المنظمة فعلاً على التزامها بهذه المبادرة ودورها القيادي فيها. وينبغي أن تكون المنظمة شريكاً رئيسياً، ولكن تواجه المنظمة صعوبة كبيرة في العمل، وفي اعتبارها، كجهة فاعلة جديدة في العمل الجماعي وذلك نتيجة لشحة مواردها. وينبغي أن يكون ذلك مدعاة لقلق شديد لأعضاء المنظمة الذين يكونون أيضاً من البلدان المانحة الرئيسية. وقد حث معظم هؤلاء الأعضاء المنظمة على أن تندمج تماماً في الأمم المتحدة ككيان واحد، ولكن المنظمة تحتاج إلى موارد لكي تحقق مشاركتها النشطة. والمسألة هنا هي مسألة وجود التزام مصاحب أو مشروطية تبادلية. وينبغي استكشاف هذه المسألة بقدر من الجدية والمنهجية أكبر كثيراً مما حدث من قبل وذلك باعتبارها عنصراً أساسياً في الحوار بشأن تركيبة المنظمة (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1059) وعلاوة على ذلك، قد تتيح فكرة "توحيد الأداء" للمنظمة فرصاً لتحقيق عمليات توحيد ووفورات في التكلفة الإدارية "مفيدة للطرفين". ومن الممكن الاستعاضة عن ممثل المنظمة بأخصائي فني في مكتب للأمم المتحدة تحت منسق الأمم المتحدة القطري. ومن الممكن أن يزيد كل من وجود وفعالية المنظمة وأن تحقق الترتيبات المنقحة أوجه كفاءة من حيث التكلفة، ولكن من اللازم التعامل مع ذلك على أساس كل حالة على حدة لأن وضع موظفي المنظمة في مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والاستعانة بخدمات الآخرين قد ثبت في الماضي أنه يكون في كثير من الأحيان خياراً أبهظ تكلفة.

(ب) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1060) حجم البرنامج: في حالة انخفاض حجم برنامج قطري إلى ما دون نسبة محددة بالمقارنة بتكاليف المكتب لمدة تتجاوز ثلاث سنوات، ينبغي تحويل المكتب إلى ترتيب آخر ما أقل تكلفة (من قبيل اعتماده لدى بلدان متعددة، والتغطية من قبل مكتب إقليمي). ويقترح التقييم الخارجي المستقل نسبة تكون أعلى باستمرار من 1 إلى 3 (أي دولاراً أمريكياً واحداً فيما يتعلق بالتكاليف المكتبيية إلى 3 دولارات أمريكية فيما يتعلق بنفقات البرنامج) كقياس في هذا الصدد.

(ج) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1061) حجم السكان المعتمدين على الزراعة ومستويات فقرهم: فكلما ارتفعت درجة الاعتماد على الزراعة وارتفعت مستويات الفقر في أي بلد كلما زادت مبررات الإبقاء على مكتب للمنظمة فيه.

(د) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1062) مستوى تنمية البلدان: إذ ينبغي أن تنطبق اعتبارات ومعايير خاصة على رعاية وإبقاء مكاتب لمثلي المنظمة في أقل البلدان نمواً التي من المرجح أن تكون أقل قدرة على الحصول على خدمات المنظمة عن طريق وسائل أخرى..

(هـ) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1063) وجود أطر أولويات قطرية للمنظمة معدة جيداً: فمن اللازم أن تكون هذه الأدوات واقعية في تحديد ما تستطيع المنظمة فعلاً أن تفعله، مع مراعاة مدى كفاية الموارد ومع ارتباطها بتعبئة الموارد، حسب الاقتضاء.

(و) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1064) أهمية مشروعات التعاون التقني القائمة بالنسبة للاستراتيجية العامة للمنظمة وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية: فأنشطة المنظمة في بعض البلدان تمول تمويلاً كافياً، بالقيمة النسبية، ولكن تلك الأنشطة ليست لها استراتيجية واضحة أو غرض واضح. فالأنشطة يوجهها الطلب أو توجهها الجهة المانحة. وعندما يسود هذا الوضع، ينبغي إيلاء اعتبار لمزايا الإبقاء على مكتب. وسيسود وضع مماثل حيثما أظهرت الدراسات القطرية أن المشروعات التي يجري تنفيذها على الصعيد الوطني ضئيلة الأثر وضيئلة التأثيرات الممتدة.

(ز) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1065) سهولة خدمة البلد من بلد مجاور وجدوى تكلفة الاعتماد لدى بلدان متعددة، بخاصة لدى البلدان الأصغر التي تكون مجاورة بدرجة معقولة.

(ح) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1066) إمكانات الزراعة في تحقيق النمو الاقتصادي: فنمو وتنمية بعض البلدان سيتوقفان إلى حد كبير على زيادة قطاعها الزراعي وتنويعها وتحديثها. وعند استعراض هيكل وجود المنظمة في الميدان، ينبغي أن يؤخذ هذا المعيار في الاعتبار. ويوجد لدى عدد من البلدان ذات الدخل المتوسط اقتصاد أكثر تنوعاً بكثير، أو مستويات من الخبرة المحلية في مجال الزراعة، يمكن أن تبرر منحها درجة أقل من الأولوية في توزيع وجود المنظمة القطري.

(ط) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1067) إمكانات تحقيق مكاسب كبيرة من خلال إقامة شراكات جديدة: فبدلاً من أن يكون للمنظمة وجود واحد على الصعيد القطري، ينبغي النظر في إقامة شراكات مع منظمات أخرى، لتقديم الدعم الفني وكذلك لتلبية الاحتياجات التمثيلية. وينبغي تشجيع الشراكات بين منظمة الأغذية والزراعة ومعهد التعاون في مجال الزراعة في البلدان الأمريكية (وكلتا المنظمين لهما ولايات مماثلة ومكاتب في جميع بلدان أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي). وينبغي أيضاً استطلاع فرصة إيجاد تآزرات قوية مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، الذي يجرب هو نفسه الآن نماذج مختلفة ترمي إلى تحسين وجوده القطري

(ي) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1068) استعداد الحكومات لتغطية تكاليف وجود المنظمة القطري: فحتى عندما يكون من الصعب التحقق من المبررات المتفحقة تماماً مع رسالة المنظمة وأولوياتها، سيكون من الصعب بالنسبة للمنظمة أن ترفض أن يكون لها مكتب قطري عندما يعرض البلد المعني أن يغطي التكاليف التشغيلية والإدارية الكاملة. وتلزم خطوط توجيهية واضحة بشأن السياسات فيما يتعلق بحصة تغطية التكاليف التي يتوقع من حكومات الأعضاء المساهمة بها في إنشاء أي مكتب قطري للمنظمة والإبقاء عليه – وفقاً لجدول متدرج يراعي الوضع الاقتصادي للبلد. ولكن ينبغي بأي حال ألا يطبق ذلك كمييار للتمثيل في أقل البلدان نمواً. وينبغي أن تكون هناك شفافية كاملة بشأن جميع جوانب هذه العلاقات، بما في ذلك المساهمات الوطنية. وينبغي عدم الوفاء بالالتزامات بمثابة معلومات عامة.

(43) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 1069-1071) أمريكا اللاتينية – دراسة رائدة للمراقبة: علاوة على الدراسات القطرية، أجرى التقييم الخارجي المستقل دراسة حالة متعمقة لأنشطة المنظمة في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وقد بحث الهيكل التنظيمي، والمشاكل في العلاقات بين المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية؛ وصلاتها وشراكاتها مع المنظمات الإقليمية الأخرى المعنية؛ والدور الحالي والممكن للمؤتمر الإقليمي. ونتيجة لذلك، توصل التقييم الخارجي المستقل إلى تشخيص واضح للمعوقات المتعددة والمشاكل الهيكلية التي تحول دون تلبية الهيكل الميداني الحالي للاحتياجات واستجابته للفرص. وأشارت أيضاً نتائج هذا العمل إلى عدد من الاستنتاجات بشأن كيفية جعل وجود المنظمة في الإقليم أكثر أهمية وكفاءة واتساعاً بهيكل مؤسسي جديد لذلك الإقليم. وفي أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، يوجد حالياً مكتب إقليمي فرعي واحد يغطي بلدان منطقة البحر الكاريبي. وقد وافق المجلس على إنشاء مكتب إقليمي فرعي ثان من أجل أمريكا الوسطى. ويوصي التقييم الخارجي المستقل بإنشاء مكاتب إقليميين فرعيين إضافيين في أمريكا اللاتينية، يغطيان منطقة السوق المشتركة الجنوبية وإقليم الأنديز. وينبغي عدم تنفيذ هذه التوصية إلا بعد إدماج المكاتب القطرية لأمريكا اللاتينية في مكاتب منسقي الأمم المتحدة المقيمين.

(44) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1073) من الواضح أن احتياجات أفريقيا تمثل أولوية من حيث الجوع والفقير. وصعوبات الاتصال في تلك القارة أكبر أيضاً. ومع ذلك، فقد انطبقت نفس المعوقات الموجودة في أماكن أخرى على فعالية المكاتب. ويوجد التقييم الخارجي المستقل مبرراً قوياً لتجميع بعض المكاتب القطرية مع مكتب المنسق المقيم والدعم المقدم لهذه البلدان من البلدان المجاورة بواسطة الوصلات الجوية والبرية التي تجعل حتى الزيارات التي تستغرق يوماً، ممكنة. وستساعد وفورات الموارد التي ستنتج عن ذلك على تمكين المكاتب الإقليمية الفرعية من اختيار الموظفين على أساس الاحتياجات المحددة للمنظمة الإقليمية الفرعية وفي بعض الحالات اختيار مرتبة وكفاءة أعلى لتوفير المدخلات الضرورية على صعيد الاستراتيجية والسياسات.

ويمكن أيضاً أن تساعد الاستعانة المستفيضة بعقود الاستدعاء عند الطلب على توفير الدعم الضروري وتظل ثمة حاجة كما هو الحال في الأماكن الأخرى إلى إعادة موازنة الميزانيات بتوفير اعتماد مالي أكبر نسبياً للموارد من غير الموظفين. وفي آسيا، لم يظهر أيضاً دليل أثناء إجراء التقييم الخارجي المستقل يؤيد وجود انحراف جذري عن الهيكل الميداني الحالي ولكنه يوجد أيضاً في مجال ما لتوفير الدعم على المستوى القطري بواسطة اعتماد متعدد، وموظفين وطنيين ذوي رتب عالية في مكتب المنسق المقيم، وزيادة الاستعانة بعقود الاستدعاء عند الطلب.

مجالات يتم بحثها بالاشتراك مع الأجهزة الرئاسية للصدوق الدولي للتنمية الزراعية و/أو برنامج الأغذية العالمي

(45) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 879) التوصية 5-4: الوكالات الكائنة في روما ينبغي أن تستمر الوكالات الثلاث في العمل معا - وأن تشجعها الأجهزة الرئاسية على ذلك - بجهود طموحة أكثر في مجال الشراكات الاستراتيجية والبرامجية، بما في ذلك:

(أ) التمثيل المشترك في المكاتب الميدانية مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (وفي أمريكا اللاتينية، مع معهد البلدان الأمريكية للتعاون في مجال الزراعة)

(46) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1370) التوصية 8-19:

(أ) يجب إعادة بحث مستوى التوظيف في مجال الأمن في ضوء البيانات المقارنة التي يتضح منها ارتفاع مستوى التوظيف لدى المنظمة، وذلك بغرض تحديد نسبة للمصادر الخارجية فيما يتعلق بموظفي الأمن والعمل من أجل الحصول على خدمة مشتركة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها. (مثال ذلك أن يتحمل برنامج الأغذية العالمي المسؤولية اليومية عن الأمن بين الوكالات وتتخذ المنظمة - القرارات التنفيذية ذات الصلة)؛

(ب) وتعتبر خدمات السفر، على وجه الخصوص، فرصة كبيرة ويجري طرح مناقصاتها بالاشتراك مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. ويوصى التقييم الخارجي المستقل بإجراء دراسة جدوى مشتركة في إطار لجنة التنسيق فيما بين الوكالات، بمشاركة استشاريين خارجيين وذلك قبل التفاوض بشأن أي عقود جديدة مع وكالات السفر، وذلك للوصول إلى قرار بشأن أفضل إجراءات التشغيل المشتركة، وأفضل طريقة من حيث الكفاءة التكاليفية لتقديم الخدمة المشتركة وما يرتبط بذلك من توحيد الإجراءات.

تقديم الخدمات والتوريد، وما إلى ذلك

تبدأ المناقشات في الاجتماع 1 في مارس/آذار: المشورة للإدارة والاستنتاج بشأن التغييرات المرجوة من حيث المبدأ وأي تغييرات مرجوة في لوائح المنظمة ريثما ينتهي استعراض الأصول والفروع

(47) تقديم الخدمات والكفاءة (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1356) التوصية 8-9:

(أ) في المجال الإداري للمنظمة، يجب أن تكون لجان الإدارة برئاسة المدراء العامين المساعدين، والموظفين بدرجة مدير-2. ويجب أن تكون هذه اللجان مفوضة باتخاذ قرارات، على الرغم من أنها ستقوم، بالطبع، بإحالة المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية للإدارة العليا. وتمشياً مع مبدأ الولاية الاحتياطية والتفويض الفعال، ويكن لمكتب المدير العام تمثيل في هذه اللجان على سبيل الاستثناء فقط؛

(ب) ندب موظف إداري واحد لكل إدارة: ليقوم بحل المشاكل الإدارية، وتدعيم وتدريب موظفي الخدمات العامة الذين يعملون في المسائل الإدارية بالإدارة، والقيام عموماً بتشجيع نهج التركيز على العملاء والاطمئنان إلى وصوله إلى الشعب التقنية. ويجب أن يتحقق ذلك بطريقة متوازنة، وعلى سبيل المثال تشترك الإدارات الصغيرة في موظف واحد من

موظفي الدعم. ثم ينبغي تقييم التجارب لتحديد ما إذا كان ينبغي انتداب المزيد من الموظفين أو إنهاء الانتداب؛

(ج) تقييم نجاح ندب موظفي إدارة الموارد البشرية والمالية المادية وإعادة توزيع وظائف مركز الخدمات المشتركة على أساس ارتياح "العميل" واعتبارات الكفاءة قبل ندب المزيد من الوظائف.

(48) التوريد: (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1357) التوصية 8-10:

(أ) ينبغي إتباع نوعين مختلفين من سياسات التوريد لتدعيم المرحلة الأولى والثانية على التوالي من عمليات الاستجابة لحالات الطوارئ، مع التركيز على الضوابط اللاحقة وتحمل مستوى أعلى من المخاطرة أثناء الاستجابة في المرحلة الأولى (ملاحظة: من المقرر أن يستكمل في يوليو/ تموز تقييم عن قدرات التشغيلية للمنظمة في حالات الطوارئ) ؛

(ب) وينبغي، بعد الاستعانة بمشورة مكتب الشؤون القانونية، وضع سياسات ونظام أبسط وأكثر مرونة لرسائل الاتفاقات مع المنظمات الشريكة، وذلك باستخدام نموذج "عام" مع وجود خيارات نمطية أمام المستخدم. ويجب أن تفوض السلطة لمدير شعبة الخدمات الإدارية (أو من يخلفه في حالة حدوث تغيير تنظيمي) للموافقة على جزء مناسب من رسائل الاتفاقات. أما الموافقة على تسجيل شركاء رسائل الاتفاقات فيجب تفويضها لمدراء الشعب الذين يقومون استنادا إلى قياسات تقدير المخاطر بتحديد التدفقات المناسبة للتمويل المسبق. كما يجب القضاء على ضوابط المراجعة اللاحقة؛

(ج) ينبغي تفويض السلطة لمدراء الشعب للموافقة على السفر، وهو ما يسهل اتخاذ القرار بغرض تحقيق وفورات للمنظمة. ويجب تبسيط إجراءات إثبات شراء التذاكر المشتركة شخصيا (مثل تقديم دليل واحد على الشراء - إيصال التذكرة دون طلب بيانات عن بطاقة الائتمان كما هو متبع الآن). كما يجب أيضا تبسيط ضوابط إثبات السفر.

(49) التوصية 8-20(أ): خطة لاستمرار الأعمال (الفقرة 1371 - تقرير التقييم الخارجي المستقل) في عصر يسوده عدم الاطمئنان الأمني، إعداد خطة عمل جاهزة للاستخدام ومستمدة كجزء من التقدير والتخطيط الشامل للمخاطر. وينبغي أن ترمي الخطة، كحد أدنى، إلى تغطية الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية، وكشوف المرتبات، وإدارة المباني، والاتصالات، والأنشطة المالية الرئيسية بما في ذلك الحسابات الميدانية.

سوف تقرر مجموعة العمل الاستنتاج حول الحاجة إلى خطة وإلى مشورة أولية للإدارة في مارس/آذار. البحث في مشروع خطة إشارية بالتوازي مع استعراض الأصول والفروع إذا أمكن ذلك.

(50) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 611) تشكل نظم المعلومات والمطبوعات عنصرا رئيسيا في النظام الذي تستخدمه المنظمة لتجميع التحليلات ونشر المعرفة. وهذه النظم هي الركيزة الأساسية للعمل التقني للمنظمة، ولتنفيذ المعاهدات والاتفاقات، واجتماعات المنظمة الخاصة بالسياسات، والمسائل التقنية. وإن عدم التمكن من النفاذ إلى وثائق المنظمة في البلدان ذات الإمكانيات الحاسوبية المحدودة، مسألة تستدعي القلق. وينبغي أيضا إيلاء عناية عاجلة فيما يتعلق بالسياسات لمسألة اللغات التي تنشر بها المطبوعات والمعلومات. فمن المعلوم أن الوثائق الرئيسية المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية واجتماعات أخرى تصدر بجميع اللغات المستخدمة في المنظمة. ويتعين على المنظمة أن تتبع نهجا انتقائيا في الوثائق التي تنشرها بأكثر من لغة، بالنظر إلى قيود الميزانية الشديدة والتكلفة العالية المترتبة على ذلك. وفيما يتعلق بتحديد اللغات التي تصدر بها وثائق أخرى. سواء على شبكة الويب أو في طباعت ورقية، فإن الصورة تبدو مختلفة إلى حد كبير، ويترك هذا الأمر أساسا لضغوط الإدارة العليا، والأولوية التي يوليها مختلف المدراء التقنيين للترجمة.

(51) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 612) **التوصية 3-6**: يتضح من ثم أن استبقاء وتقوية نظم المعلومات مسألة جوهرية لأداء المنظمة لدورها، ويتطلب موارد كافية، ويوصى أيضا بما يلي:

- (أ) ينبغي توفير مزيد من نسخ المطبوعات الورقية لأقل البلدان نموا نظرا لما تواجهه هذه البلدان من صعوبات حتى الآن في النفاذ إلى الإنترنت والأجهزة الحاسوبية؛
- (ب) ينبغي إنعام النظر في طرائق تنفيذ سياسة اللغات. والوثائق الرئيسية للأجهزة الرئاسية واللازمة لاجتماعات أخرى تصدر بجميع لغات المنظمة. ولكن لم يتضح حتى الآن الوثائق التي ينبغي نشرها على الويب أو في نسخ ورقية باللغات المختلفة. وقد خلص التقييم الخارجي المستقل إلى أنه بالإضافة إلى وثائق الاجتماعات الرئيسية، ينبغي الاتفاق على ميزانية لكل لغة على حدة. وفي إطار كل ميزانية ينبغي لمجموعة تمثل مستخدمي كل لغة من أن تقرر أوجه استخدام الأموال المخصصة للترجمة؛
- (ج) ربما تكون هناك مزايا في إنشاء مواقع منفصلة بديلة على شبكة الويب للغة الصينية واللغة العربية، في البلدان/الأقاليم المعنية. والوثائق الصادرة بهاتين اللغتين على المستويين الفردي والمؤسسي على الموقع المركزي، مع إقامة وصلة للموقع البديل (من الواضح أن استخدام الوثائق الصادرة بالعربية والصينية في موقع المنظمة على شبكة الويب منخفض جدا).

مجالات يتم بحثها بالاشتراك مع الأجهزة الرئاسية لل صندوق الدولي للتنمية الزراعية و/أو برنامج الأغذية العالمي

(52) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 879) **التوصية 5-4**: الوكالات الكائنة في روما ينبغي أن تستمر الوكالات الثلاث في العمل معا من أجل دمج الخدمات المشتركة في روما، بما في ذلك، وفي أسرع وقت ممكن، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصالات التي يمكن تشغيلها في إطار الملكية المشتركة، ومنها مثلاً منصة نظام إدارة المكتبات ومتى أمكن التخطيط لموارد المؤسسات؛

(53) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1370) **التوصية 8-19**: يجب إعادة بحث مستوى التوظيف في مجال الأمن في ضوء البيانات المقارنة التي يتضح منها ارتفاع مستوى التوظيف لدى المنظمة، وذلك بغرض تحديد نسبة للمصادر الخارجية فيما يتعلق بموظفي الأمن والعمل من أجل الحصول على خدمة مشتركة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها. (مثال ذلك أن يتحمل برنامج الأغذية العالمي المسؤولية اليومية عن الأمن بين الوكالات وتتخذ المنظمة - القرارات التنفيذية ذات الصلة)؛

وتعتبر خدمات السفر، على وجه الخصوص، فرصة كبيرة ويجري طرح مناقصاتها بالاشتراك مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. ويوصى التقييم الخارجي المستقل بإجراء دراسة جدوى مشتركة في إطار لجنة التنسيق فيما بين الوكالات، بمشاركة استشاريين خارجيين وذلك قبل التفاوض بشأن أي عقود جديدة مع وكالات السفر، وذلك للوصول إلى قرار بشأن أفضل إجراءات التشغيل المشتركة، وأفضل طريقة من حيث الكفاءة التكاليفية لتقديم الخدمة المشتركة وما يرتبط بذلك من توحيد الإجراءات.

تكنولوجيا المعلومات

تبدأ المناقشات في الاجتماع 1 في مارس/آذار: المشورة للإدارة والاستنتاج بشأن التغييرات المرجوة من حيث المبدأ وأي تغييرات مرجوة في لوائح المنظمة ريثما ينتهي استعراض الأصول والفروع

(54) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرات 1358-1360) **التوصية 8-11**: يؤيد التقييم الخارجي المستقل مفهوم إنشاء وظيفة رئيس لموظفي تكنولوجيا المعلومات وإدماج جميع وظائف تكنولوجيا المعلومات في شعبة واحدة (شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) تكون تحت رئاسته/رئاستها. وتقوم الشعبة بإدماج أنشطة تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك برمجة النظم المؤسسية فضلا عما يلي: التخطيط طويل الأجل لتكنولوجيا المعلومات؛ والتطبيقات المؤسسية (بما في ذلك إعداد تقارير للإدارة)؛ والتطبيقات الميدانية، والإقليمية وتطبيقات مكتب الاتصال؛ ومجموعة دعم المستخدم.

(55) يجب أن تقوم كل وحدة من الوحدات الوظيفية الفرعية داخل شعبة تكنولوجيا المعلومات بتقديم خدمة متكاملة لمجموعة معينة من المستخدمين، بما في ذلك إعادة إنشاء وظائف مسؤولي تكنولوجيا المعلومات في كل إدارة مستخدمة أو مكتب مستخدم على أن يشترك في اختيارهم رئيس الإدارة ورئيس تكنولوجيا المعلومات. وهذا من شأنه تسهيل ترابط النظام، وتحسين الجودة، وتوفير الكفاءات، ولاسيما على مستوى وضع السياسات مما يتيح إمكانية إعادة توزيع اختصاصات الموظفين تعزيزا للتطبيقات التقنية والميدانية على وجه الخصوص، ولضمان استبقاء المعارف المتعلقة بالتطورات الجديدة داخل كل وحدة فرعية. وعلى شعبة تكنولوجيا المعلومات التعاون الوثيق للغاية مع الشعب التقنية الرئيسية التي تقوم بتشغيل قواعد البيانات ومع مكتب إيصال المعارف طبقا للهيكل التنظيمي الجديد. وأن تكفل وجود ممثلين لمختلف المجالات التقنية في اللجان واللجان الفرعية التي تتخذ القرارات بشأن معايير التطبيقات التقنية. وفي الوقت ذاته، يلزم إجراء بحث حديث ودقيق للتكاليف التي تتحملها المنظمة والفوائد التي تعود عليها من جراء الاستعانة بمصادر خارجية في مجال خدمات تكنولوجيا المعلومات مقارنة بتقديم هذه الخدمات داخليا وذلك لتحقيق التوازن المفيد بينهما.

(56) **التوصية 8-12**: إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات: يجب إجراء تقدير شامل لمخاطر هيكل تكنولوجيا المعلومات في المكاتب القطرية ومكاتب الاتصال؛

(أ) كخطوة أولى للإدارة المحسنة للمخاطر يجب أن تمتد التطبيقات المالية المعتمدة على نظام أوراكل المالي إلى المكاتب القطرية عندما يكون ذلك مناسباً من الناحية التقنية مع إتاحة التدريب على الاستخدام؛

(ب) يجب وضع إجراءات التمويل وإجراء دراسات التكلفة/المنفعة بالنسبة للتطبيقات الجديدة، بحيث تكون واقعية وتشمل التكاليف المتوقعة على المدى الطويل (مثل الصيانة وتدريب الموظفين على التحديث).

إعداد ميزانيات البرامج وتعبئة الموارد

توصية يُنظر فيها مع مجموعة العمل الأولى بالنسبة إلى إعداد ميزانيات البرامج وتعبئة الموارد ومع مجموعة العمل الثالثة بالنسبة إلى العملية الخاصة بالأجهزة الرئاسية - يبدأ العمل في الاجتماع 2 في مارس/آذار

(57) الاستراتيجية وبرنامج العمل والميزانية (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1206) **التوصية 7-3**: لتحديد مستوى الميزانية ينبغي أن ينعقد المؤتمر في مايو/ أيار أو يونيو/ حزيران حتى يمكن بعد ذلك إعداد برنامج العمل التفصيلي. وينبغي للمجلس، قبل انعقاد المؤتمر، المصادقة على توجه عام للبرنامج وأن يتفق، بشئ من الواقعية السياسية، على مستوى

دليلي، ولكن يمكن التعويل عليه بصورة معقولة، لميزانية الفترة المالية. وسيكون على الأمانة (وليس المدير العام بالضرورة) أن تكون سباقة إلى الدخول في محادثات غير رسمية مع البلدان الأعضاء في الأجهزة الرئاسية المهمة لبناء توافق الآراء على هذا البرنامج (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1207). سيقتضي هذا تغيير موعد انعقاد المؤتمر إلى مايو/أيار أو يونيو/حزيران، حتى يمكن بعد ذلك إعداد وثيقة برنامج العمل والميزانية الممكن تنفيذها. وسوف يمكن ذلك الأمانة أيضاً من ترشيد عملية إعداد برنامج العمل والميزانية وفقاً لنموذج منظمة الصحة العالمية ومن توضيح وثائق البرنامج والميزانية بحذف العناصر التي تؤدي إلى ضروب سوء التفاهم مثل تقديم عامل انقضاء الوقت قبل تعيين الموظفين.

ملاحظة كان التفاهم المبدئي في الندوة المفتوحة لجميع مجموعات العمل في 2008/1/23 في أن يُعقد المؤتمر في سنة 2011 في حال اقتضى الأمر تغيير الموعد.

(58) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1211) التوصية 6-7: ينبغي إعداد استراتيجية متسقة ودينامية لتعبئة الموارد على أساس المواضيع ذات الأولوية وإطارات الأولوية الوطنية المتوسطة الأجل. وينبغي أن تشمل هذه الاستراتيجية:

- (أ) اقتضاء تعبئة الموارد على أساس المواضيع ذات الأولوية وإطارات الأولوية الوطنية المتوسطة الأجل، والرجوع إلى الأجهزة الرئاسية بشأن أية موارد معبئة خارج هذه البارامترات قبل أن يمكن قبولها؛
- (ب) ينبغي تشجيع الممثلين القطريين للمنظمة ومديريها على تعبئة الموارد داخل هذا الإطار؛
- (ج) تتيح مصادر الدعم الجديدة بخلاف المانحين التقليديين، خاصة المؤسسات الجديدة للقطاع الخاص، فرصة كبيرة للمنظمة. وينبغي إعداد تخطيط محدد للاستثمارات الموجهة إلى تحقيق هذا الهدف وإدراجها في الاستراتيجية كجزء لا يتجزأ عنها؛
- (د) ينبغي إنشاء مؤسسة مستقلة جديدة، وفقاً للتوصية الواردة في تقييم تليفود، بغرض بناء ودعم التأييد للمنظمة من جانب الجمهور وقطاع الأعمال الصغيرة. وينبغي أن تكون هذه المؤسسة خارجة تماماً عن بيروقراطية المنظمة. وينبغي أن تحل المؤسسة محل تليفود وأن توجه الأموال التي تعبئها إلى المواضيع ذات الأولوية. وينبغي أن تدعم المنظمة نشأة المؤسسة لكن مع وجود حد زمني صارم يتراوح بين ثلاث وأربع سنوات (ما يطلق عليه "شرط الانقضاء") لنجاح المشروع، وتوقف الدعم بعد هذا الحد؛
- (هـ) ينبغي تشجيع المانحين على التوجه إلى تجميع الأموال على أساس المواضيع وإطارات الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل (والصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات التأهيل، بالنسبة لحالات الطوارئ)، الأمر الذي يحد من تكاليف المعاملات ويزيد من الإحساس بالتملك بما يتماشى وإعلان باريس. ويجوز أن يدخل المانحون كل على حدة في برامج شراكة طويلة الأجل تكون متفقة مع الإطار المعني؛

تتزايد الاتفاقات بشأن عقد الاتفاقيات وبشأن قيام المنظمة بدور الجهاز التشريعي نتيجة لتسارع الطلب على الترتيبات العالمية وإدارة الشؤون العالمية والحوكمة. وينبغي، تحت قيادة الأجهزة الرئاسية للمنظمة، التماس الاتفاقات الرامية إلى كفاءة وضع تكاليف هذه الأدوار العالمية على أسس يمكن التنبؤ بها وتتسم بالاستدامة وإلى زيادة إحساس الأعضاء بأنها تمتلكها في نطاق أسرة الأمم المتحدة. ويشمل ذلك، مطالبة الاتفاقيات وغيرها من الترتيبات القانونية بالتمويل الكامل للأدوار المطلوبة من المنظمة. وقد يقتضي ذلك إدخال تغييرات على النصوص الأساسية بل وتعديل الاتفاقيات الحالية.

(59) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 600 – التقييم الخارجي المستقل) **التوصية 3-2(ج):** ينبغي لبرنامج التعاون التقني بالمنظمة أن يواصل عمله كبرنامج موجه لتلبية الطلبات ذات الأولوية ضمن إطار الأولويات الإجمالية للمنظمة وأطر الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل المعتمدة. وينبغي تثبيت الأموال عند نسبتها الحالية من الميزانية الإجمالية، كما ينبغي ألا يعامل البرنامج كصندوق للاحتياطي، ويصدق ذلك أيضاً على أي برنامج تقني آخر للمنظمة. والواقع أن معاملته على هذا النحو سينال من سمته الأساسية وهي القدرة على الاستجابة في الوقت المناسب. وينبغي تخصيص مبالغ إشارية على أساس الأقاليم، على أن يجري إبلاغ البلدان في كل إقليم بتلك المبالغ. وينبغي إزالة القيود المفروضة على الاستعانة بالخبرة الدولية، توخياً للمرونة. وينبغي أن تكون سلطة الموافقة موكلة إلى الممثل الإقليمي من دون الحاجة إلى الرجوع إلى المقر. وتحدد مشاريع التعاون التقني النتائج المتوخاة والمخرجات المرتقبة وتبقى خاضعة لعمليات مراجعة وتقييم لاحقة (60) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1213) **التوصية 7-8:** ينبغي أن يظل برنامج التعاون التقني للمنظمة موجهاً إلى تلبية الطلب، لكن ينبغي للمكاتب الإقليمية أن تحدد المخصصات الإقليمية وأن تعد وتطبق، عند تحديد المخصصات القطرية، معايير عمل دلييلة لتخصيص موارد البرنامج على أساس الاحتياجات القطرية وسجل تتبع الفعالية في استخدام الموارد. وينبغي تخصيص الموارد إقليمياً باستخدام المعايير المنشورة مع كون الممثلين الإقليميين مسؤولين عن التخصيص القطري للموارد داخل الإطار المتفق عليها للأولويات الوطنية المتوسطة الأجل.

(استجابة الإدارة المبدئية، الفقرة 121) **وفيما يتعلق ببرنامج التعاون التقني، توافق الإدارة على طابع برنامج التعاون التقني الذي توجهه الطلبات ذات الأولوية وبشأن الحاجة إلى موافقة لا مركزية.** وهي ترى أن برنامج التعاون التقني الوطني ينبغي أن توافق عليه ممثلية 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 العالي والخاص بالطوارئ المدير العام المساعد المسؤول عن التعاون التقني وذلك بالتشاور مع المديرين العاملين بالمساعدين 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.

التقييم

تنظر فيه جميع مجموعات العمل – اعتباراً من مارس/آذار

(61) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1215) **التوصية 7-10:** ينبغي لوظيفة التقييم في المنظمة أن تصبح مستقلة، سيرا على الطريق الذي اختطته الأجهزة الرئاسية في 2003 بالفعل. وينبغي للترتيبات المؤسسية التي تتخذ تحقيقاً لذلك أن تكفل استجابة مكتب التقييم للاحتياجات الأجهزة الرئاسية والإدارة على السواء. ومن شأن ذلك، أن ييسر أيضاً دمج وظائف التقييم في الوكالات الثلاث التي توجد مقارها في روما لو اتفقت على ذلك في موعد لاحق. وتشمل هذه التوصية العناصر التالية:

(أ) تأسيس مكتب التقييم كمكتب منفصل له صلات تشاورية وثيقة بالإدارة ويرفع تقاريره إلى المجلس من خلال لجنة البرنامج؛

(ب) إنشاء فريق صغير من خبراء التقييم لإسداء المشورة إلى الأجهزة الرئاسية بشأن سياسة التنظيم ومعاييرها؛

(ج) ينبغي لرئيس التقييم أن يعد خطط تقييم متعددة السنوات ومتجددة، مع الإبقاء على مبدأ "تلبية الطلبات" لكفالة وفاء التقييم بالاحتياجات المباشرة للأجهزة الرئاسية والإدارة، والقيام في الوقت ذاته، بضمان تغطية مختلف مجالات العمل وعدم إفلات أي قطاع عمل من التقييم المستقل في الأجل المتوسط وشمول التقييم لأكثر المجالات تعرضاً للمخاطر. وسيتم بحث الخطط وإقرارها من قبل الأجهزة الرئاسية بعد إجراء المشاورات المناسبة، بما في ذلك التشاور مع الإدارة. وتخصص ميزانية التقييم بعد موافقة الأجهزة الرئاسية

عليها، لمكتب التقييم مباشرة. ولكفالة استمرار المرونة في الاستجابة لاحتياجات الإدارة. ينبغي تجنب نسبة (يمكن أن تكون 15 في المائة) من ميزانية التقييم عن الفترة المالية في اعتماد احتياطي للاستجابة للطلبات غير المبرمجة وغير المنظورة؛

(د) ينبغي إعادة النظر في تصنيف منصب رئيس مكتب التقييم لضمان تساويه في الدرجة مع مناصب رؤساء التقييم في وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي وصلت فيها وظيفة التقييم إلى مستوى النصح. وينبغي تعيين الموظفة/ الموظف الذي يشغل منصب الرئيس من قبل الهيئات الرئاسية، إثر عملية تنافسية مفتوحة وفحص المرشحين من قبل فريق خبراء يضم أخصائيي تقييم مستقلين، وممثلين لإدارة المنظمة والأجهزة الرئاسية. ويعين رئيس التقييم بعقد محدد المدة ولا يكون مؤهلاً للتعيين في مناصب أخرى في المنظمة لمدة مناسبة بعد استكمال مهمته. وتتولى/ يتولى كامل المسؤولية عن تعيين الموظفين والخبراء الاستشاريين، إثر عمليات مفتوحة وتنافسية على النحو الذي ترخص به الأجهزة الرئاسية؛

(هـ) ينبغي أن يطلع مكتب التقييم بدور استشاري رسمي بشأن (1) تحديد الأولويات البرنامجية في ضوء نتائج التقييم الشامل؛ (2) إعداد نظم الإدارة القائمة على النتائج التي تغذي، بالمعلومات المرتدة، خدمات الرصد والتقييم، بما في ذلك التقييم الذاتي؛ (3) إتاحة الدروس المستفادة من شبكات المعارف وإدراجها في هذه الشبكات.

(تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1217) التوصية 7-11: ميزانية التقييم المستقل وموارده: ينبغي تمويل خطط التقييم الأساسية المعتمدة من الأجهزة الرئاسية بصورة كافية. ووفقاً لأفضل الممارسات في أكثر أجهزة التقييم نضجا في منظومة الأمم المتحدة ينبغي تحديد الأرقام المستهدفة لميزانية التقييم المستقلة بما نسبته واحد في المائة من مخصصات ميزانية المنظمة العادية للتقييم المستقل الذي تجريه المنظمة، مع إضافة مبلغين آخرين بنسبة 0.3 في المائة للتقييم الذاتي و0.3 في المائة للتقييم الدوري المستقل للتأثير بحسب الموضوع. فضلا عن ذلك، ينبغي للمنظمة المحافظة على قيادتها عن طريق اقتضاء مساهمة إلزامية، قيمتها واحد في المائة تقريبا من المساهمات الخارجة عن الميزانية، لأغراض التقييم. وينبغي لدائرة التقييم أن تستمر في إعطاء الأولوية القصوى للتقييم الاستراتيجي على مستوى المنظمة، وأن تستمر في كفالة إجراء تقييم كامل للبرامج الممولة من خارج الميزانية، بما يتماشى مع النظام الجديد الذي أقره المجلس في يونيو/حزيران 2007.

الوظائف وسير العمل والتنظيم في إدارات المقر الرئيسي

(يتم الاتفاق مع مجموعة العمل الأولى على المبادئ الإجمالية الخاصة بآليات عمل وهيكل الإدارات الفنية، بما في ذلك الوظائف المتصلة بالاستراتيجيات والبرامج وإدارة الميزانية وإدارة المعرفة والدعوة والاتصالات): اعتباراً من مارس/آذار

(62) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 976): طبق التقييم الخارجي المستقل عددا من المبادئ التنظيمية الأساسية:

(أ) مجال السيطرة: المدير العام هو المسؤول التنفيذي للمنظمة وهو أيضاً سفيرها والمتفاوض الرئيسي باسمها مما يقتضي سفره بصورة متكررة. وحالياً باستثناء ممثلي المنظمة ومكاتبها الخمسة للاتصال الموجودة في البلدان المتقدمة، يوجد 13 شخصاً مسؤولون مباشرة أمام المدير العام عن الأنشطة الفنية في المقر الرئيسي للمنظمة (مجموعهم 14 من بينهم نائب للمدير العام) إلى جانب خمسة ممثلين إقليميين. وهذا يمثل فريق إدارة عليا كبيراً للغاية، بالنظر إلى الممارسة الإدارية الحديثة التي تشير إلى أن العدد الأمثل هو حوالي ستة أشخاص وأن الفعالية تنخفض انخفاضاً كبيراً عندما يتجاوز العدد اثني عشر شخصاً؛

(ب) كفاءات المديرين: ويجب على جميع المديرين، ومن بينهم نواب المدير العام، أن تكون لديهم كفاءة إدارية ومن يختاروا من خلال عملية تنافسية تستند إلى ذلك؛

- (ج) العمل بروح الفريق ولجان الإدارة: كلما كان حجم لجنة صنع القرار كبيراً كلما قل احتمال إمكانية عملها كفريق. ففي الأغلب تركز لجان الإدارة العليا الكبيرة الحجم على مزيج من الشواغل الفردية أكثر من تركيزها على مصالح المنظمة الأوسع نطاقاً؛
- (د) ينبغي عدم السعي إلى الوحدة: فتبعاً لطبيعة العمل الذي يجب القيام به، قد تكون الإدارات أو الشعب كبيرة في حالة وقد تكون أصغر إلى حد كبير في حالة أخرى. فالهياكل الإدارية التي تقوم على فكرة أن حجماً واحداً يناسب جميع الحالات تتسبب عادة في إيجاد مشاكل بإسنادها المهام في غير الموضع الذي تنتمي إليه؛
- (هـ) وفورات الحجم والمكاسب من حيث كفاءة التكاليف: لقد تدنى حجم شعب ومهام عديدة داخل المنظمة إلى ما دون مستويات الكتلة الحرجة (انظر الفصل الثالث). وفي الوقت نفسه، من اللازم أن تفعل المنظمة كل ما هو ممكن لتحقيق وفورات في التكاليف الإدارية، كغاية ضرورية بحد ذاتها ولبناء الثقة لدى الجهات المانحة؛
- (و) إزالة الطبقات والتجزؤ: يوجد لدى المنظمة عدد كبير للغاية من الوحدات الصغيرة في التسلسلات الهرمية. وهذه تؤدي إلى زيادة تكاليف المعاملات زيادة لا داعي لها وتعزز التركيز على العملية بدلاً من التركيز على الناتج وتعزز أيضاً نهج الصوامع. والطبقات أيضاً باهظة التكلفة إلى حد كبير من حيث القيمة المالية، وتحتاج إلى أعداد مفرطة من المدراء على مستوى الإدارة الوسطى (مد 1 - مد 2)؛
- (ز) المرونة: من اللازم أن تأخذ الهياكل التنظيمية في الاعتبار الحاجة إلى المرونة وأن توجد حوافز في نظام عام. وينبغي أن يشجع الهيكل التنظيمي وييسر العمل المشترك بين الوحدات؛
- (ح) تفويض السلطات: ينبغي تطبيق مبدأ التفويض وتشجيع تفويض السلطات إلى أدنى مستوى ممكن بما يتسق مع الممارسة الجيدة والخضوع للمساءلة، مع تعزيز ذلك بثقافة الرقابة اللاحقة؛
- (ط) وجود خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة: وهذه ينبغي أن تنبثق عن وجود مجالات فعالة للسيطرة. ومن الضروري لمنظمة الأغذية والزراعة اتباع نهج فيما يتعلق بخضوع الإدارة للمساءلة هو نهج الوسائل والغايات القائم على إطار منطقي، وينبغي تقديم تقارير منفصلة إلى الأجهزة الرئاسية للمنظمة على هذا الأساس.
- (63) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 977) بعض المبادئ التوجيهية والتوجهات البرنامجية المقترحة من المدير العام في إصلاحاته يتيح الفرصة لترشيد وتخفيض الهيكل الإداري لمنظمة الأغذية والزراعة بإنشاء فريق إدارة عليا صغير له مسؤوليات رئيسية وواضحة. وهذا من شأنه أن يحقق مزايا عديدة. فأولاً، يؤدي إسناد مزيد من المسؤولية إلى عدد ضئيل من المديرين الأعلى إلى إقامة حوار موضوعي واستراتيجي بدرجة أكبر مع المدير العام. ثانياً، يمكن قياس أداء هؤلاء المديرين صراحة وبطريقة شفافة في ضوء مؤشرات للإدارة القائمة على تحقيق نتائج على المستوى الرفيع فيما يتعلق بفصول الميزانية ذات الصلة مع عدم ضرورة النظر في تأثير إدارات منافسة أخرى. ثالثاً، من شأن كبار المديرين أن يكونوا في وضع قوي للوصول بالإنجاز في مجالات عملهم إلى الحد الأمثل، بما يشمل تحقيق التكامل المطلوب لزيادة الفعالية العامة في إدارة المعارف العالمية في المنظمة. رابعاً، سيعود وجود عدد أقل من المديرين المسؤولين مباشرة أمام المدير العام بفائدة على فعالية مكتبه بوجه عام. وأخيراً، سيتسنى تعديل الهيكل الموجود تحت كل مدير من كبار المديرين على نحو مختلف حسب الحاجة تجسيدا لاحتياجات أعمالهم.
- (64) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 978) لقد طبق التقييم الخارجي المستقل المبادئ المعدة أعلاه بطريقة صارمة قدر الإمكان على الهيكل الموجود حالياً في المقر الرئيسي وتوصل إلى نموذج تنظيمي ممكن. ويرى التقييم الخارجي المستقل أن هذا النموذج ينطوي على إمكانات كبيرة. ومن المؤكد أن من شأنه أن يحقق درجة وضوح أكبر كثيراً في الأدوار والمسؤوليات، وترشيد عملية صنع القرار، والحث على زيادة التكامل عبر المنظمة. وينبغي أيضاً أن يتيح الفرصة لتحقيق وفورات كبيرة من حيث الكفاءة بمرور الوقت، وإن كانت التكاليف الأولية لإحداث التغييرات

قد تكون كبيرة أيضاً وسيلزم أخذها في الاعتبار. ومع ذلك فإنه ممكن نموذج واحد فقط. ومن الواضح إمكانية إيجاد نماذج وتنوعات أخرى لما نعرضه (الشكل 6-5).

(65) (استجابة الإدارة، الفقرتان 158 و159) توافق الإدارة مع التقييم الخارجي المستقل على أن الهيكل المقترح للمقر الرئيسي: هو نموذج ممكن واحد فقط. ومن الواضح إمكانية وجود نماذج أخرى وتنوعات لما نعرضه. وستلزم إعادة النظر بعناية في الفرضيات التي يقوم عليها النموذج، بما في ذلك تلك التي تتعلق بكل من التكاليف والفوائد. 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. ويعترف تقرير التقييم الخارجي المستقل بالحاجة إلى 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.

(66) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 979). التوصية 6-6: الإدارة العليا: يُقترح اختيار ثلاثة نواب للمدير العام على الأساس المبين أعلاه المتمثل في الكفاءة والسمات والتنافس. وسيُتيح تعيين نائبين إضافيين للمدير العام إجراء عملية ترشيح وتوحيد كبرى للشعب والوحدات مما يحقق وفورات كبيرة في التكلفة من خلال إلغاء إدارتين وإجراء تخفيض كبير في عدد الشعب والدوائر. وكما هو مألوف في منظمات كبيرة كثيرة، من بينها الأمانة العامة للأمم المتحدة، سيمكّن ذلك أيضاً المدير العام من الاحتفاظ بالمسؤولية والتوجيه الإداريين العاميين مع التركيز على استراتيجية تُحدد الظروف الخارجية وتتكيف معها من أجل مواجهة تغيير البيئة الخارجية، وبناء وتعزيز القاعدة السياسية لدعم المنظمة، وكفالة وجود علاقات خارجية قوية ودائمة، وضمان احتفاظ المنظمة بما تحتاج إليه من قاعدة موارد لتلبية أهدافها:

(أ) سيجمل نائب للمدير العام لقب كبير الموظفين التنفيذيين وسيكون هو الأول بين أقرانه. وسينوب نائب المدير العام هذا عن المدير العام في حالة غيابه. وستكون مهمته الرئيسية هي دعم المدير العام في ضمان سير العمليات اليومية بفعالية وكفاءة؛

(ب) نائب للمدير العام للعمليات الإقليمية والقطرية والتنسيق بين المكاتب الميدانية وسيساعد على موازنة الاتجاه نحو وجود ثقافة وإرادة متمحورين حول المقر الرئيسي:

(1) تزويد المديرين العاميين المساعدين/الممثلين الإقليميين، وتزويد ممثلي المنظمة عند الاقتضاء، بنصير عالي الرتبة داخل المقر الرئيسي للمنظمة؛

(2) الجمع ما بين جميع الأعمال المتعلقة بالتعاون التقني مع المسؤولية عن المكاتب الميدانية؛

(3) توفير جهة تنسيق على أعلى مستوى لمجال بناء القدرات في البلدان الأعضاء ذي الأولوية الرئيسية؛

(ج) نائب مدير عام للعمل التقني (مدير المعرفة) وهو سيكون مسؤولاً عن:

(1) توجيه محور تركيز المنظمة على الأهداف المترابطة الثلاثة للبلدان الأعضاء، على النحو المحدد في الإطار الاستراتيجي للمنظمة للفترة 2000-2015، مع تولي

المسؤولية عن حوالي 5 في المائة من التمويل لتشجيع العمل المشترك بين التخصصات (على حين سيتولى نائب المدير العام للعمليات الإقليمية والقطرية المسؤولية عن 5 في المائة أخرى)؛

- (2) توفير جهة تنسيق قيادية لضمان الاتساق في المعرفة التقنية لدى المنظمة، المجزأة حالياً والتي لا تستفيد بما فيه الكفاية من مواطن القوة النسبية لدى المنظمة لتلبية احتياجات العمل الميداني والأولويات المعيارية (انظر الفصلين الثالث والسابع)؛
- (3) ضمان تقديم الدعم لتدارك أوجه الضعف أو الثغرات على مستوى الإدارة في الإدارات الفنية؛
- (4) إدارة المسائل الرئيسية الشاملة، لا سيما إدارة المعرفة وتقديم الدعم للإدارات التقنية في مجال بناء القدرات.

(67) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 980) التوصية 6-7: الإدارة العليا ومكتب المدير العام: نحن نقترح فريق إدارة عليا يرأسه المدير العام ويضم:

(أ) النواب الثلاثة للمدير العام الموصوفين في التوصية 6-6؛

(ب) المدير العام المعاون لخدمات الدعم للمنظمة ككل، المسؤول عن جميع خدمات الدعم في المنظمة؛

(ج) المدير العام المعاون للاستراتيجية والموارد والتخطيط؛

(د) المدير العام المعاون للاتصالات والشؤون/العلاقات بين الحكومات وبين الوكالات.

(68) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 981) مكتب الاستراتيجية والموارد والتخطيط: بناء على القاعدة الحالية للمكتب المسؤول عن البرنامج والميزانية، سيُدمج هذا المكتب، في نظام متكامل واحد، مهام:

(أ) وضع الاستراتيجية؛

(ب) تخطيط البرامج؛

(ج) تعبئة الموارد وإدارتها وتوزيعها، مما يجمع سوياً موارد البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية، دعماً للمواضيع ذات الأولويات المتفق عليها وأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، وفي هذا الإطار العام، سيجري تشجيع تعبئة الموارد الميدانية وتيسيرها، مع تقديم بعض الدعم للمكاتب الميدانية إذا كان ذلك مستصوباً. وفي الوقت ذاته، سنُنقل بعض المهام الروتينية الخاصة بإدارة الميزانية إلى إدارة خدمات دعم المنظمة ككل إلى جانب المالية.

وهذا من شأنه أن يبسر أسلوب التفكير "القائم على اتباع الوسائل وصولاً إلى الغايات" والعمل الاستراتيجي على صعيد المنظمة اللازم لتعبئة الوسائل. وستنتقل دائرة تنمية البرامج الميدانية، الموجودة حالياً في قسم المساعدات في مجال السياسات، إلى هذا المكتب وكذلك بعض المهام المعينة للإدارة العامة للموارد التي تضطلع بها حالياً إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية.

(69) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 982) مكتب الاتصالات على صعيد المنظمة، والشؤون/العلاقات بين الحكومات وبين الوكالات: تشمل ولاية مكتب التنسيق في الأمم المتحدة ومتابعة الأهداف الإنمائية للألفية الحالي علاقات فيما بين الحكومات وفيما بين الوكالات وكذلك عناصر كبيرة من الاتصالات على صعيد المنظمة. وتتولى شعبة شؤون المؤتمر والمجلس المسائل ذات الصلة فيما يتعلق بالشؤون المشتركة بين الحكومات. وتُتاح فرص كبيرة لتحقيق أوجه تآزر ومكاسب من حيث الكفاءة بالمقارنة بالتكاليف بواسطة الجمع فيما بين المهام. وينبغي أن يُرسي

هذا أيضاً قاعدة محسنة لنقل رسائل المنظمة من قِبَل المدير العام إلى المجتمع الدولي الأوسع نطاقاً. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يبسر تعبئة موارد المنظمة ككل على أساس متكامل واستراتيجي من خلال صلته الوثيق بمكتب الاستراتيجية والموارد والتخطيط (المذكور أعلاه). ويشمل هذا المكتب المهام التي يضطلع بها حالياً عنصر شؤون المراسم والاستراتيجية الجامعة من عناصر الاتصالات الموجودة حالياً في شعبة الاتصالات، بما يشمل التحالف الدولي لمكافحة الجوع. وستنتقل الجوانب الفنية والإدارية الروتينية الخاصة بالاتصالات (من قبيل الطباعة، والتأشير، والإعفاءات الضريبية، وما إلى ذلك) إلى إدارة خدمات الدعم في المنظمة ككل.

(70) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 983) هذا الهيكل الجديد من شأنه أن يوفر للمنظمة فريق إدارة عليا صغير الحجم ولديه إمكانيات جيدة، قادراً على التركيز على جدول أعمال المنظمة ككل وقادراً على أن يدعم جماعياً المدير العام في اتخاذ القرارات. وينبغي أن تنجم مكاسب من حيث الكفاءة في المنظمة بأكملها. وستصبح خطوط المسؤولية والمسألة محددة بوضوح وستزول أوجه الغموض الموجودة حالياً فيما يتعلق بهذه الأمور. وسيصبح مجال السيطرة المباشرة من قِبَل المدير العام على فريق يتراوح من سبعة إلى ثمانية أشخاص أسهل قياداً. وفي الوقت نفسه، سيستغل المدير العام الاجتماعات والمنتديات الإدارية الأكبر، بما يشمل المنتديات المرتبطة بالمكاتب الميدانية، للتواصل مع المديرين بوجه عام.

(71) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 984) التوصية 6-8: إدارات البرامج التقنية: إن إزالة الطبقات بدرجة كبيرة وتكوين توليفات من الوحدات هو أمر ممكن ويوصى به على حد سواء. ومن اللازم وضع تفاصيل كثيرة بعناية، ولكن التقييم الخارجي المستقل يوصي بأربع إدارات فنية، مع إمكانية وجود إدارة خامسة. وستكون الإدارات الأربع هي: (1) الزراعة؛ (2) التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ (3) مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية؛ (4) الغابات. أما الإدارة الخامسة الممكنة فهي الثروة الحيوانية وصحة الحيوان، بالنظر إلى تزايد أهميتها وما يوجد لدى منظمة الأغذية والزراعة من مزية نسبية واضحة في هذا المجال. وسيكون أيضاً مكتب معني بنقل المعرفة مسؤولاً أمام نائب المدير العام المختص بالعمل الفني.

(72) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 985) التوصية 6-9: إدارة السياسة والبرامج الاقتصادية والاجتماعية والإنمائية ينبغي أن تصبح هذه الإدارة مركز تحليل السياسات الإنمائية التابع للمنظمة وبحيث يكون مسؤولاً عنها مدير عام مساعد، يتولى بحكم الواقع دور كبير موظفي السياسات الإنمائية. وينبغي أن تمارس هذه الإدارة دوراً محورياً وأكبر كثيراً في إدارة المعارف في المنظمة. ويمكن أن تضم الإدارة ثلاث شعب رئيسية هي ما يلي:

- (أ) شعبة السياسة الاقتصادية والغذائية والتغذوية، التي تشمل أيضاً المساعدة في مجال السياسات (وهي حالياً إدارة المساعدة في مجال السياسات التابعة لإدارة التعاون الفني). وهذا من شأنه أن يحقق التكامل بين كل أعمال المنظمة في مجال السياسة الغذائية والتغذوية، بما يشمل تلك التي يضطلع بها حالياً في شعبة التغذية وحماية المستهلك؛
- (ب) شعبة التنظيم والسياسة المؤسسيين، التي ستشمل قضايا المساواة بين الجنسين، والإرشاد الزراعي، والتدريب، والعمالة، والبحوث (السياسات والمؤسسات)، وملكية الأراضي، والأعمال الزراعية (بما يشمل التسويق)، والشؤون المالية الريفية (الموجودة حالياً في شعبة نظم الدعم الزراعي).
- (ج) شعبة الإحصاءات ونظم المعلومات الغذائية، التي ستحقق تكامل جميع جوانب أعمال المنظمة فيما يتعلق بالإحصاءات والمعلومات الغذائية، بما يشمل التجارة الزراعية، والسلع، والإنذار المبكر.
- (د) ويمكن أيضاً النظر في إضافة خبرة قانونية إلى الإدارة، إذا سمحت الموارد بذلك وإذا تقرر وجود حاجة مستدامة فعالة.

(73) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 986) التوصية 6-10: إدارتا الغابات ومصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية: ينبغي أن تظل هاتان الإدارتان القائمتان تحت رئاسة مديرين عامين مساعدين. وتوجد حالياً لدى كل منهما ثلاث شعب، ولكنها أصبحت جميعها صغيرة بدرجة مفرطة. وبناء على ذلك، يوصي التقييم الخارجي المستقل بإنشاء أربع أو خمس "وحدات"

تضم الخدمات الحالية بأكثر طريقة عملية وبعدم وجود أي شعب.

(74) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 987) التوصية 6-11: إدارة الزراعة ستضم هذه الإدارة ثلاث شعب هي ما يلي 8:

- (أ) شعبة تغيير المناخ، وإدارة الموارد من الأراضي والمياه والموارد الطبيعية بحيث تتجمع ما بين شعبة الأراضي والمياه وشعبة البيئة وتغير المناخ والطاقة الحيوية.
- (ب) شعبة سلامة الأغذية وحماية المستهلك والمواصفات (التي ستشمل الدستور الغذائي) ويمكن أيضاً أن تتناول قضايا من قبيل المواصفات العضوية؛
- (ج) شعبة إنتاج النباتات ووقايتها (تظل دون تغيير ولكن مع إمكانية خفض عدد الشعب إلى اثنتين).

(75) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 988) التوصية 6-12: إدارة الثروة الحيوانية: بالنظر إلى تزايد أهمية هذا المجال وما يوجد لدى المنظمة من مزية نسبية، من شأن إنشاء إدارة مستقلة له أن يبدو أمراً له ما يبرره ويتيح مزايا كبيرة.

(76) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 989) التوصية 6-13: إدارة العمليات الإقليمية والقطرية والتنسيق بين المكاتب الميدانية: من شأن إنشاء هذه الإدارة أن يوحد جميع الجوانب الرئيسية للعمليات الميدانية للمنظمة، وأن تعزز علاقات المسؤولية والدعم بين المقر الرئيسي والميدان. وسيكون مديرون عامون مساعدون إقليميون مسؤولين مباشرة أمام نائب المدير العام المعاون المسؤول عن هذه الإدارة؛ وسيكون كل من ممثلي المنظمة ورؤساء الأفرقة الفنية الإقليمية الفرعية مسؤولين مباشرة وحصرًا أمام المدير العام المساعد الإقليمي. وستضم الإدارة بذلك المكاتب الميدانية وثلاث شعب هي ما يلي:

- (أ) شعبة العمليات الميدانية باعتبارها مركز التنسيق والمسؤولية الذي يربط بين المقر الرئيسي والميدان.
- (ب) مركز الاستثمار الذي تنحصر أنشطته تقريباً على الصعيد الميداني دعماً لإعداد المشروعات.
- (ج) شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل.

(77) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 990) التوصية 6-14: إدارة خدمات الدعم على صعيد المنظمة: ينبغي إدماج المهام التالية في هذه الإدارة الوحيدة التي توجد فيها أربع شعب وثلاث وحدات، على النحو التالي:

- (أ) شعبة الشؤون المالية؛
- (ب) شعبة الخدمات الإدارية، التي ستشمل خدمات المؤتمرات ومركز الخدمات والترجمة والطباعة؛
- (ج) شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

⁸ ستحل الشعبة الحالية المشتركة بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية أو سيعاد توظيف مهامها كوحدات في مجالات سلامة الأغذية والثروة الحيوانية، وإنتاج النباتات.

(1) شعبة الموارد البشرية؛

(2) مركز خدمات الدعم الميدانية (بودابست)؛

(3) وحدة خدمات الأمن؛

(4) وحدة الخدمات الطبية.

(78) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 991) **التوصية 6-15**: تحديد مزدوج للدرجات الوظيفية وفرض حدود قصوى: علاوة على ما ذكر آنفاً، يوصي التقييم الخارجي المستقل بتطبيق تحديد مزدوج للدرجات الوظيفية: (مد-1 ومد-2) لرؤساء الشعب و(ف-5 ومد-1) لرؤساء الدوائر والوحدات. وينبغي أيضاً فرض حدود قصوى لعدد المناصب التي تُحدد درجاتها الوظيفية على مستوى مد-1 ومد-2 لكل إدارة. فهذا من شأنه أن يمنح المديرين العامين المساعدين للإدارات المرونة اللازمة لهم بشدة لتعديل المناصب حسب الاحتياجات، مع الحيلولة في الوقت ذاته دون أي خطر انجراف المناصب إلى أعلى.

(79) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 992) **التوصية 6-16**: إيجاد حوافز للعمل المتعدد التخصصات والتركيز على الأهداف العالمية والمواضيع ذات الأولوية: ينبغي تخصيص نسبة صغيرة نسبياً من ميزانية البرنامج العادي لمجال المسؤولية هذا (ربما خمسة في المائة) بالتساوي تقريباً لنائبي المدير العام المعاونين المعنيين بالعمل الفني والعمليات الإقليمية والقطرية وذلك كحافز للعمل المشترك بين الإدارات والمتعدد التخصصات. وهذا من شأنه أن يوفر تركيزاً على الإنجاز في ضوء الأهداف الثلاثة للبلدان الأعضاء ومواضيع الأولوية الخمسة أو الستة.

(80) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 993) **التوصية 6-17**: تمكين المديرين العامين المساعدين المعنيين بالبرامج: تخصص حالياً موارد من الميزانية السنوية لرؤساء الشعب باعتبارهم أمناء الميزانية. وهذا ينبغي ألا يتغير إلى حد كبير لأنه يتسق مع مبدأ التفرغ. ولكنه يترك لكل مدير عام مساعد وسائل محدودة لتلبية الاحتياجات غير المتوقعة، أو اغتنام الفرص الجديدة، أو توفير حوافز ومكافآت للمديرين التابعين له. وينبغي أن تُخصص لكل مدير عام مساعد نسبة أقصاها عشرة في المائة من المبلغ الإجمالي المخصص لكل شعبة فنية وذلك تحقيقاً لهذه الأغراض. وينبغي أيضاً أن تكون هذه الأموال غير خاضعة للتقادم، بحيث يمكن ترحيلها من فترة مالية إلى الفترة التالية تجنباً لأي ضغوط تدفع إلى إنفاقها إنفاقاً غير حكيم في نهاية سنة مالية.

(81) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 994) **التوصية 6-18**: ينبغي أن يكون مديرو الشعب هم الطبقة الإدارية الأساسية التي تفوض لها السلطات في المقر الرئيسي، إذ ينبغي:

(أ) أن يمثلوا المستوى الفاصل لجميع التفويضات، أي أن الشعب ينبغي منحها جميع التفويضات غير المخصصة صراحة للمستويات الأعلى.

(ب) أن يمثلوا المستوى الذي توجد فيه مسؤولية كاملة عن إحاطة جميع الموظفين علماً بأنشطة المنظمة، وتكوين مجموعات عمل، ونقل الشواغل عبر السلسلة الإدارية صعوداً وهبوطاً.

(ج) أن يكونوا مكلفين بضمان إنجازهم هم وجميع موظفيهم استعراضاً سنوياً كاملاً للأداء، يستند في نهاية المطاف إلى تقييم على ضوء مؤشرات للإدارة القائمة على تحقيق نتائج.

(82) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرتان 996 و997) **مكاسب الكفاءة**: وفي إطار النموذج الموصوف أعلاه ستكون إدارتان حاليتان قد أُدمجتا في إدارات أخرى، هي المعرفة والاتصالات، وإدارة الموارد الطبيعية/البيئة وسيزيد عدد مناصب نواب المدير العام بمقدار اثنين، ولكن عدد الشعب سينخفض من 26 إلى 15. وستؤدي الترتيبات الجديدة إلى تحويل محور تركيز

المنظمة بقوة نحو الإنجاز في ضوء أهداف متفق عليها. وسيسفر هذا النموذج عن تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف المتكررة. وقد قُدرت هذه التكاليف بصفة مبدئية بما لا يقل عن 24.5 مليون دولار وربما بما يصل إلى 26 مليون دولار. وتقدر التكلفة غير المتكررة لجميع جوانب إعادة تنظيم الموظفين بما يتراوح من 50 إلى 55 مليون دولار إلا أنها قد تقل عن ذلك إذا نفذ ذلك على فترة أطول.

مجالات تتطلب إجراء مناقشات مشتركة على مستوى الأجهزة الرئاسية

(83) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 881) التوصية 6.5: الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية: انتهت منذ فترة طويلة مناقشات جادة على مستوى الإدارة العليا والأجهزة الرئاسية في كل من المنظمة والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية بشأن تكوين ائتلاف حقيقي يعنى بالزراعة والتنمية الريفية وتوفير المعارف ونقلها. وسوف تشكل المنظمة والجماعة الاستشارية العنصر الأساسي في هذا الائتلاف، إلا أنه سيكون مفتوحاً لشراكات أوسع نطاقاً بكثير. وقد يكون بالإمكان اكتساب دروس من الاتفاق الذي تحتفظ بموجبه المنظمة بالموارد الوراثية الخاصة بالجماعة الاستشارية أمانة بوصفها منفعة عامة عالمية.

(تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 882) التوصية 5-7: المنظمة العالمية لصحة الحيوان: لقد حان الوقت أيضاً لكي تدرس المنظمة والمنظمة العالمية لصحة الحيوان إمكانيات إقامة علاقات أوثق يمكن أن تتضمن دمج أمانتيهما (ولكن ليس هياكلهما الإدارية) بشأن صحة الحيوان. وينبغي أن تتضمن الدراسة الاهتمام بسبل ووسائل التعاون المشترك بشأن متطلبات الحوكمة العالمية في مجال صحة الحيوان.

الشراكات

تدخل ثقافة الشراكات والشراكات الهيكلية الإدارية والتنظيمية في نطاق المهمة المنوطة بمجموعة العمل الثالثة. أما الشراكات التقنية والتنظيمية لتنفيذ الخدمات التقنية فيلزم النظر فيها بالاشتراك مع مجموعة العمل الأولى – يبدأ العمل في مارس/آذار

(84) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 876) التوصية 5-1: يتعين الإدراك، لدى وضع الاستراتيجية التي تشمل المنظمة بأكملها التي أوصى بها التقييم الخارجي المستقل، ولدى القيام بوضع أولويات التزامات المنظمة، أن هناك الآن الكثير من العناصر الفاعلة الأخرى في المجالات التي كانت تستأثر بها المنظمة وحدها في السابق. ويتعين على المنظمة أن توسع نطاق رؤيتها إذا كانت ترغب في التأثير في إدارة الزراعة في القرن الحادي والعشرين. ويسند ذلك أهمية كبيرة لتعزيز الشراكات والتحالفات استناداً إلى الميزة النسبية والسعي إلى زيادة الفعالية والكفاءة. وبإمكان المنظمة، استناداً إلى دروس وتوصيات تقييم شراكات المنظمة وتحالفاتها، أن تعدّ استراتيجية شراكة على مستوى المنظمة ككلّ من أجل (1) بناء ثقافة شراكة أقوى داخل المنظمة بحيث تكون جزءاً من طريقة اضطلاعها بالأعمال عوض أن تكون لاحقة لها، و(2) التشجيع على اعتماد نهج استراتيجي بقدر أكبر وأقلّ تشتتاً لإطلاق الشراكات وتنفيذها وتقييمها. كما سينبغي أن تراعي الاستراتيجية الكثير من الدروس العامة المستفادة من محاولات تطوير الشراكات خلال السنوات العديدة الماضية. ويقترح التقييم الخارجي المستقل كنقطة انطلاق الدروس الخمسة المبينة في الإطار 5-2. (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 876).

(85) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 878) التوصية 5-3: الأمم المتحدة: الحرص بالنسبة إلى شركات المنظمة - من خلال ترتيبات تعاون وآليات تنسيق بين الوكالات والتفاعل مع الأجهزة الحكومية الدولية في الأمم المتحدة - على أن تساعد على تآدية المهمة المنوطة بالمنظمة وأن تساهم، في المقابل، في منظومة الأمم المتحدة ككل. وينطوي هذا تحديداً على:

- (أ) الترويج لنموذج الشراكة التعاونية من أجل الغابات باعتبار ذلك وسيلة مفيدة لمعالجة القضايا الرئيسية وتوفير فرص لإقامة الشبكات؛
- (ب) تعزيز الشراكات التي تقلل من دور المنظمة المباشر في التنفيذ حيثما تكون أقل قوة؛
- (ج) تدعيم الفرص الخاصة بإقامة شراكات حقيقية على المستوى القطري من خلال تفويض ممثلي المنظمة القطريين باتخاذ القرارات بشأن المضمون والميزانية؛
- (د) تشجيع قيام شراكات موجّهة نحو النتائج تستند إلى مواطن القوة المقارنة في كيانات منظومة الأمم المتحدة التي يمكن المنظمة أن تؤدي دوراً ريادياً فيها أو أن تتولى التيسير أو المشاركة؛
- (هـ) مواصلة المساهمة في الإصلاحات في الأمم المتحدة والمساعدة على وضع سياسات منظومة الأمم المتحدة بواسطة آليات التنسيق بين الوكالات؛
- (و) تآدية دور بناء في المبادرات الرامية إلى تقديم دعم متضافر وفعال أكثر من منظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري، مع الاعتراف بالحاجة إلى ضمان: الملكية الوطنية والتنسيق؛ بناء نظم وطنية واستخدامها والتدرج في الشراكات بما يتخطى منظومة الأمم المتحدة (كالشراكات الثنائية والمؤسسات المالية الدولية وشبكات المنظمات غير الحكومية).

(86) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 883) التوصية 5-8: المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية:

- (أ) تحديث سياسات وإجراءات المنظمة، وتوسيع نطاق تدفق المعلومات للمساعدة في توعية موظفي المنظمة بأهمية، ومنافع- وأيضاً مخاطر- الشراكات مع المنظمات غير الحكومية. وينبغي أن تعترف السياسات بأن الشراكات القائمة على الاحترام المتبادل يمكن أن تساعد المنظمة على اكتساب قدر أكبر من الظهور و المصداقية المهنية على المستويات العالمية والوطنية والمحلية. وينبغي أن تركز بصورة خاصة على إقامة الشراكات مع المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية ذات الاهتمام والخبرات القوية في المجالات الريفية؛
- (ب) ينبغي أن يكون لدى المنظمة أيضاً برنامج تدريبي نشط للمنظمات غير الحكومية المعنية بالبيئة والمهتمة بالتزام المنظمة بالبيئة في إدارة الزراعة والموارد الطبيعية؛
- (ج) يتعين أيضاً أن تواصل المنظمة تعزيز تعاونها مع المنظمات غير الحكومية في حالات الطوارئ، بما في ذلك تعميق العلاقات على أساس استراتيجية واضحة، مما يؤدي إلى زيادة القبول والشرعية لدور المنظمة في مجال التنسيق؛
- (د) في حين أن حملات التوعية العامة تكتسي أهمية وتحتاج إلى دعوة واسعة، ينبغي للمنظمة أن توقف مشاريع تليفود حيث أنها غير فعّالة إلى حد كبير في تحقيق أهدافها وباهظة التكلفة ومرهقة في إدارتها، سواء بالنسبة للممثلين القطريين للمنظمة أو للمستفيدين منها؛
- (هـ) ينبغي أن تسعى المنظمة إلى جذب ممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص إلى عمليات السياسات الوطنية التي تيسرها المنظمة؛
- (و) تفويض الممثلين القطريين للمنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع والميزانيات التي ستمكّن من تشكيل روابط مع المنظمات غير الحكومية بشأن المصالح المشتركة.

(87) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 884) **التوصية 5-9: القطاع الخاص:** وضع استراتيجية مؤسسية واضحة وإطار لسياسات العمل مع القطاع الخاص، بما في ذلك على وجه الخصوص الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والعمل على تعزيز الفهم لدى موظفي المنظمة بشأن الأدوار المتنوعة والتي تتزايد أهميتها التي تضطلع بها الشركات الخاصة في مجال التنمية الزراعية. والتأكيد على فرص إقامة الشراكات في مجالي الزراعة والتنمية الريفية مع أعضاء الميثاق العالمي للأمم المتحدة.

(استجابة الإدارة، الفقرة 81) **توافق الإدارة على وضع استراتيجية واضحة وإطار لسياسات العمل والتشارك مع القطاع الخاص بما يشمل على وجه الخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وعدا عن دراسة الخبرات والممارسات الموجودة خارج المنظمة، فإن ذلك سيعتمد على حوار تجريه 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.**

مجالات يتم بحثها بالاشتراك مع الأجهزة الرئاسية للصندوق الدولي للتنمية الزراعية و/أو برنامج الأغذية العالمي

- يبدأ العمل في مارس/آذار

(88) (تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 879) **التوصية 5-4: الوكالات الكائنة في روما ينبغي أن تستمر الوكالات الثلاث في العمل معا من أجل دمج الخدمات المشتركة في روما، بما في ذلك، وفي أسرع وقت ممكن، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصالات التي يمكن تشغيلها في إطار الملكية المشتركة، ومنها مثلاً منصة نظام إدارة المكتبات ومتى أمكن التخطيط لموارد المؤسسات؛ وينبغي أيضاً أن تضطلع - وأن تشجعها الأجهزة الرئاسية على ذلك - بجهود طموحة أكثر في مجال الشراكات الاستراتيجية والبرامجية، بما في ذلك:**

(أ) التمثيل المشترك في المكاتب الميدانية مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (وفي أمريكا اللاتينية، مع معهد البلدان الأمريكية للتعاون في مجال الزراعة)؛

(ب) ضمان التآزر مع برنامج الأغذية العالمي على المستوى التقني الذي يمكن أن يشمل الإنذار المبكر وعمليات تقييم الأغذية والتغذية وقضايا السياسات في شبكات السلامة والمعونة الغذائية؛

(ج) ضمان التآزر مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية بشأن طائفة عريضة من منصات العمل التقنية، بدءاً بالشؤون التمويلية في الريف وصولاً إلى الأعمال الزراعية والمساواة بين الجنسين وبما في ذلك وضع المشاريع والإشراف وحوار السياسات على المستوى الوطني؛

(د) إقامة استراتيجية مشتركة للاتصال والدعوة مع برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

مجمع السلع والخدمات وصندوق التسليف والإدخار

تجري مناقشتها حينما يكون ذلك ممكناً

(تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرة 1371) التوصية 8-20(ب): يجب إدارة مجمع السلع والخدمات وصندوق التسليف والإدخار بواسطة مجالس إدارة مستقلة تمثل المستخدمين بشكل ملائم. وينبغي أن يضم كل مجلس إدارة ممثلاً عن المدير العام لحماية مصالح المنظمة وسمعتها. ويجب أن يدار مجمع السلع والخدمات والصندوق بوصفهما عمليتين مستقلتين تماماً. أما العمليات اليومية لمجمع السلع والخدمات فيجب التعاقد بشأنها وإدارتها بواسطة منظمة خارجية مناسبة لديها خبرة في تجارة التجزئة. أما إدارة عقود تقديم الطعام والتي تخضع حالياً لمسؤولية مجمع السلع والخدمات فيجب أن تكون تحت مسؤولية إدارة المرافق.