

مذكرة رئيس الاجتماع المشترك لمجموعي العمل الأولى والثالثة التابعتين  
للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل  
الاثنين، 5 مايو/أيار 2008، الساعة 9.30 – 17.30

رئيس مجموعة العمل الثالثة Ramalingam Parasuram ورئيس مجموعة العمل الأولى Vic Heard

(1) **هيكل المقرر الرئيسي:** يرجى مراجعة خلاصة مذكرة رئيس مجموعة العمل الثالثة في 6 مايو/أيار.

(2) **النموذج البرامجي المنقح في المنظمة:** رحّب الأعضاء بقيام الإدارة بإدخال مزيد من التحسينات في اقتراحاتها بشأن النموذج البرامجي المنقح (انظر الملحق 1). واعتبروا أنّ النموذج واضح ويثبت بشكل فعّال تراتبية: الغايات – الأهداف الاستراتيجية – النتائج والصلات القائمة بين الوسائل والغايات. وكان هناك اتفاق عام على ما يلي:

(أ) التراتبية المؤلفة من الغايات الثلاث ونحو 10 إلى 12 هدفاً استراتيجياً وما يناهز 80 نتيجة على مستوى المنظمة، بالإضافة إلى عدد محدود من المواضيع ذات الأولوية المحددة زمنياً؛

(ب) المهل الزمنية لمختلف مكونات النموذج مشفوعة بالوثائق اللازمة: الإطار الاستراتيجي (مهلة زمنية تتراوح بين 10 و15 سنة مع إجراء استعراض كل أربع سنوات)، وخطة العمل المتوسطة الأجل مع إطار للنتائج على مستوى المنظمة وميزانية إرشادية (مهلة زمنية مدتها أربع سنوات مع إجراء استعراض كل سنتين)، وبرنامج العمل والميزانية (ميزانية لسنتين وخطة تنفيذ لسنتين)؛

(ج) الإطار الخاص لتحقيق التكامل بين موارد البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية؛

(د) وضع غايات وخطوط زمنية ومؤشرات واضحة للمخرجات على مستوى النتائج؛

(هـ) دراسة التأثيرات على مستوى الأهداف الاستراتيجية من خلال إجراء تقييم معمق؛

(و) فصل واضح بين الميزانيات الإدارية وميزانيات البرامج الفنية.

(3) **دورة دراسة وثائق الميزانية والبرنامج:** أعاد الأعضاء التأكيد على دعمهم لدورة دراسة وثائق الميزانية والبرنامج كما أعدتها الإدارة وحددتها اقتراحات الاتحاد الأوروبي (بما في ذلك تسهيل عملية دراسة وجهات نظر كل من المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية، انظر الملحق 2). والغاية من ذلك يجب أن تكون خلق دورة من التدعيم الفاضل تشمل رصد التنفيذ وتقييمه ومراجعته.

(4) **استراتيجية تعبئة الموارد:** أشار الأعضاء إلى أنّ العرض الذي قدّمته الإدارة لم يكن عرضاً لاستراتيجية لتعبئة الموارد بل توسعاً في استكشاف البنية الكفيلة بتحقيق التكامل بين موارد البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية لمساندة أولويات المنظمة. وطلب إلى الإدارة صياغة استراتيجية لتعبئة الموارد، بالاستفادة من تجربة وكالات أخرى ومن تجربة المنظمة نفسها، كي تدرسها مجموعة العمل الثالثة وترفع توصية بصدها إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لإدراجها ضمن خطة العمل الفورية. وعلاوة على ذلك، كان هناك اتفاق مجدداً على إسناد الأولوية للعمل على المستوى القطري عند استخدام الموارد من خارج الميزانية وأيضاً على ما يلي:

- (أ) التكامل بين موارد البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية بالنسبة إلى الأولويات المتفق عليها؛
- (ب) قيمة المواضيع ذات الأولوية باعتبارها مواضيع رئيسية لتحقيق التكامل في الموارد وإبراز المنظمة من أجل استقطاب الموارد؛
- (ج) تفويض مهمة تعبئة الموارد ضمن إطار وخطوط توجيهية واضحة على مستوى السياسات، في ظلّ الإبقاء على عمليات تعبئة الموارد العالمية والدعم الفني والرصد على المستوى المركزي (التفويض لممثلي المنظمة بالنسبة إلى العمل على المستوى القطري؛ إلى الممثلين الإقليميين بالنسبة إلى الأقاليم؛ إلى شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل بالتشاور مع ممثلي المنظمة في حالات الطوارئ؛ وإلى الإدارات الفنية حسب المقتضى) – وقد أشار عدد من الأعضاء إلى أنّ التفويض على المستوى القطري لم يثبت جدواه على ما يبدو حتى الساعة؛
- (د) الرغبة في وجود وحدة مركزية واحدة مسؤولة عن الاستراتيجية ككلّ وعن الأولويات وعن تنسيق موارد البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية وتعبئة تلك الموارد؛
- (هـ) الاجتماع المخصص لبحث الموارد اللازمة من البرنامج العادي مع جميع الأعضاء المعنيين في المنظمة ومع غيرهم من المانحين خلال الفصل الأول من السنة الثانية من الفترة المالية سوف يكون اجتماعاً إعلامياً يرمي إلى التشديد على الأولويات المتفق عليها وإلى تحفيز تعبئة الموارد اللازمة لها على نحو أفضل.

## الملحق 1

### نموذج البرامج المعدل في المنظمة

(هيكل الأهداف والنتائج والميزانية)

#### أولاً- معلومات أساسية

1- رأى التقييم الخارجي المستقل أنه في حين أن نموذج البرنامج والميزانية يعتبر سليماً بصفة عامة، فإن هناك بعض الجوانب الرئيسية في تنفيذه تعاني من عيوب، بما في ذلك نقص الوضوح بشأن الاتجاه والأولويات الإستراتيجية وضعف الصلات بين الوسائل، والغايات، وعدم كفاية الكتلة الرئيسية من الكيانات والمشاريع البرمجية، وعدم كفاية الحوافز على العمل المشترك بين التخصصات (انظر الملحق الأول) كما رأى التقييم الخارجي المستقل أن توقيت قرار الميزانية لا يتفق مع دورة التخطيط مما يتسبب في حدوث قدر كبير من العمل الإضافي للأعضاء والأمانة.

2- وقد أسترضت مقترحات المنظمة لمعالجة جوانب القصور من خلال نموذج برامج معدل من جانب مجموعات العمل في 26 فبراير/ شباط (المجموعتان الأولى والثالثة) و19 مارس/ آذار (المجموعة الثالثة) و28 مارس/ آذار (المجموعتان الثانية والثالثة). وينص النموذج المقترح على: (1) صلات واضحة بين الوسائل والغايات والمساءلة بالنسبة لتحقيق النتائج (2) ترشيح الوثائق (3) تبسيط التخطيط الداخلي للبرامج (4) تعزيز مدخلات الحوكمة والاستعراض والاعتماد.

3- وحسب طلب الأعضاء خلال اجتماع مجموعات العمل في 28 مارس/ آذار، أعدت الإدارة هذه الوثيقة لتقدم:

أ- بلورة معدلة لدورة البرامج مع مراعاة تعليقات واستنتاجات مجموعات العمل حتى الآن؛

ب- توضيح مستوى التفاصيل المقترح للنظر من جانب المؤتمر في شكل مثالين معدين عن هيكل النتائج يوضحان الكيفية التي يمكن أن تعرض بها النتائج المؤسسية مع ما يرتبط بها من أهداف ومؤشرات وموارد.

#### ثانياً- المبادئ والمفاهيم

4- يوفر نموذج البرنامج المعدل صلات واضحة بين الوسائل والغايات من خلال هيكل "متدفق" مبسط للنتائج والمساءلة عن تحقيق النتائج من خلال مؤشرات قابلة للقياس وأهداف تغطي جميع وحدات المنظمة ومصادر التمويل.

5- وسوف يتألف هيكل النتائج المقترح من: الأهداف العالمية للأعضاء (3) والأهداف الإستراتيجية (نحو 12) والنتائج المؤسسية أو المخرجات (نحو 80). ويتضمن الملحق الثاني مقارنة مع نموذج البرنامج الحالي، وترد في الملحق الثالث قائمة بتعاريف المصطلحات الرئيسية. وفي حين أن عدد الأهداف العالمية للأعضاء والأهداف الإستراتيجية تظل دون تغيير جوهرى بالمقارنة بالنموذج الحالي، فإن النتائج (المخرجات) المؤسسية البالغ عددها 80 تمثل عملية تجميع كبيرة مقابل المجموعة الحالية لنحو 185 كيانات برامجيا في هيكل البرنامج الحالي.

6- وسوف يجري تحديد مضمون كل مستوى من الهيكل بطريقة الإطار المنطقي حيث "يتدفق" من الأهداف العالمية للأعضاء وتصاغ مع النتائج، والمؤشرات، والأهداف، وتحديد الافتراضات والمخاطر ذات الصلة وغير ذلك.

(أ) ستكون الأهداف الإستراتيجية هي النتائج الرفيعة المستوى التي يتعين أن يحققها الأعضاء (في البلدان والأقاليم وعلى الصعيد العالمي) وستراعي الأولويات الإقليمية والإقليمية الفرعية.

(ب) ستكون المنظمة مسؤولة أساساً عن تحقيق **النتائج المؤسسية (المخرجات)** التي ستمثل الخطوة الأولى في سلسلة الأسباب والتأثيرات مما يتجاوز ما تؤديه المنظمة من النواتج والخدمات أي التي تتطلب أن يستوعبها **المستعملون الرئيسيون** وتطبيقها.

(ج) **أفكار ذات أولوية** تقترحها الأمانة وتوافق عليها الأجهزة الرئاسية. وسوف تستخدم في المساعدة في تركيز الأولويات على الفترة المتوسطة الأجل، وتبرز المنافع التي تعتمزم المنظمة أن تساعد الأعضاء على تحقيقها في مجالات ذات أولوية مختارة استناداً إلى النتائج المؤسسية (المخرجات) والتحفيز على تعبئة موارد من خارج الميزانية.

(د) الأولويات البرامجية سيجري تحديدها انطلاقاً من مجموعة متفق عليها من: المعايير الداعمة لغايات الأعضاء، والأهداف الإستراتيجية، وأولويات الأعضاء المحددة، والميزة النسبية والشراقات، واحتمالية المخرجات المستدامة والتأثيرات.

(هـ) سيشمل النموذج جميع مصادر الأموال بما يتيح معالجة الاحتياجات التي أبدت من خلال الموضوعات ذات الأولوية وأطر الأولويات الوطنية في الأجل المتوسط.

### ثالثاً- وثائق التخطيط

7- سيجري ترشيد وثائق التخطيط وما يتصل بها من عمليات على نسق الخطوط المتبعة في نموذج منظمة الصحة العالمية على النحو الذي اقترحه التقييم الخارجي المستقل مع تيسيرها من خلال تغيير موعد انعقاد المؤتمر إلى يونيو/حزيران من السنة الثانية من الفترة المالية. وسيسفر ذلك عن وثيقة مدمجة واحدة لبرنامج العمل والميزانية والخطة المتوسطة الأجل تعرض:

(أ) صياغة كل هدف من الأهداف الإستراتيجية الاثني عشر مع مؤشرات وغايات من مستوى عال،

(ب) صياغة كل نتيجة من النتائج المؤسسية (المخرجات) البالغ عددها نحو 80. ويتعين لتحسين المساءلة عن النتائج في سياق الرصد الدوري للتنفيذ وإعداد التقارير، وضع مؤشرات وغايات للآفاق الزمنية لكل من برنامج العمل والميزانية (سنتان) والخطة المتوسطة الأجل (يقترح 4 سنوات)؛

(ج) الموارد اللازمة لتحقيق كل نتيجة من الأهداف الإستراتيجية والنتائج المؤسسية (المخرجات)، وسوف تتضمن تقديرات برنامج العمل والميزانية للفترة المالية، المحددة على أساس كل سنتين في الخطة المتوسطة الأجل، تفاصيل أخرى لكل هدف من الأهداف الإستراتيجية مع تحديد المواقع (المقر الرئيسي والأقاليم) ومصدر التمويل (البرنامج العادي ومن خارج الميزانية)؛

(د) المعلومات المالية أو البرامجية الأخرى على النحو الذي تطلبه الأجهزة الرئاسية لتيسير المداورات.

8- ويتضمن الملحق الرابع عرضاً بيانياً للنموذج المفاهيمي ووثائق التخطيط. وقدم في الملحق الخامس مثالان معدان يوضحان نمط المعلومات التي يقترح إدراجها في وثيقة الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية. ويوفر النموذجان تفاصيل عن الموارد وأمثلة عن نتائج الأهداف الإستراتيجية الجامعة الافتراضية (حالات الطوارئ) والأهداف الإستراتيجية القطاعية (الغايات).

### رابعاً- دورة تخطيط البرامج الداخلية المبسطة

9- يتمثل دور الأمانة (الإدارة) فيما يلي:

(أ) اقتراح الأولويات البرامجية اعتماداً على المعايير المتفق عليها وتحديد النتائج ووضع مؤشرات معقولة للأداء مزودة بخطوط أساس وغايات وتحدد الاحتياجات من الموارد لتسليم البرامج وتحقيق الأهداف؛

- (ب) تنفيذ البرامج والتوفيق بين الحوافز والممارسات لدعم تحقيق الأهداف، والاتساق مع ملامح المخاطر المؤسسية؛
- (ج) رصد وتقييم الأداء، وإجراء التعديلات استناداً إلى الدروس المستفادة وإبلاغ الأعضاء بالنتائج؛

10- ولدى إعداد الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية، ستراعي الأمانة توجيهات الأجهزة الرئاسية فيما يتعلق بما يلي:

- (أ) الأولويات حسب ما يقدم خلال السنة الأولى من الفترة المالية من خلال المؤتمرات الإقليمية، واللجان الفنية، ولجنتي البرنامج والمالية والمجلس؛
- (ب) التعديلات المحتملة عقب استرجاع المعلومات من لجنتي البرنامج والمالية والمجلس في الربعين الأول والثاني من السنة الثانية؛

(ج) التوفيق وإجراء المزيد من التعديلات استناداً إلى مستوى الميزانية الفعلية الذي يقرره المؤتمر في شهر يونيو/ حزيران من العام الثاني لاستعراضها من جانب لجنتي البرنامج والمالية والمصادقة عليها من جانب المجلس في الجزء الأخير من العام الثاني؛

11- وسوف تنظم عمليات الأمانة الداخلية على النحو التالي:

(أ) في أوائل الربع الأخير من السنة الأولى من الفترة المالية، تبدأ جميع المكاتب (في المقر الرئيسي والميدان) في إعداد مساهماتها في المدى المتوسط والفترة المالية في الأهداف المؤسسية اعتماداً على الأولويات التي أعرب عنها الأعضاء والمدخلات الأخرى والتوجيه الصادر عن المؤتمرات الإقليمية والفنية، ولاسيما تحديد أية مجالات ناشئة وتحولات في التركيز؛

(ب) تجرى مشاورات بين هيكل المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية للاتفاق على مشروع مجموعة من الأولويات والنتائج وما يرتبط بها من موارد للمدى المتوسط والفترة المالية. ويجرى تجميع هذا المشروع في وقت مبكر من السنة الثانية للنظر من جانب الأعضاء؛

(ج) تراعى الأمانة أية تعديلات على الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية قد تنشأ عن مداورات الأجهزة الرئاسية لدى وضع الصيغة النهائية للوثيقة؛

#### خامساً- مدخلات الحوكمة في إطار العملية الجديدة

12- يتمثل دور الأجهزة الرئاسية في تقديم مايلي:

- (أ) الرؤية الشاملة والأهداف والأولويات والموارد لتسليم البرنامج المعتمد؛
- (ب) المدخلات والمعلومات المسترجعة على مختلف مستويات ومراحل دورة التخطيط؛
- (ج) الإشراف من خلال الرصد والتقييم لضمان البيئة الداعمة للإدارة المعتمدة على النتائج؛

13- ويتضمن الملحق السادس النطاق الزمني الذي يحدد دورة استعراض الحوكمة والاعتماد المقترحة ويشمل الجوانب التالية:

(أ) تقدم المدخلات الإقليمية والفنية حسنة التوقيت بشأن الأولويات من خلال نقل موعد اللجان الفنية إلى الربع الثاني/ الثالث من السنة الأولى من الفترة المالية على أن يظل موعد عقد المؤتمرات الإقليمية كما هو خلال الربع الأول/ الثاني من السنة الأولى؛

(ب) يجتمع المجلس في الربع الأخير من السنة الأولى لاستعراض الموضوعات ذات الأولوية والأهداف الإستراتيجية والتحقق منها واقتراح التعديلات حسب مقتضى الحال؛

(ج) يعقد اجتماع للأعضاء بصورة مفيدة في الجزء الأول من العام الثاني من الفترة المالية لفحص الموضوعات ذات الأولوية والمتطلبات الشاملة من خارج الميزانية والناشئة عن عملية إعداد الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية، وسوف يبسر ذلك تعبئة الموارد ودمج التمويل من خارج الميزانية والمساعدة في تحسين إمكانية التنبؤ بالاعتمادات من خارج الميزانية؛

(د) تنظر لجنتنا البرنامج والمالية في الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية مجتمعين خلال الربع الأول من السنة الثانية من الفترة المالية وبواسطة المجلس في الربع الثاني من السنة الثانية من الفترة المالية، وتجري الأمانة أية تعديلات مطلوبة على المقترحات التي ستقدم للمؤتمر استنادا إلى التوجيه المقدم خلال هذه الاجتماعات؛

(هـ) يوافق المؤتمر على المستوى الشامل لبرنامج العمل والميزانية في يونيو/ حزيران؛

(و) وفي حالة اختلاف مستوى الميزانية الذي يعتمده المؤتمر عن ذلك الوارد في اقتراح الأمانة، تقوم الأمانة بتوفيق برنامج العمل والنتائج المحددة وفقا لإطار ترتيب الأولويات المتفق عليه لاستعراضه من جانب لجنتي البرنامج والمالية والمصادقة من جانب المجلس خلال الربع الأخير من السنة الثانية.

## الملحق الأول: موجز نتائج التقييم الخارجي المستقل بشأن دورة البرنامج والميزانية

### استنتاجات التقييم الخارجي المستقل وتوصياته

استعرض التقييم الخارجي المستقل دورة البرامج في المنظمة في الفصل السابع من تقريره الذي يغطي تخطيط البرامج والميزانية، والرصد والتقييم، والإشراف والمراجعة. وخلص إلى أن المنظمة في حاجة إلى استراتيجية مفصلة بوضوح تغطي النطاق الكامل لنواتج المنظمة حتى عام 2015 على الأقل.

ورأى التقييم الخارجي المستقل إنه في حين أن نموذج البرنامج والميزانية سليم بصفة عامة، فإن الجوانب الرئيسية لتنفيذه يعترضها القصور بما في ذلك نقص الوضوح في التوجه الاستراتيجي والأولويات، وضعف الصلات بين الوسائل والغايات، وعدم كفاية الكتلة الرئيسية من الكيانات البرمجية والمشاريع، وعدم كفاية الحوافز للعمل المشترك بين التخصصات. وكانت جوانب الضعف الرئيسية التي حددها هي:

- الأولويات والنتائج محددة على المستوى الصغير (الكيانات البرمجية) دون أن يشمل ذلك المستوى الكلي (الأهداف الإستراتيجية)؛
- تكرار عمليات التخطيط والاستعراض على المستوى الداخلي والأجهزة الرئاسية نتيجة لتوقيت دورة التخطيط والوثائق والقرارات المتعلقة بالميزانية؛
- الأموال من خارج الميزانية تُستبعد إلى حد كبير من هذه العملية؛
- الإدارة المعتمدة على النتائج غير مدرجة على نحو جيد في الممارسات والثقافة المؤسسية؛
- المكاتب الميدانية معزولة عن عمليات التخطيط ووضع الميزانيات؛
- عدم وجود مكتب مركزي لتنسيق وجمع القرارات بشأن الإستراتيجية والبرامج والموارد معاً.

وأوصى التقييم الخارجي المستقل، مستخدماً منظمة الصحة العالمية كجهة مقارنة لديها أفضل الممارسات، بمراجعة وتعديل التخطيط الإستراتيجي، وعملية وضع الأولويات والبرمجة والميزنة والتوثيق على أساس الخطوات التالية:

- دمج الأموال من خارج الميزانية بالكامل في جميع جوانب البرمجة؛
- ترتيب أولويات البرامج والتركيز على تحديد النتائج وإدخال عدد محدود من "الموضوعات" الفنية ذات الأولوية المحددة الوقت التي تجمع بين الدعوة والعمل المعياري والتعاون التقني؛
- تبسيط العمليات الداخلية والوثائق، ونظراً للطابع المُلح للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الأولويات والتوجه في سياق دورة التخطيط المرحلية، التي تجمع أولاً بين الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل والجمع في نهاية الأمر بين الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية لوضع الأولويات ومستوى الميزانية (وبذلك إلغاء موجز برنامج العمل والميزانية في كلتا الحالتين)؛
- تغيير وقت انعقاد المؤتمر إلى يونيو/ حزيران لوضع مستوى الميزانية وإتاحة التخطيط المفصل لمستوى الموارد المعتمد قبل بدء الفترة المالية.

الملحق الثاني- موجز وجدول مقارنة- نموذج تخطيط البرامج المقترح والحالي

الوضع الحالي في المنظمة	اقتراح المنظمة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاثة (3) أهداف عالمية للأعضاء</li> <li>• خمس (5) استراتيجيات للأعضاء، و 12 هدفاً استراتيجياً (دون صياغة)</li> <li>• (42 برنامجاً)/185 كياناً برامجياً (تمت صياغتها)</li> <li>• مشاريع من خارج الميزانية (تمت صياغتها)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاثة (3) أهداف عالمية للأعضاء</li> <li>• 14-10 هدفاً استراتيجياً مع 5-6 مواضيع ذات أولوية – جميع مصادر التمويل (تمت صياغتها)</li> <li>• 80 نتيجة على مستوى المنظمة – جميع مصادر التمويل (تمت صياغتها)<sup>1</sup></li> </ul>	هيكل النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإطار الاستراتيجي (15 سنة)</li> <li>• الخطة المتوسطة الأجل (6 سنوات)، "متوالية"</li> <li>• موجز برنامج العمل والميزانية (سنتان)</li> <li>• برنامج العمل والميزانية (سنتان)</li> </ul>	<p>دورة التخطيط/المرحلية (خطة العمل المؤقتة 2009-2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عناصر الإطار الاستراتيجي (10 سنوات) والخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)</li> <li>• الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات) وبرنامج العمل والميزانية (سنتان) التفصيليين معاً</li> <li>• دورات التخطيط اللاحقة (ما بعد 2012+)</li> <li>• الإطار الاستراتيجي (10 سنوات)</li> <li>• الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات) وبرنامج العمل والميزانية (سنتان) معاً</li> </ul>	وثائق التخطيط التي تعدّها الأمانة

<sup>1</sup> "تمت صياغتها" تعني أنه جرى تحديد النتائج استناداً إلى مؤشرات وأهداف وما إلى ذلك.



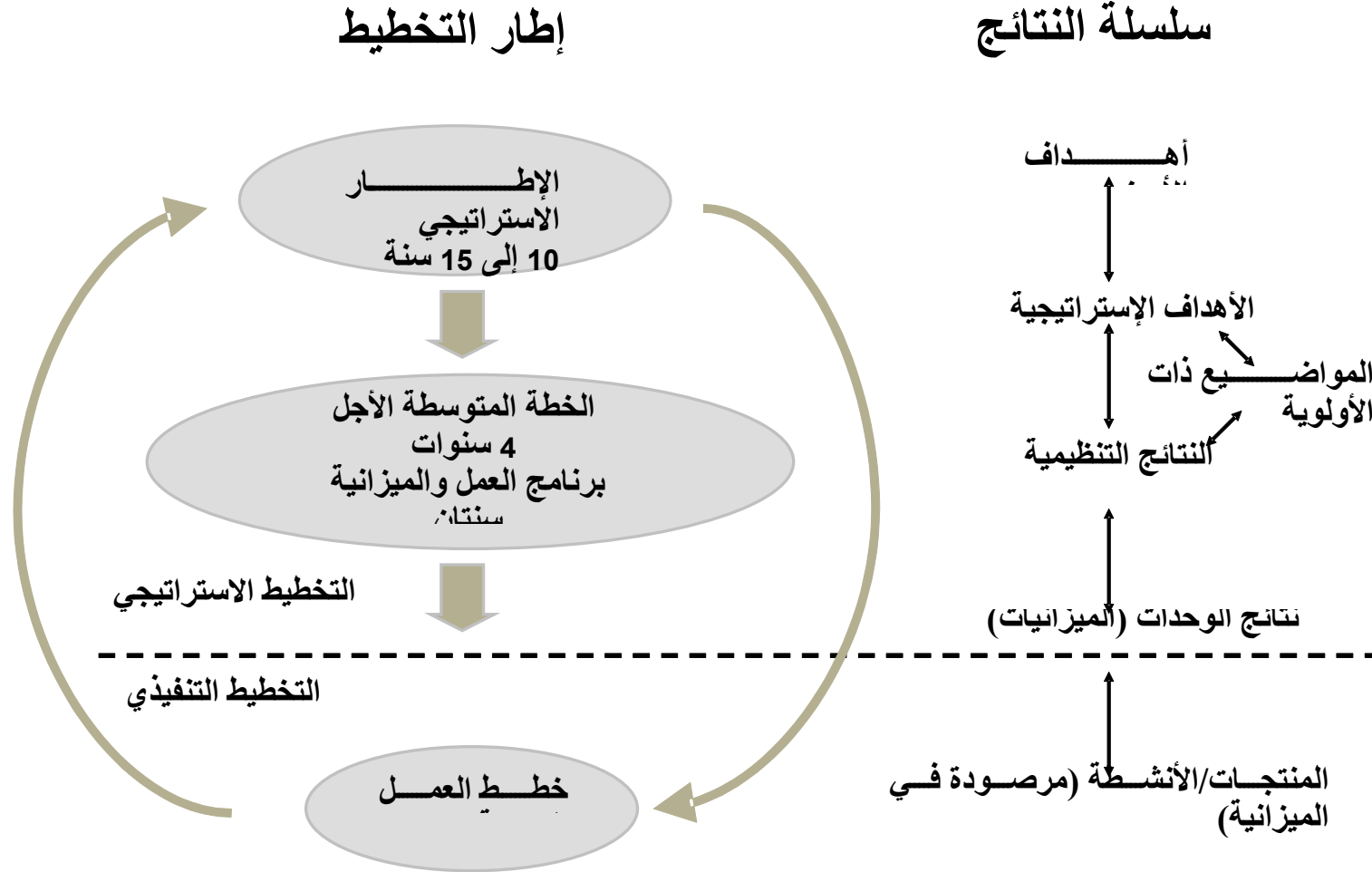
<p>الخطة المتوسطة الأجل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الأولويات وصياغة الكيانات البرامجية</li> <li>• تقديرات الموارد على 6 سنوات</li> <li>• موارد إشارية لمدة 6 سنوات للأهداف الاستراتيجية</li> <li>• موجز برنامج العمل والميزانية/الوثيقة الكاملة</li> <li>• مجموع الموارد بحسب الكيانات البرامجية</li> <li>• الموارد من خارج الميزانية على مستوى البرنامج</li> </ul>	<p>الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية معاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الأولويات وصياغة الأهداف الإستراتيجية وصياغة النتائج على مستوى المنظمة</li> <li>• الغايات المرجوة لسنتين وأربع سنوات من النتائج على مستوى المنظمة</li> <li>• الموارد لسنتين وأربع سنوات لمجموع النتائج على مستوى المنظمة</li> <li>• الموارد لسنتين للأهداف الاستراتيجية، بحسب مصدر التمويل والموقع</li> </ul>	<p>مستوى التفصيل في التخطيط (الخطوة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية)<sup>2</sup></p>
<p>الخطة المتوسطة الأجل (الخريف، السنة 1 – المجلس)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• موجز برنامج العمل والميزانية (الربيع، السنة 2 – لجنة البرنامج/لجنة المالية/المجلس)</li> <li>• برنامج العمل والميزانية (الخريف، السنة 2 – لجنة البرنامج/لجنة المالية/المجلس/المؤتمر العام) – تُعتمد الميزانية في نوفمبر/تشرين الثاني</li> </ul>	<p>الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية معاً :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• السنة 1: المؤتمرات الإقليمية الربع الأول، واللجان الفنية الربع الثالث، واستعراض المجلس للموضوعات ذات الأولوية الربع الأخيرة.</li> <li>• السنة 2: اجتماع بشأن التمويل الطوعي الربع الأول، لجننا البرنامج والمالية والمجلس، الربع الأول- الربع الثاني، والمؤتمر العام الربع الثاني، لجننا البرنامج والمالية والمجلس الربع الثالث - الربع الأخير</li> </ul>	<p>استعراض/موافقة الأجهزة الرئاسية</p>

<sup>2</sup> بالنسبة لعمود الوضع الحالي في المنظمة، يتعلق بأحدث دورة إعداد للوثائق أي الخطة المتوسطة الأجل 2006-2011 وبرنامج العمل والميزانية 2008-2009.

## الملحق الثالث - تعاريف المصطلحات الرئيسية في هيكل النتائج

- **الأهداف العالمية للأعضاء** تشير إلى الأهداف الجامعة المترابطة التي تلتزم المنظمة بمساعدة الأعضاء على تحقيقها. وتشكل هذه الأهداف ذروة هيكل النتائج وتتدفق إلى تلك الجوانب التي يتوقع عندها من المنظمة تقديم مساهمات بحكم ولايتها ونطاق اختصاصاتها ومراعاة نتائج المنتديات العالمية الرئيسية، ولاسيما مؤتمر القمة العالمي للأغذية والأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً.
- **الرؤية** تحدد الموقع الذي تطمح المنظمة لأن تكون فيه في المستقبل. وهي تعكس النظرة التفاؤلية لمستقبل المنظمة. كما يفيد بيان الرؤية عن الغاية والقيم في المنظمة في آن معاً. وهو يحدد، بالنسبة إلى الموظفين، التوجه الذي يفترض بهم العمل على أساسه والاستلزام منه لإعطاء أفضل ما لديهم. ويحدد، بالنسبة إلى الأعضاء، فهمهم لطريقة تعاملهم مع المنظمة والسبب الذي يدفعهم إلى العمل معها.
- **الأهداف الإستراتيجية** هي المنافع أو التغييرات التي من المتوقع إحداثها في خلال مهلة زمنية معينة (مثلاً 10 إلى 15 سنة) في مؤسسات البلدان الأعضاء، المجتمع الدولي أو الشركاء في التنمية. وبحسب تعبير الإطار المنطقي، تمثل هذه المنافع خطوات عدّة في السلسلة السببية تتخطى النتائج الفورية لاستلام منتجات المنظمة وخدماتها من جانب مستخدميها الرئيسيين، وذلك بالاستناد إلى النتائج التنظيمية ذات الصلة (انظر أدناه). وعلى هذا الأساس، فإن الأهداف الإستراتيجية لن تحققها المنظمة بنفسها بل سيحققها بالأحرى الأعضاء استناداً إلى القيمة المضافة التي تقدّمها المنظمة وبالنظر إلى حالات التبعية المشار إليها وإلى الفرضيات الخاصة بالتطورات في أماكن أخرى.
- **الموضوعات ذات الأولوية** تساعد على تركيز الأولويات في فترة زمنية متوسطة الأجل (أربع سنوات)، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وهذه المواضيع التي غالباً ما تكون متداخلة، وإن لم يكن بصورة حصرية، تُبرز المنفعة التي تعتمزم المنظمة مساعدة الأعضاء على تحقيقها في مجالات معينة ذات أولوية وذلك بالاستفادة من النتائج المؤسسية (انظر أدناه) المتصلة بالمجال المعني. وتساعد المواضيع على تحفيز تعبئة الموارد من خارج الميزانية استكمالاً لموارد البرنامج العادي، من خلال إتاحة أداة اتصال ودعوة بالنسبة إلى الأعمال الكبرى. وأهم ما في الأمر أن الغرض من هذا هو أيضاً تيسير الحصول على التمويل بموارد من خارج الميزانية أخف قيوداً ومجمعة، بالإضافة إلى تيسير الرقابة التي تمارسها الأجهزة الرئاسية على استخدام تلك الموارد بما يتماشى والأولويات المتفق عليها.
- **النتائج المؤسسية** هي المنتجات والخدمات التي تلتزم المنظمة بتقديمها للبلدان الأعضاء وللمجتمع الدولي في إطار زمني مدته أربع سنوات والنتائج التي تنجم عن استلام هذه المنتجات والخدمات واستخدامها من جانب المستخدمين من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتكون النتائج المؤسسية عادة من مسؤولية مجموعة صغيرة واحدة أو أكثر من الوحدات في المنظمة. وتمثل النتائج التنظيمية المستوى الأول من النتائج في السلسلة السببية بما يتخطى ما تنتجه المنظمة، أي أنه ينبغي بعدها استلامها واستخدامها من جانب مجموعات المستخدمين الرئيسيين، ويشار إليها على اعتبار أنها ما يُتوقع أن يكون نتيجة التطبيق من جانب هؤلاء المستخدمين الرئيسيين. وكما يتسنى قياس النتائج التنظيمية المنجزة والإفادة عنها، توضع مؤشرات ووسائل للتحقق وخطوط أساسية وغايات ضمن إطار زمني محدد.

هيكل الوسائل- الغايات- نموذج تخطيط البرامج في المنظمة



الملحق الخامس- نموذج معد لصياغة الميزانية وتفاصيلها

**الهدف الاستراتيجي: النهوض بالاستعداد للتصدي لحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة الفعالة والمستدامة لها**

المؤشرات والغايات					
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد البلدان التي لديها قدرات على الاستجابة المؤسسية للتصدي للأحداث المناخية المتطرفة</li> <li>عدد البلدان التي تتبع ممارسات زراعية مكيفة للتصدي للأحداث المناخية المتطرفة</li> <li>عدد البلدان التي لديها سياسات وأطر استثمار تلائم الانتقال من إغاثة الطوارئ إلى التعمير المستدام</li> <li>نسبة البلدان التي تتصدى لحالات الطوارئ والتي استخدمت معلومات الإنذار المبكر بفعالية في التصدي لحالات الطوارئ</li> </ul>					
الموارد بحسب الفترة المالية					
الفترة المالية الثانية			الفترة المالية الأولى		
9 100			9 600		
الموارد بحسب الموقع- الفترة المالية الأولى (بآلاف الدولارات)					
أوروبا	آسيا والمحيط الهادي	الشرق الأدنى	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	أفريقيا	المقر الرئيسي
1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
الموارد بحسب مصدر التمويل- الفترة المالية الأولى (بآلاف الدولارات الأمريكية)					
المجموع		طوعية		الإشتراكات	
9 600		3 600		6 000	

المؤشرات		النتيجة المؤسسية رقم 1: أصحاب الشأن على المستويات العالمية والوطنية والمحلية يتخذون قرارات أكثر استنارة استنادا إلى معلومات الإنذار المبكر للأغذية والزراعة التي توفرها المنظمة من خلال تحسين توقيت ودقة الاتصالات وبناء القدرات التحليلية ذات الصلة على المستوى الوطني
عدد البلدان التي استفادت من مساعدات المنظمة في بناء القدرات على تحليل بيانات الإنذار المبكر	نسبة البلدان التي تتصدى لحالات الطوارئ التي تظهر الاتصالات السريعة والدقيقة	
خط الأساس		
11 بلدا	50 في المائة	
أهداف برنامج العمل والميزانية ( سنتان )		
15 بلدا	60 في المائة	
أهداف الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)		
23 بلدا	75 في المائة	
الموارد (بآلاف الدولارات)		
الفترة المالية الأولى	الفترة المالية الثانية	
3 000	3 100	
المؤشرات		النتيجة المؤسسية رقم 2:

عدد البلدان التي تستخدم الخطوط التوجيهية والدراسات لدى المنظمة في تحديد الممارسات الزراعية المعرضة للخطر نتيجة للأحداث المناخية المتطرفة لتكييفها.	عدد البلدان التي تستخدم الدعم المقدم من المنظمة وشركائها في إقامة نظم التخطيط للطوارئ.	الحكومات والمجتمع المدني والمجتمعات المحلية أفضل استعدادا للتصدي لحالات الطوارئ الغذائية والزراعية من خلال الدعم المقدم لتخطيط الطوارئ بالتعاون مع برنامج الأغذية العالمي والشركاء الآخرين ومن خلال بناء قدرات التصدي المؤسسية وتحديد وتكييف الممارسات الزراعية للاستجابة للأحداث المناخية المتطرفة.
<b>خط الأساس</b>		
50 بلدا	11 بلدا	
<b>أهداف برنامج العمل والميزانية (سنتان)</b>		
60 بلدا	15 بلدا	
<b>أهداف الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)</b>		
75 بلدا	23 بلدا	
<b>الموارد (بالآلاف الدولارات الأمريكية)</b>		
الفترة المالية الثانية	الفترة المالية الأولى	
3 900	4 200	

<b>المؤشرات</b>		<b>النتيجة المؤسسية</b> رقم 3: إطار استجابة فعال استنادا إلى تقييم سبل العيش الذي يتم تأكيده من خلال الاستعداد والتمويل والتنسيق وتنفيذ خطط العمل المعتمدة على القرائن المؤكدة لإنعاش سبل العيش في المناطق الريفية.
نسبة البلدان التي تضع خطط عمل لإنعاش سبل العيش في المناطق الريفية والتي خصصت جميعها التمويل من ميزانياتها الوطنية للتنفيذ.	عدد البلدان التي تستخدم أدوات ومنهجيات التقييم لدى المنظمة في إعداد الخطط المعتمدة على القرائن والمنسقة لإنعاش سبل العيش في المناطق الريفية عقب حالة الطوارئ	
<b>خط الأساس</b>		
50 في المائة	11 بلدا	
<b>أهداف برنامج العمل والميزانية (2 سنة)</b>		
60 في المائة	15 بلدا	
<b>أهداف الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)</b>		
75 في المائة	23 بلدا	
<b>الموارد (بالآلاف الدولارات)</b>		
الفترة المالية الثانية	الفترة المالية الأولى	
2 100	2 400	

## الهدف الاستراتيجي: غابات العالم تخضع للإدارة المستدامة

المؤشرات والغايات					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خفض مساحة الغابات التي تحول إلى استخدامات أخرى (هدف 15 عاما: بمقدار النصف)</li> <li>• زيادة مساحة الغابات التي تخضع لخطط إدارة محسنة (هدف 4 سنوات: الضعف)</li> <li>• زياد مساحة الغابات المحمية لصون التنوع البيولوجي (هدف 15 عاما: الزيادة بنسبة 20%)</li> <li>• تعزيز وتحديث السياسات والقوانين والمؤسسات ذات الصلة بالغابات (هدف 15 عاما: 80 بلدا)</li> </ul>					
الموارد بحسب الفترة المالية					
الفترة المالية الثانية			الفترة المالية الأولى		
9 100			9 600		
الموارد بحسب الموقع: الفترة المالية الأولى (بالآلاف الدولارات الأمريكية)					
العالم	أفريقيا	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	الشرق الأدنى	آسيا والمحيط الهادي	أوروبا
1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
الموارد بحسب مصدر التمويل- الفترة المالية الأولى (بالآلاف الدولارات الأمريكية)					
الاشتراكات		طوعية		المجموع	
6 000		3 600		9 600	

المؤشرات		النتيجة المؤسسية رقم 1: اعتماد القرارات المتعلقة بالحراثة والغابات والأشجار على المعلومات حسنة التوقيت والدقيقة المقدمة أو الميسرة من المنظمة. وللمعلومات وبناء القدرات المقدمة من المنظمة تأثير على جهود البلدان للحد من تدهور الغابات. تزايد مساحة الغابات التي تدار بمقتضى المعايير والخطوط التوجيهية المتفق عليها دوليا.
عدد البلدان التي تنفذ "عمليات التقييم الوطنية للغابات" المقدمة من المنظمة أو "تقييم الاستخدام المتكامل للأراضي"	مساحة الغابات التي تدار وفقا للمعايير والخطوط التوجيهية المتفق عليها.	
خط الأساس		
12 بلدا	10 في المائة	
أهداف برنامج العمل والميزانية (سنتان)		
18 بلدا	15 في المائة	
أهداف الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)		
26 بلدا	20 في المائة	
الموارد (بالآلاف الدولارات الأمريكية)		
الفترة المالية الأولى	الفترة المالية الأولى	
4 200	4 000	

## الهدف الاستراتيجي: غابات العالم تخضع للإدارة المستدامة

<b>المؤشرات</b>		<b>النتيجة المؤسسية رقم 2: زيادة</b> مساهمة الغابات والحراجة في الأمن الغذائي والمجتمع، بما في ذلك دور الغابات في سبل العيش والحد من وطأة الفقر. زيادة الاستثمار في الغابات، وتزايد الأولوية المسندة للغابات في التنمية. وتقدم البلدان الدعم الفعال لمعالجة الصراعات بين القطاعات في عمليات التخطيط على المستوى الوطني. البلدان التي تعالج القضايا ذات الصلة بالترابط بين الزراعة والثروة الحيوانية والغابات بما في ذلك التنمية المستدامة لموارد الطاقة الحيوية والإدارة السليمة لموارد المياه وحمايتها ونتائج الإدارة الفعالة للأراضي في تحسين استخدام الأراضي.
زيادة عدد البلدان التي تعالج بفعالية القضايا المشتركة بين القطاعات والصراعات بين الغابات واستخدامات الأراضي لأغراض الزراعة من خلال عمليات التقييم والتخطيط المتكاملة.	زيادة عدد البلدان التي لديها قدرات مؤسسية جيدة على إدارة غاياتها وتنفيذ السياسات الحرجية المتقدمة. والعمليات التشاركية مثل برامج الغابات الوطنية جارية التنفيذ.	
<b>خط الأساس</b>		
40 بلدا	30 بلدا	
<b>أهداف برنامج العمل والميزانية (سنتان)</b>		
45 بلدا	35 بلدا	
<b>أهداف الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)</b>		
50 بلدا	40 بلدا	
<b>الموارد (بالآلاف الدولارات الأمريكية)</b>		
الفترة المالية الأولى 3 900	الفترة المالية الأولى 4 000	

## الملحق السادس- دورة تخطيط البرامج واستعراضها واعتمادها

	الربع الأول من السنة الأولى	الربع الثاني من السنة الأولى	الربع الثالث من السنة الأولى	الربع الرابع من السنة الأولى	الربع الأول من السنة الثانية	الربع الثاني من السنة الثانية	الربع الثالث من السنة الثالثة	الربع الرابع من السنة الثانية
الإطار الاستراتيجي								
الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية معا								

عملية الأمانة

المؤتمر

اجتماع المجلس التنفيذي

لجنات البرنامج والمالية

المجلس

اللجان الفنية

المؤتمرات الإقليمية



## الملحق 2: دورة بحث وثائق الميزانية والبرنامج – اقترح للاتحاد الأوروبي

كمثال لكيفية ترجمة الدور التنفيذي المعزز للجنة البرنامج والميزانية والمجلس، ودورة إعداد برنامج العمل والميزانية المعدلة (كما جاء في تقرير فريق المهام التابع للاتحاد الأوروبي والمعني بمسائل الميزانية والمالية: بيان تحليلي) إلى مقترحات كأحكام ملموسة في النص الأساسي، على افتراض:

أولاً- أن المجلس يقوم بوظيفته بوصفه "الذراع التنفيذي للأجهزة الرئاسية" ويعد في الواقع برنامج العمل والميزانية ويتخذ القرارات اللازمة،

ثانياً- وأن المؤتمر يواصل دوره بوصفه السلطة العليا للموافقة على برنامج العمل والميزانية المذكور (استناداً إلى دستور اليونيدو الذي يعد أحدث من دستور منظمة الأغذية والزراعة بأربعة عقود تقريباً)

1- **يعد المدير العام ويقدم إلى المجلس من خلال الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية\* في الوقت وبالشكل المنصوص عليهما في اللائحة المالية\*\*، مشروع برنامج عمل الفترة المالية التالية، إلى جانب الأنشطة المقابلة المراد تمويلها من الميزانية العادية.** ويقدم المدير العام في الوقت نفسه مقترحات وتقديرات مالية لتلك الأنشطة التي تمول من المساهمات الطوعية للمنظمة.

2- **تنظر لجنة البرنامج والمالية معاً في مقترحات المدير العام وتقدمان إلى المجلس توصياتهما بشأن برنامج العمل الإطاري المقترح والتقديرات المقابلة في الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية.** وسوف تتطلب هذه التوصيات التي تقدمها اللجنة المشتركة موافقة أغلبية ثلثي الأعضاء الحاضرين والمصوتين.

3- **يبحث المجلس مقترحات المدير العام إلى جانب توصيات لجنة البرنامج والمالية ويعتمد برنامج العمل الإطاري والميزانية العادية، مع إدخال ما يلزم من تعديلات، لتقديمهما إلى المؤتمر للنظر فيهما والموافقة عليهما.** وسوف يتطلب مثل هذا الاعتماد موافقة أغلبية ثلثي الأعضاء الحاضرين والمصوتين.

4- (أ) **ينظر المؤتمر ويوافق على برنامج العمل الإطاري والميزانية العادية المقابلة للذين أحالهما المجلس إليه، بأغلبية ثلثي الأعضاء الحاضرين والمصوتين.**

(ب) **يجوز للمؤتمر إدخال تعديلات على برنامج العمل الإطاري والميزانية العادية المقابلة، وفقاً للفقرة 6.**

5- **تُقترح تقديرات تكميلية أو منقحة للميزانية العادية ويتم إعدادها والموافقة عليها وفقاً للقرارات من 1 إلى 4 أعلاه وفقاً لللائحة المالية.**

6- **لا يوافق المؤتمر على أي قرار أو مقرر أو تعديل ينطوي على إنفاق لم يتم بحثه بالفعل وفقاً للقرتين 2 و 3 ما لم يقترن بتقدير للإنفاق أعده المدير العام. ولا يوافق المؤتمر على أي قرار أو مقرر أو تعديل يتوقع المدير العام أن ينطوي على نفقات إلا بعد أن تُتاح الفرصة للجنة البرنامج والمالية ثم المجلس، مجتمعين بالتزامن مع المؤتمر، للعمل وفقاً للقرتين 2 و 3. ويقدم المجلس قراراته إلى المؤتمر. وتتطلب موافقة المؤتمر على مثل هذه القرارات والمقررات والتعديلات موافقة أغلبية ثلثي جميع الأعضاء.**

7- يعد **المدير العام** برنامج عمل **مفصل** وفقا لبرنامج العمل الإطاري والميزانية اللذين وافق عليهما المؤتمر وفقا للفقرة 4 (أ) ويقدمهما إلى **المجلس للموافقة عليهما** من خلال الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية، في الوقت المنصوص عليه في اللائحة المالية.

8- يكون الإجراء الذي تتبعه لجنة البرنامج والمالية والمجلس للبت في برنامج العمل المفصل مماثلا للإجراء الموضح في الفقرتين 2 و 3. غير أن موافقة المجلس على برنامج العمل **المفصل تكون نهائية** ولا تتطلب أي إجراء من جانب المؤتمر.

\* أو لجنة واحدة للبرنامج والميزانية إذا ما تقرر إدماج اللجنتين.  
\*\* ينبغي أن تنص اللائحة المالية على أن تتكون المسودة التي يقدمها المدير العام من برنامج عمل إطاري وتطويره إلى برنامج مفصل.