



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# المؤتمر العام

الدورة الخامسة والثلاثون (الخاصة)

روما، 18 - 22 نوفمبر / تشرين الثاني 2008

تقرير لجنة المؤتمر عن متابعة  
التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة  
خطة العمل الفورية



## بيان المحتويات

### الصفحة

1	تقديم الرئيس .....
3	رسالة من المدير العام .....
7	خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة الموجز التنفيذي المقدم من الرئيس .....
16	المقدمة .....
18	خطة العمل الفورية .....
18	ألف - أولويات المنظمة وبرامجها .....
18	ملخص عن عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل .....
18	اعتماد إطار مستند إلى النتائج لمجمل أعمال المنظمة .....
20	النتائج التنظيمية .....
24	الوظائف الأساسية .....
24	الأهداف الوظيفية .....
25	مسؤوليات الإدارة .....
26	باء - إصلاح الحوكمة .....
26	الأجهزة الرئاسية .....
26	أولويات الحوكمة .....
27	مؤتمر المنظمة والمجلس ولجنتنا البرنامج والمالية .....
33	المؤتمرات الإقليمية .....
35	اللجان الفنية والاجتماعات الوزارية .....
36	الأجهزة الدستورية والاتفاقيات وغيرها .....
37	إجراءات إضافية لتحسين فعالية الحوكمة في المنظمة .....
38	التقييم والمراجعة والتعلم على المستوى التنظيمي .....
41	تعيين المدير العام وفترة ولايته .....
42	جيم - إصلاح النظم وإعداد البرامج والميزانية وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة .....
42	إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج .....
47	استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها .....
48	برنامج التعاون التقني .....
50	تغيير الثقافة المؤسسية .....
50	المبادئ الأخلاقية .....
51	إصلاح نظم الإشراف والإدارة .....

52	المطبوعات بجميع لغات المنظمة.....
53	سياسات وممارسات الموارد البشرية .....
55	إعادة الهيكلة لأغراض الكفاءة والفعالية .....
55	العمل كمنظمة واحدة.....
55	المكاتب الميدانية والوجود على المستوى القطري .....
57	هيكل المقر الرئيسي .....
60	الشراكات .....
63	دال - ترتيبات متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية .....
63	المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية .....
64	الترتيبات الإدارية لتنفيذ متابعة التقييم الخارجي المستقل.....
65	تأمين الموارد لتنفيذ خطة العمل الفورية .....
66	الملحق بخطة العمل الفورية ملخص عن التكاليف والوفورات والموارد اللازمة وجدول التنفيذ .....
81	الملاحق بتقرير لجنة المؤتمر.....
81	الملحق 1: عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل (ورقة أعدتها الإدارة) .....
	الملحق 2: التغييرات في النصوص الأساسية: قائمة إرشادية بالمجالات الواردة في خطة العمل الفورية
124	التي تستدعي إجراء تغييرات في النصوص الأساسية .....
	الملحق 3: تقرير حالة عن الإجراءات المبكرة التي اتخذتها الإدارة في عام 2008
133	لمتابعة التقييم الخارجي المستقل (ورقة أعدتها إدارة منظمة الأغذية والزراعة).....
140	الملحق 4: القرار رقم 2007/5: متابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة .....
143	الملحق 5: عضوية هيئة مكتب لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ومجموعات عملها.....

## تقديم الرئيس

1- خلص التقييم الخارجي المستقل إلى أنّ العالم بحاجة إلى منظمة الأغذية والزراعة ولكنّه بحاجة إلى منظمة خضعت لإصلاحات تمكّنها من مواجهة التحديات التي تعترض كوكبنا. والتحدي كما الفرصة ظهرا عندما أدركنا أننا نواجه ارتفاعاً في أسعار الأغذية، مع ما يعني ذلك بالنسبة إلى الإمكانيات الزراعية والتهديدات المحدقة بتوافر الكميات الكافية من الأغذية لجميع المستهلكين. ووحدها المنظمة تشكل منتدى عالمياً مختصاً بالأغذية والزراعة وتجمع بين مجمل الاختصاصات الفنية للتصدي من الناحية الفنية وعلى مستوى السياسات للتحديات التي تعترض الزراعة في القرن الحادي والعشرين، ألا وهي تحديات توفير الأغذية بأسعار معقولة وبشكل مستدام لسكان العالم الذين سيزداد عددهم بنسبة 50 في المائة بحلول عام 2050 وإنقاذ صغار المزارعين والعاملين في الزراعة من براثن الفقر.

2- وكان المؤتمر العام للمنظمة قد أوكنا القيام بمهمة شاقة في دورته الرابعة والثلاثين التي عُقدت في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2007. وقد توصل التقييم الخارجي المستقل إلى خلاصة مبدئية أوجزها بكلمات ثلاث هي "الإصلاح المصحوب بالنمو". وفي أقلّ من سنة واحدة، واستناداً إلى تقرير التقييم المذكور، كان علينا تحديد مسار المنظمة في المستقبل، وهو مسار يقضي بتجديد المنظمة وحظي بتأييد أعضاء المنظمة وإدارتها والموظفين فيها أيضاً.

3- وفي اعتقادي أننا قد استجبنا لهذا التحدي والتقرير المعروض عليكم اليوم هو نتاج عملنا هذا. وقد عمل الأعضاء والإدارة بشكل وثيق معاً لصياغة ما يمكن اعتباره على الأرجح أكبر عملية إصلاح على الإطلاق في أي من وكالات الأمم المتحدة الكبرى. وقد شكرت الأعضاء على الثقة التي منحوني إياها لرئاسة هذه العملية وعلى مساهمتهم الحثيثة والقيّمة في مختلف جوانب عملنا. وأتوجّه بخالص التقدير بشكل خاص لكلّ من نواب رئيس لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل، ورؤساء مجموعات العمل ونوابهم والناطقين باسم مجموعات العمل والأعضاء فيها، وأعضاء هيئة المكتب، وأمانة لجنة المؤتمر والإدارة العليا في المنظمة. ولولا الدعم المستمر وساعات العمل الطوال لجميع الأطراف المعنية، لما أمكن إعداد خطة العمل الفورية الشاملة هذه.

4- ويتعيّن الآن تنفيذ خطة العمل الفورية مع تعديل ما يلزم فيها بصورة واقعية والتوسّع في المجالات الممكنة الأخرى. وعلينا أن نضع نصب عينينا في سياق هذه العملية المخاطر المحدقة فنتقيها ونتحلّى، إلى جانب تفاؤنا، بالواقعية:

(أ) لا بدّ من توفير الموارد للإسراع في إطلاق العملية إذا ما أردنا إجراء التحسينات المرجوة مع المحافظة على الزخم نفسه. وينبغي تأمين هذه الموارد في عام 2009 بالدرجة الأولى من المساهمات الطوعية من خارج الميزانية. وفي حال عدم توفر تمويل طوعي أو في حال تأخّر هذا التمويل، سوف تتأخر عملية المباشرة بالإصلاح وستخرج الإجراءات عن المسار المقرر لها وقد يفقد الأعضاء والإدارة والموظفون ثقتهم؛

- (ب) قد تكون هناك عجلة كبيرة في عملية التنفيذ وقد لا تتمّ بالسرعة الكافية. وقد تكون هناك طلبات مبالغ فيها للمباشرة بالتنفيذ على جميع المستويات في آن معاً، مما يرهق الإمكانيات المتاحة للتنمية والتنفيذ والإشراف لكلّ من أمانة المنظمة والأجهزة الرئاسية؛
- (ج) يواجه العالم اليوم تحديات كبرى ليس أقلّها تلك التي تؤثر مباشرة على الفقراء والجياع. وقد يتحوّل اهتمام الأعضاء والإدارة عند محاولة التصدي لهذه التحديات عن جدول أعمال تجديد المنظمة وعن تنفيذ خطة العمل الفورية.

5- وإننا نعرض بموجب هذا التقرير خطة العمل الفورية التي أعدناها للفترة 2009-2011 على الدورة الخاصة للمؤتمر العام للموافقة عليها. وقد أرسينا إطاراً لعملية تغيير مستمرة ترمي إلى مواجهة التحديات المستجدة باستمرار التي تعترض عمل المنظمة في سبيل المساهمة في الأغذية والزراعة وفي إطعام العالم. وهو يتضمّن جدولاً زمنياً واضحاً للخطوات الأولى الواجب اتخاذها بهذا الاتجاه. وقد آن الأوان للمباشرة بالعمل الفعلي لتنفيذ الخطة. ولكنّ هذا سوف يستلزم مواصلة العمل المركّز من جانب المديرين على المستويات كافة والتزاماً راسخاً من الأجهزة الرئاسية للمنظمة والشراكة من جهات أخرى وليس فقط شراكة من طرف واحد أي من جانب المنظمة. وثمة حاجة ملحة إلى منظمنا، منظمة الأغذية والزراعة، بعد إخضاعها لإصلاحات كي تصبح شريكاً فعالاً وكفؤاً في النظام المتعدد الأطراف، فنقود العالم نحو مستقبل أفضل. وكما جرى التأكيد عليه أعلاه، علينا إيجاد الموارد لتنفيذ خطة العمل الفورية التي وضعناها لزيادة كفاءة تأثير المنظمة من الناحية التكاليفية لما فيه خيرنا جميعاً. وعلينا بالبقاء متيقّظين. وندائي إليكم اليوم جميعاً، من موقعي كرئيس للعملية التي تقومون بتنفيذها هو "أن تجعلوا تجديد المنظمة ممكناً".

Mohammad Saeid Noori-Naeini

رئيس لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة

التقييم الخارجي المستقل

## رسالة من المدير العام

1- تشترك الدول الأعضاء وإدارة المنظمة والموظفين في الرؤية المتمثلة في بناء عالم خال من الجوع وسوء التغذية، عالم تسهم فيه الأغذية والزراعة في رفع مستويات معيشة جميع البشر، وبخاصة الأشد فقراً. وفي ظل الأزمة المالية الحادة وأسعار الأغذية المرتفعة التي تهز العالم، فإن الاتجاهات تتحرك في المسار الخطأ. لقد ازدادت أعداد الجياع بدرجة غير مقبولة حيث بلغت 923 مليون نسمة، وتحقيق الهدف الأسمى المتمثل في تخفيض عدد الجياع في العالم إلى النصف بحلول عام 2015 بات اليوم أمنية بعيدة المنال. وإن التحديات الماثلة أمامنا، مثل مضاعفة إنتاج الغذاء لإطعام سكان العالم الذين من المتوقع أن يزداد عددهم من ستة مليارات نسمة اليوم إلى زهاء تسعة مليارات نسمة بحلول منتصف هذا القرن، والعمل المطلوب للتصدي للقضايا الناشئة من قبيل تغيير المناخ، تدعوا بالفعل إلى منظمة متجددة تضطلع بدورها الصحيح كشريك في الاستجابة الدولية الشاملة الأساسية.

2- ولذلك فإن هناك ترحيباً كبيراً باستفادة المنظمة من فحص مستقل شامل لترتيباتها المتصلة بالحوكمة، وبرامجها وأولوياتها، ونظمها، وهيكلها الإداري والتنظيمي. وفي حين أن الساحة الإنمائية شهدت تغييراً كبيراً على مدى العقود الستة الفائتة، فإن الغرض الرئيسي للمنظمة ما زال على نفس القدر من الأهمية. وكما جاء في التقييم الخارجي المستقل، فإن العالم يواجه "تحديات تظهر باستمرار لا تستطيع أن تتصدى لها بشرياً ونفوذ سوى منظمة عالمية لها اختصاصات منظمة الأغذية والزراعة وخبراتها".

3- إننا جميعاً، أعضاء وإدارة وموظفين، نريد منظمة تعمل بكفاءة وفعالية كشريك مهم داخل النظام المتعدد الأطراف، مع التركيز على احتياجات الأعضاء والاستفادة من مواطن القوة النسبية لتحقيق النتائج. وإنني أقدر كثيراً التزام الأعضاء بمستقبل منظمنا، وهو ما تجلّى خلال المداولات المكثفة التي دارت خلال الأشهر العشرة الأخيرة. وقد أفضى ذلك إلى إدراك التعقيدات التي تواجه منظمة أوكل إليها هذا القدر من الاختصاصات العالمية الواسعة والمتعددة الأبعاد. ولقد زادت المناقشات الوافية من فهمنا للشواغل والأولويات الشاملة التي تهم الأعضاء، وساهمت في إعداد عناصر الإطار الاستراتيجي الرائد والخطة المتوسطة الأجل. ويسرّ الإدارة أن توجه إليها الدعوة للاضطلاع بدور استباقي في هذه العملية كطرف رئيسي وكمصدر للمشورة المتخصصة. ولقد تمخّضت الجهود المشتركة عن خطة العمل الفورية الشاملة التي تمثّل بالنسبة لنا خريطة طريق طموحة لتجديد المنظمة.

4- إن مهمة التجديد لا تبدأ إلا بعد الاتفاق على خطة قابلة للتطبيق. ويمتد الطريق أمامنا على مدى ثلاث سنوات، وثمة الكثير من التفاصيل التي ما زال يتعيّن علينا النظر فيها في عام 2009. وسوف تتواصل بلا شك روح الأخذ والعطاء في التصدي للتحديات المعقدة التي لا يوجد حل وحيد لها. وإنني على ثقة من أنها ستكون رحلة موفقة بفضل المشاركة المستمرة من الأعضاء عبر هياكل الحوكمة التي سيصدق عليها المؤتمر، والمشاركة الأساسية من جانب الإدارة.

5- ويكمن أحد عناصر النجاح الرئيسية في التزام الإدارة بالتجديد. وإن الدليل العملي على التزامنا حتى الآن يتمثل في الإجراءات المبكرة البالغ عددها 117 إجراءً مبكراً والتي بادرنّا بها بموجب السلطة المفوضة لي منذ أواخر عام 2007 ريثما يوافق المؤتمر على خطة العمل الفورية، كما يتمثل هذا الدليل العملي في الدعم الذي قدمناه لعملية متابعة التقييم الخارجي المستقل خلال عام 2008. وقد اتخذنا أيضاً إجراءات فورية استجابة لدعوة المؤتمر في عام 2007 إلى تحقيق مزيد من وفورات في الكفاءة بما مقداره 22.1 مليون دولار أمريكي في الفترة 2008-2009. وبينما نخطط للمهمة المحفوفة بالتحديات التي تنتظرنا، أستطيع أن أؤكد للأعضاء بأنّ هذا العنصر الرئيسي للنجاح لن ينقصنا. وإنه التزام شخصي مني ومن الإدارة بأن نبذل كل ما في وسعنا لكفالة تنفيذ خطة العمل الفورية تنفيذاً شاملاً وفي الوقت المناسب. وسوف نتخذ جميع الإجراءات الضرورية لتحقيق الوفورات المحتملة المحددة في خطة العمل الفورية لكي تصب في برامج المنظمة. كما سأعزز الإدارة وهيكل دعم القرارات من أجل توجيه عملية تنفيذ خطة العمل الفورية ورصدها.

6- ويجب أن نعمل معاً خلال عام 2009 لكي نضع اللمسات الأخيرة على الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل باستخدام مشاريع العناصر الواردة في خطة العمل الفورية التي تحدد أسس تحقيق مزيد من الوضوح في أهدافنا وتحسين تركيزنا على وظائف المنظمة وأولوياتها الرئيسية. كما سيجري في الوقت نفسه تحسين الحوكمة والإشراف من قبل الأعضاء، وسنعمل على زيادة الاتساق بين هياكل الحوكمة سواء في المقر الرئيسي أو في المكاتب الإقليمية. وستعمل كذلك على رفع مستوى أدائنا بدرجة كبيرة من خلال الإصلاح الشامل للنظام الإداري والتغييرات التنظيمية. إنه جدول أعمال حافل ولكن يمكن، بل ويجب، أن نضعه قيد التنفيذ.

7- إن الإطار الاستراتيجي وإطار الميزنة المعدّل يمثل محور تركيز جديد قائم على النتائج لعملنا الموضوعي عبر جميع مصادر التمويل سواء الاشتراكات المقررة أو المساهمات الطوعية، وهو ما يرسي ركيزة الإصلاح المسحوب بالنمو. وإن تحليل احتياجات الأعضاء إلى جانب تطبيق مواطن قوة المنظمة التي تجسدها وظائفنا الأساسية سيوجه عملية تحديد الأولويات وصياغة النتائج والأهداف والمؤشرات. وسوف يساعد ذلك على رصد أدائنا بشكل وثيق وتقييمه على نحو أفضل لصالح الإدارة والأعضاء على السواء. وقد يشمل تحسين التركيز التخفيض المقرر بنسبة قد تصل إلى الثلثين في عدد الكيانات البرمجية في برنامج العمل والميزانية الحالي. وفي حين أنه يجب أن نفي بمسؤوليتنا عن تعزيز العمل في جميع جوانب اختصاصاتنا، سوف يتعيّن علينا كذلك أن نثبت للأعضاء أننا نأخذ بعين الاعتبار قدرات المنظمات الشريكة التي تعمل في نفس المضمار أو في ميادين ذات الصلة. كما سنكفل الفصل بين التكاليف الإدارية والتكاليف التشغيلية في الميزانية، وبخاصة دعم مبدأ المساءلة عن التحسين القابل للقياس في الإدارة والتنظيم.

8- كانت عملية التقييم الخارجي المستقل متميزة عن الاستعراضات السابقة التي خضعت لها المنظمة بفضل ما اتسمت به من تركيز واضح على الحوكمة وأدوار ومسؤوليات الأعضاء والأمانة. وفي اعتقادي أن المقترحات المطروحة في مجال الحوكمة ستحقق الوضوح المطلوب بشدة في الأدوار، وترشيد عمل الأجهزة الرئاسية، وبناء الثقة وتعزيز الشراكة بين الأعضاء والإدارة. وإنني أرحب تماماً بتلك المقترحات.

9- ومن العناصر الأساسية للإصلاح تحسين الطريقة التي تصرف بها المنظمة أعمالها، وإنني أرحب بالتقرير الأول للخبراء الاستشاريين الذين يعكفون على إجراء الاستعراض المفصل لكل جوانب الإدارة والتنظيم المتعلقة بالموارد البشرية والمالية في المنظمة. وبينما يشير الاستعراض إلى أن التكاليف الإدارية للمنظمة تضاهي التكاليف الإدارية في الوكالات المتعددة الأطراف، فقد خلص إلى أن ثمة فرصاً للنهوض بثقافة الخدمات. وهناك المزيد الذي يمكن، بل وسيجري، القيام به للتخلص من العمليات الإدارية التي لا لزوم لها، وترشيد عملنا اليومي وعمليات صنع القرار. ومن الواضح أن لدينا العناصر اللازمة لإعادة تشكيل إدارتنا وتحديث الطريقة التي ندير بها أعمالنا بحيث تعبر عن أفضل الممارسات المعمول بها خارج منظومة الأمم المتحدة في مجالات من قبيل تجهيز المعاملات الإدارية، ونُظم دعم القرار، وإدارة الموارد البشرية. وسيتولى فريق داخلي متخصص تنفيذ برنامج العمل المنبثق عن الاستعراض المفصل في عام 2009.

10- ويتسم الإصلاح في مجال إدارة الموارد البشرية بأهمية خاصة لمنظمة قائمة على المعرفة مثل منظمة الأغذية والزراعة. وقد بدأنا بداية طيبة في هذا المضمار حيث قمنا بوضع استراتيجية جديدة للموارد البشرية لاقت تأييد الأعضاء. ونقوم باختبار نظام جديد قائم على النتائج لإدارة الأداء بغرض زيادة تنمية قدرات الموظفين والمساءلة من خلال التقييم على أساس الأهداف الواقعية ومتطلبات الكفاءة المحددة. كما يجري تطبيق ذلك، إلى جانب تقييمات الأداء الشاملة، على كبار المديرين. وقد أحرز تقدم ملموس في ترشيد المتطلبات وزيادة شفافيتها. وسيظل إصلاح الموارد البشرية يمثل أولوية عليا، وإنني أؤيد التوجه نحو زيادة الإشراف على إجراءاتنا من الأجهزة الرئاسية اعتباراً من عام 2009.

11- ولا شك أن نجاح تنفيذ خطة العمل الفورية ومقترحات الاستعراض المفصل سيتطلب مشاركة مفعمة بالحماس من جميع الموظفين في المقر وفي المكاتب الميدانية. وهذه هي الروح التي بدأ العمل بها فريق التغيير الذي قمت بإنشائه في سبتمبر/أيلول والذي يضم أعضاء من المقر الرئيسي ومن المكاتب الميدانية. واعتقد أنه سيثبت أنه قوة راعية وحافزة للتغيير ومصدراً لحوار مفتوح على نطاق المنظمة ككل ليوجهنا نحو أسلوب مختلف من التفاعل بين الموظفين كافو. وإن التحول لا يحدث بين ليلة وضحاها، ولكننا سنسعى إلى بناء الثقة في العملية من خلال التركيز بسرعة على بعض التغييرات الملموسة. ومن السمات المهمة لتنفيذ خطة العمل الفورية المشاركة الفعالة من الموظفين، وسوف يتطلب ذلك تخصيص الوقت الكافي وتحديد مهل زمنية واقعية من أجل التشاور والمشاركة الهادفة.

12- ويجري إحراز تقدم طيب في تعديل طرق هيكلية المنظمة وتحديد العلاقة وتسلسل المسؤوليات بوضوح أكبر بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وتحدد خطة العمل الفورية المبادئ التوجيهية والمستويات العليا لهيكل تنظيمي جديد للمقر يوجه المنظمة نحو نموذج جديد لصنع القرارات على مستوى الإدارة العليا. وسوف نباشر في عام 2009 بإجراء الأعمال التحضيرية المفصلة المطلوبة لتنفيذ إعادة هيكلة المقر الرئيسي خلال فترة السنتين المقبلة. وسوف يشمل ذلك التخطيط لتقليل طبقات الوظائف الإدارية في المقر الرئيسي مع إلغاء ثلث مجموع الوظائف على مستوى مدير اعتباراً من عام 2010 وإنشاء فريق مصغر للإدارة التنفيذية. وسوف يرتبط التغيير بتمكين المديرين وزيادة المساءلة على

المستويات كافة. كما سنجري استعراضاً لمعايير نطاق تغطية المكاتب القطرية بغرض زيادة فعاليتها وتحسين استجابتها لاحتياجات الأعضاء.

13- وقد ذكرنا التقييم الخارجي المستقل بالعقبات التي تقف في طريق نجاح الإصلاح وأشار إلى أن السبب الرئيسي وراء التعثر "كثيراً ما يكمن في عدم تناسب الموارد المتاحة مع أهداف مفرطة في الطموح". ومن المؤكد أن خطة العمل الفورية طموحة، وقد سلطت الضوء على الحاجة إلى المساهمات الطوعية من خارج الميزانية بقيمة مؤقتة مقدارها 21.8 مليون دولار أمريكي لعام 2009. ويكمن التحدي المائل أمامنا الآن في الإسراع في التنفيذ بمجرد اعتماد الخطة من قبل الدورة الخاصة للمؤتمر. وإنني على ثقة من أن الأعضاء سيثبتون إرادتهم السياسية من خلال كفالة إتاحة المساهمات الطوعية المطلوبة للتجديد، لأن أحداً منا ينبغي ألا يساوره أي شك بشأن حجم المهمة التي تنتظرنا. وبينما نواصل تنفيذ برنامج عملنا الحالي في حدود الميزانية المعتمدة فإننا سنعيد تشكيل منظمتنا حتى تغدو منظمة صالحة بحق للقرن الحادي والعشرين.

14- ونحن مصممون تماماً على أن نحقق، تحت قيادتي، طموحاتنا المشتركة وأن تكون المنظمة التي سأسلم زمامها لخلفي بعد ثلاث سنوات من الآن قادرة تماماً من تلبية الاحتياجات والتوقعات المتغيرة لأعضائها. ولذلك أوصي المؤتمر بالموافقة على خطة العمل الفورية خلال دورته الخاصة. وأؤكد مجدداً التزام الإدارة المتواصل بهذه العملية وتطلعها إلى الدعم المستمر من الأعضاء ونحن على مشارف مرحلة التنفيذ.

## خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة الموجز التنفيذي المقدم من الرئيس

1- خلص التقييم الخارجي المستقل للمنظمة إلى "أنّ العالم بحاجة إلى منظمة الأغذية والزراعة، لكن بشرط أن تكون منظمة تتمتع بقدر أكبر من الجدوى والفعالية والكفاءة ولها أولويات أدق". وأصدر التقييم أكثر من مائة توصية كأساس يعتمد عليه الأعضاء في اتخاذ القرارات بشأن حزمة تدابير كفيلة بتحقيق "الإصلاح المصحوب بالنمو". وقد رحّب المؤتمر العام في سنة 2007 بنتائج التقييم وباستجابة الإدارة من خلال المدير العام. وأنشأ لجنة للمؤتمر المشاركة فيها مفتوحة لجميع أعضاء المنظمة وأعطاه مهلة سنة واحدة لإعداد وعرض خطة عمل فورية تتضمن عناصر الإطار الاستراتيجي الجديد والخطة المتوسطة الأجل الجديدة في المنظمة، من أجل تنفيذ الإصلاحات. ويأتي تقرير لجنة المؤتمر تلبية لهذه الولاية الموكلة إليه.

2- وقد عملت اللجنة بشكل مكثف طوال عشرة أشهر من خلال ثلاث مجموعات عمل وبمساندة وثيقة من إدارة المنظمة. وأجرت تحليلاً مفصلاً لنتائج التقييم الخارجي المستقل واستجابة الإدارة، ثم وضعت مجموعة خاصة بها من التوصيات تتقدم بها الآن إلى الدورة الخاصة لمؤتمر المنظمة. وهذه التوصيات تُعتبر الدعائم الأساسية لتجديد المنظمة وتحظى بإجماع الأعضاء وبدعم كامل من مدير عام المنظمة وإدارتها.

تعرض خطة العمل الفورية بالتفصيل الإجراءات التي يتعين اتخاذها لتحقيق الإصلاح المصحوب بالنمو مع الإشارة إلى توقيت تلك الإجراءات وانعكاساتها على صعيد الموارد من حيث التكاليف والوفورات على حد سواء.

وتُقسم خطة العمل الفورية إلى أربعة أجزاء رئيسية وإلى ملحق:

أولويات المنظمة وبرامجها: يعرض هذا الجزء بالتفصيل الإطار الجديد المستند إلى النتائج والمقترح لتصميم برامج المنظمة بما في ذلك رؤية المنظمة والأهداف العالمية والأهداف الاستراتيجية والنهج الخاص بتحديد الأولويات وإدارة الموارد. ونتيجة لذلك، سوف يتحوّل محور تركيز المنظمة مما تقوم به حالياً إلى تأثيرات أنشطتها بالنسبة إلى البلدان الأعضاء، على الصعيدين الوطني والعالمي؛

الإصلاح على صعيد الحوكمة: يتناول هذا الجزء الكفاءة والفعالية وملكية الأعضاء. وتُقدّم فيه إجراءات لتعزيز الدور الذي تؤديه الأجهزة الرئاسية للمنظمة في ضمان اتساق السياسات والأنظمة العالمية ودور تلك الأجهزة في ممارسة الإشراف التنفيذي، مع احترام الأدوار المتميزة لكل من الأجهزة الرئاسية والإدارة؛

إصلاح النظم وإعداد البرامج والميزانية وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية: يعرض هذا الجزء سلسلة مفصلة من الإجراءات لإصلاح دورة إعداد البرامج والميزانية ولتعبئة المساهمات الطوعية ضمن برنامج موحد، مع تحديد الأولويات بشكل واضح من قبل الأعضاء. كما أنه يقترح إجراءات من أجل: تفويض المسؤوليات مصحوباً بالمساءلة؛ تعزيز الموارد البشرية؛ تبسيط الإدارة؛ وزيادة الكفاءة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية أيضاً، بموازاة الإفراج عن الموارد للعمل الفني؛

تنفيذ خطة العمل الفورية، بما يشمل الحوكمة وترتيبات المتابعة على صعيد الإدارة؛

الملحق: ملخص عن التكاليف والوفورات والموارد اللازمة وجدول التنفيذ للفترة 2009-2011.

## التخطيط والتنفيذ بالاستناد إلى النتائج

3- سيكون الإطار الجديد المستند إلى النتائج عنصراً رئيسياً من عناصر خطة العمل الفورية. وسيشكل هذا أساساً متيناً من أجل "الإصلاح المصحوب بالنمو" مع وضع سلم بأولويات العمل وتركيزه بما يتماشى واحتياجات الأعضاء، مع إيضاح العلاقات بين الوسائل والغايات التي ستساهم المنظمة من خلالها في إحداث التأثيرات المتفق عليها في البلدان الأعضاء ولمصلحة هذه البلدان. وهو سيحوّل محور تركيز المنظمة مما تقوم به حالياً بواسطة الاشتراكات المقررة إلى ما تنوي إنجازه من خلال استخدام الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية من خارج الميزانية على حد سواء، مما يتيح قدراً أكبر من الشفافية وأساساً أفضل للرصد.

4- وسيكون الإطار الاستراتيجي الجديد والخطة المتوسطة الأجل الجديدة وبرنامج العمل والميزانية هيكل متكامل مستند إلى النتائج وفق الترتيب التالية:

- (أ) رؤية المنظمة والأهداف العالمية الثلاثة تمثل التأثيرات الإنمائية الأساسية في مجالات اختصاص المنظمة التي تسعى البلدان الأعضاء إلى تحقيقها؛
- (ب) الأهداف الاستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف العالمية وتوضح التأثير الذي ينتظر الأعضاء تحقيقه على مستوى البلدان والأقاليم والعالم خلال فترة 10 سنوات، بمساهمة من المنظمة؛
- (ج) النتائج التنظيمية تحدد المخرجات المنتظرة من استخدام البلدان الأعضاء وشركائهم لمنتجات وخدمات المنظمة سعياً وراء تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية؛
- (د) الوظائف الأساسية تمثل الوسائل الرئيسية التي تستمد المنظمة منها ميزات النسبية لتحقيق النتائج.

## أولويات المنظمة وبرامجها

5- تحديد الأولويات والتركيز في النتائج التنظيمية: إن الإطار المستند إلى النتائج سوف يتيح وضع سلم بالأولويات وتحديد الخصائص ومحور التركيز لما لهذه العناصر من أهمية في عمل المنظمة ككل. ويتسم هذا بأهمية خاصة على مستوى النتائج التنظيمية من أجل تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للأعضاء وأصحاب الشأن الآخرين. ويجدر بالمنظمة أن تحترم مسؤوليتها المتمثلة في تشجيع العمل في مختلف مجالات اختصاصها بموازاة تخصيص الموارد للنتائج التنظيمية التي تساهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا الإطار، ستوضع في صدارة الأولويات احتياجات الأعضاء القائمة ومواجهة التحديات المستجدة. وتحقيق النتائج التنظيمية سوف يجمع بين النتائج المحققة بفضل استخدام الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية من خارج الميزانية على حد سواء.

6- وتُعدّ أهمّ مخرجات عمل المنظمة على مستوى النتائج في مجالات رئيسية مثل "الحق في الغذاء"، والقضايا ذات الصلة بخلق بيئة مواتية لزيادة إنتاج الأغذية وتمكين من هم أكثر حاجة إليها من الحصول عليها ومن الاستفادة من ميادين هامة أخرى مثل سلامة الأغذية. ويشمل هذا تقديم الدعم لإرساء أطر أساسية للسياسات، بالإضافة إلى القدرات المؤسسية الوطنية.

7- وهذا الابتكار الهام في طريقة قيام المنظمة بتخطيط عملها وتنفيذه وتقييمه سوف يُفيد أيضاً الإدارة في عملية صنع قراراتها وسيسهّل عملية الإشراف من قِبل الأجهزة الرئاسية، بالنسبة إلى استخدام جميع الموارد تماشياً مع الأولويات المتفق عليها وأيضاً بالنسبة إلى فعاليتها من حيث فائدتها لكل عضو من البلدان الأعضاء وللمجتمع الدولي بشكل عام. ويجري الآن تحديد الأهداف والمؤشرات التي تسمح بتقدير سير العمل بالنسبة للنتائج التنظيمية وسوف يوضع نظام للرصد على أساس النتائج. كما أن نفس النظام والبيانات سيسهلان تقدير التأثير على مستوى الأهداف الاستراتيجية من خلال التقييم.

8- وسوف تُنشأ لجنة جديدة للمؤتمر لمواصلة متابعة التقييم الخارجي المستقل خلال سنة 2009. وهي ستعمل بشكل وثيق مع الإدارة من أجل التوسع في بلورة أولويات الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وسيترافق تحليل احتياجات الأعضاء مع تقييم إمكانات استخدام نقاط القوة في المنظمة، كما يظهر من خلال الوظائف الأساسية، والتي يقوم كل منها على استراتيجية تكفل الاتساق والتعاون في النهج المتبعة بين مختلف الوحدات، بالإضافة إلى السعي إلى التميّز. وسوف يتضمن هذا التحليل اعتبارات مثل الأداء التنظيمي في كل من مجالات العمل؛ القدرات الفنية الموجودة، بما في ذلك التداخل بين الاختصاصات؛ وتكامل نقاط القوة في مجالات الدعوة والعمل المعياري والتعاون التقني. وسيقرّ هذا التحليل بوجود مجالات فيها احتياجات تستدعي أن تعزز المنظمة فيها قدرتها على توفير الخدمات التي يحتاج إليها الأعضاء. وبالنظر إلى اتساع نطاق ولاية المنظمة والقيود المفروضة على الموارد، سيتعيّن أيضاً مراعاة مدى توفر مصادر بديلة للبلدان الأعضاء للحصول على الخدمات أو المنتجات ونقاط القوة النسبية للمنظمة. وإنّ تجنّب الازدواجية والعمل ضمن شراكة سيكونان أمرين ضروريين، خاصة مع منظمات أخرى في منظومة الأمم المتحدة، ولكن أيضاً مع أجهزة غير تابعة للأمم المتحدة في القطاعين العام والخاص.

رؤية المنظمة والأهداف العالمية: تتمثل رؤية المنظمة في عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية، تساهم فيه الأغذية والزراعة<sup>1</sup> في تحسين مستويات معيشة الجميع، وخصوصاً الفئات الأشد فقراً، بطريقة اقتصادية، واجتماعية وبيئية مستدامة. ولتعزيز تحقيق هذه الرؤية وكذلك تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، ستعمل المنظمة على تشجيع المساهمة المستمرة للأغذية والزراعة المستدامة في تحقيق ثلاثة أهداف عالمية هي:

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

#### الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

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

#### الوظائف الأساسية الرئيسية:

- رصد وتقييم الاتجاهات والتوقعات في الأجلين الطويل والمتوسط
- جمع المعلومات والمعارف والإحصاءات ونشرها
- وضع سياسات وقواعد ومعايير دولية
- الخيارات والمشورة التشريعية والمتصلة بالسياسات
- توفير الدعم الفني للحصول على المعرفة الفنية وبناء القدرات
- الدعوة والاتصال
- التداخل بين الاختصاصات والنهج المبتكرة
- العمل من خلال شراكات وتحالفات

<sup>1</sup> تشمل الزراعة جميع جوانب المحاصيل، والثروة الحيوانية، والغابات، ومصائد الأسماك.

9- إن تنفيذ خطة العمل الفورية يستوجب إعادة صياغة موسعة لبرامج المنظمة وسيتم ذلك طبقاً للمبادئ التوجيهية الرئيسية حرصاً على أن تؤدي المنظمة التالي:

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

10- وتشمل الأدوات الهامة الأخرى التي ستفيد في صياغة النتائج التنظيمية والأهداف الاستراتيجية ما يلي:

- (أ) أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي أعدت مع كل من الحكومات على حدة من أجل تركيز جهود المنظمة على الاحتياجات الوطنية؛
- (ب) إعداد مجالات للعمل ذات الأولوية على الصعيدين الإقليمي والفرعي والإقليمي.

11- مجالات التركيز المؤثرة: تحدد خطة العمل الفورية أيضاً سلسلة من مجالات التركيز المؤثرة التي ستساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ونتائجها التنظيمية. وهي سوف:

- (أ) تساعد على تعبئة الموارد لمجموعات النتائج ذات الأولوية التي يمكن أن تستفيد من التمويل الإضافي وتكون بمثابة "مجالات رئيسية"، توفر محور تركيز للاتصال والدعوة من أجل جذب المزيد من الموارد الطوعية من خارج الميزانية وبناء الشراكات اللازمة التي تكمل الاشتراكات المقررة؛
- (ب) تيسر تدريجياً التمويل بواسطة اشتراكات طوعية من خارج الميزانية بصورة تجميعية، وبشروط أقل تشدداً؛
- (ج) تتناول بالدرجة الأولى قضايا ذات أولوية بالنسبة إلى البلدان النامية مع التركيز على بناء القدرات وإرساء الأطر الصحيحة للسياسات؛
- (د) تيسر إشراف الأجهزة الرئاسية على استخدام الموارد من خارج الميزانية بما يتماشى مع الأولويات المتفق عليها.

12- الأهداف الوظيفية: جرى تحديد هدفين استراتيجيين حرصاً على أن تكون مختلف جوانب عمل المنظمة مندرجة ضمن إطار مستند إلى النتائج، بما يشمل إدارتها والعمليات فيها. وستحدد لهذين الهدفين أيضاً غاياتهما ومؤشراتها بالنسبة إلى نتائجهما، وسوف يساعدان المنظمة على الاستمرار في تحسين جدوى وتأثير الخدمات الفنية

التي تقدمها، وأيضاً كفاءتها وإسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهي ستساعد على الفصل بين الوظائف الإدارية والعمل الفني بهدف زيادة الشفافية وتمكين الإدارة والأعضاء من ممارسة الرصد عن كثب. والأهداف الوظيفية هي:

- (أ) التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن الآخرين مثل منظمات البحوث والمنظمات المهنية ومنظمات المجتمع المدني (عبر الشراكات والاتصالات)؛
- (ب) والإدارة الفعالة والكفؤة.

### تعزير الحوكمة والإشراف

13- تتناول خطة العمل الفورية بالتفصيل التغييرات الرئيسية في طريقة عمل الأجهزة الرئاسية، من أجل:

- (أ) زيادة التركيز على تحقيق الاتساق بين السياسات والأنظمة الإقليمية والعالمية ومواجهة القضايا المستجدة؛
- (ب) تحسين مشاركة الأعضاء في وضع السياسات والإشراف على عمل المنظمة، بما في ذلك زيادة قدرة الأعضاء على التأثير على جداول أعمال المنظمة؛
- (ج) الحد قدر الإمكان من الازدواجية وتوضيح المسؤوليات وتوزيع العمل بين المؤتمر والمجلس واللجان، بما في ذلك جعل المؤتمرات الإقليمية جزءاً من هيكل الحوكمة؛
- (د) زيادة مرونة طرق العمل وقدرتها على الاستجابة؛
- (هـ) تحسين المعلومات المتاحة للأعضاء في ما يتصل باتخاذ القرارات الخاصة بانتخاب المدير العام؛
- (و) تيسير زيادة فعالية التقييم والمراجعة.

14- إن المؤتمر العام، بوصفه الجهاز المسؤول عن اتخاذ القرارات بامتياز في المنظمة، يؤدي وظيفة مزدوجة على صعيد الحوكمة. فهو يعالج القضايا العالمية المتصلة بالأغذية والزراعة ويمارس سلطاته على المنظمة نفسها. وخلال السنوات القليلة الماضية، ساد انطباع بأن المؤتمر العام كان يركّز على إدارة المنظمة على حساب التزامه تجاه القضايا الرئيسية على مستوى السياسات. وسوف يحصل المؤتمر في المستقبل على مدخلات من جهتين في الجهاز الإداري سيتم تحديدهما بطريقة أفضل. فزيادة الاهتمام بالترويج لقضايا السياسات العالمية والإقليمية والأطر التنظيمية، سيعمل المؤتمر على أساس توصيات ترفعها إليه بشكل أساسي اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية. وكي يتمكن من تأدية وظيفته المتمثلة بإدارة المنظمة، سيتلقى المؤتمر توصيات واضحة وعملية من المجلس. و عوضاً عن الانعقاد في شهر نوفمبر/تشرين الثاني من السنة الثانية من الفترة المالية كما هي الحال حتى الآن، سوف تُعقد دورات المؤتمر العام في شهر يونيو/حزيران بما يسمح بتخطيط عملية إعداد البرنامج والميزانية في المنظمة والإشراف عليها بشكل منظم.

15- المجلس: رغم الاحترام الكامل لتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والأجهزة الرئاسية، سوف يحدد المجلس دوره التنفيذي في مجال الحوكمة، معتمداً في ذلك على مشورة محددة من لجنتي البرنامج والمالية. وسوف يجتمع المجلس بشكل مرن ولفترات زمنية مختلفة، يراعى فيها تحديد مواعيد الدورات بشكل عملي بالنسبة للمؤتمر ولجنتي البرنامج والمالية. وسوف يوسع المجلس نطاق إشرافه ومراقبته ليشمل كلاً من الموارد التي تأتي من خارج الميزانية والموارد البشرية. وسيتعين كذلك على المجلس ذاته أن يقدم توصيات أكثر تحديداً للمؤتمر، وخصوصاً في ما يتعلق ببرنامج العمل والميزانية للمنظمة.

16- انتخاب المدير العام: ستتغير مدة شغل المدير العام لوظيفته لتصبح أربع سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة فقط. وسيجرى تعزيز هذه العملية للفت انتباه الحكومات إلى المرشحين المحتملين، وإعطاء فرص أكبر للأعضاء، أثناء اجتماعات المجلس والمؤتمر، لتقييم الترشيحات قبل عملية الانتخاب.

17- التقييم والمراجعة: يوصى الأعضاء أيضاً بتدابير توفر قدراً أكبر من الاستقلالية والشفافية في وظيفتي التقييم والمراجعة، وتعزيز دور الأجهزة الرئاسية في ما يتعلق بكلتا الوظيفتين.

#### تحسين الأداء

18- عملية إعداد البرنامج والميزانية وإدارة الموارد: سوف يجري تعديل دورة اجتماعات الأجهزة الرئاسية لكي تكون العملية تشاورية وانسيابية بالكامل، مما يمكن الأعضاء من اتخاذ قرارات حازمة وفي الوقت المناسب حول الميزانية والأولويات والنتائج التنظيمية المرتقبة. وسوف يُعتمد نهج أكثر تكاملاً بكثير لإدارة الأموال الواردة من مصادر مختلفة من أجل تشجيع المساهمات الطوعية التي تنصدر للأولويات الرئيسية وتكمل الاشتراكات المقررة وبما يكفل الحوكمة على تلك الأموال.

19- نظم الشؤون الإدارية والتنظيمية: هناك اتفاق عام على أن الوضع الحالي لأشكال الرقابة الصارمة المسبقة وعدم كفاية تفويض السلطات لهما تأثير سلبي على الكفاءة وعلى اندفاع الموظفين. وقد تحقق عدد من التحسينات الفورية عن طريق تفويض السلطات، وقد شرعت الإدارة في اتخاذ إجراءات مبكرة بشأن سلسلة من الاقتراحات الأخرى التي تندرج ضمن نطاق سلطات المدير العام. ومن المتوقع أن يوفر الاستعراض المفصل الذي تجريه شركة استشارية رائدة في مجال الإدارة والذي من المقرر أن يجهز في عام 2009، أساساً لتحقيق المزيد من المكاسب في الكفاءة والإنتاجية في الوظائف الإدارية.

20- سياسات وممارسات الموارد البشرية: تعترف الإصلاحات الواردة في خطة العمل الفورية بأن موظفي المنظمة هم أصول أساسية جوهرية وتتضمن هذه الإصلاحات برنامجاً للتغيير يهدف إلى زيادة الشفافية، والمهنية والاعتماد على المنافسة في التعيين والتدرج الوظيفي على كافة المستويات، بما في ذلك على مستوى كبار الموظفين والخبراء الاستشاريين.

وتتناول هذه التدابير أيضاً قضايا المساواة بين الجنسين والتوازن الجغرافي في شغل الوظائف، كما تشمل تشجيع تنقل الموظفين والتناوب في العمل في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وتجري حالياً دراسة المسألتين الأساسيتين المتعلقةتين بمساءلة الموظفين وتحفيزهم من خلال اعتماد سياسات لتقييم الأداء استناداً إلى أهداف واقعية متصلة بالنتائج التنظيمية، بالإضافة إلى الكفاءات الوظيفية ومعايير موضوعية للتقييم.

21- إعادة هيكلة المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية: سوف تزيد التغييرات التنظيمية من كفاءة اللامركزية والقدرة على تلبية احتياجات البلدان الأعضاء. وسوف يتم تعديل خطوط المسؤولية في رفع التقارير بالنسبة إلى المكاتب القطرية في الدول الأعضاء، مع إعادة النظر في عام 2009 في هذه المكاتب بغرض ترشيد تغطيتها. وسوف يساعد الدمج بين إدارتين رئيسيتين على الأقلّ والتوسع في دمج مختلف وحدات المنظمة في المقر الرئيسي على كسر هياكل "الصوامع" وزيادة القدرة على العمل المتعدد التخصصات. وسوف تُرصد الموارد خصيصاً لهذا العمل. ومن المتوقع تحقيق وفورات كبيرة على مستوى الإدارة العليا، سواء من خلال الدمج بين الوحدات أو من خلال تخفيض عدد المناصب الإدارية في الهياكل الإدارية الهرمية، مع إعادة توزيع الموارد على مجالات العمل الفني ذات الأولوية وتعزيز الخبرات على المستوى الفني.

22- تغيير الثقافة والشراكات: يعد تغيير الثقافة عنصراً أساسياً لنجاح الإصلاح في المنظمة، وسيتمتعين لذلك تحقيق مستويات عالية من المشاركة وتحسين التواصل، الأفقي والعمودي، داخل المنظمة. وقد رحبت خطة العمل الفورية بقيام الإدارة بإنشاء فريق معني بتغيير الثقافة، بقيادة نائب المدير العام، فضلاً عن النية في تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وإنشاء لجنة للمبادئ الأخلاقية. ومن العناصر الأساسية لتغيير الثقافة زيادة الانفتاح على التعاون مع المنظمات الأخرى، من أجل تعظيم جدوى تكاليف الخدمات المقدمة للأعضاء وتحسين كفاءة العمل من خلال الاشتراك في توفير الخدمات. وسوف تسعى الأجهزة الرئاسية والإدارة إلى الاستفادة من إمكانيات بناء شراكات مع المنظمات الأخرى، وخصوصاً المنظمين المعنيتين بالأغذية والزراعة اللتين يوجد مقرهما في روما، وهما الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي. وسوف تقوم المنظمة بدورها كشريك متعاون في عملية الإصلاح الشاملة لمنظومة الأمم المتحدة.

#### متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية

23- تلحظ خطة العمل الفورية إنشاء لجنة للمؤتمر تعمل عن كثب مع المجلس ولجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية لاستكمال مجالات العمل العالقة في إطار خطة العمل الفورية. وسيشمل هذا وضع الصياغة النهائية للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل ومتابعة الاستعراض المفصل في ما يتعلق بجميع جوانب الإدارة.

24- وسيقوم المجلس برصد مدى التقدم وتوفير مسائلة كاملة بشأن تنفيذ خطة العمل الفورية.

25- وقد تعمل الإدارة على وضع هيكل للإدارة ودعم اتخاذ القرارات من أجل تنفيذ خطة العمل الفورية وتشكيل فريق داخلي لتنفيذ برنامج العمل الذي قد يسفر عنه في نهاية المطاف الاستعراض المفصل لنموذج الأعمال والمسائل الإدارية والمالية في المنظمة.

26- وسوف يبدأ التغيير على وجه السرعة ولكن مع ترتيب مراحل بعناية لتحسين الأداء وضمان تحقيق المكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة بأسرع ما يمكن مع المحافظة على قدرة المنظمة على الوفاء بمهامها. وسوف تشهد السنة الأولى (2009) الشروع في إعادة هيكلة المنظمة والمضي في إدخال الإصلاحات على نظم الموارد البشرية والنظم الإدارية. وسوف يتم إعداد الإطار الاستراتيجي المعدل، والخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 للمرة الأولى من خلال الجمع بين الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية المتوقعة. وخلال سنة 2009 أيضاً، ستعدّ التغييرات اللازمة في النصوص الأساسية للمنظمة كي يوافق عليها الأعضاء بأكملهم خلال المؤتمر العام المزمع عقده في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2009. ودورة الحوكمة الجديدة ستبدأ مع تغيير موعد انعقاد دورات المؤتمر من شهر نوفمبر/تشرين الثاني إلى شهر يونيو/حزيران مع ما يستتبع ذلك من تغيير في مواعيد اجتماعات الأجهزة الرئاسية الأخرى، وذلك اعتباراً من الفترة المالية 2010-2011.

27- وفي الختام، ثمة حاجة إلى منظمة الأغذية والزراعة لكن بعد إخضاعها لإصلاحات كي تصبح شريكاً فعالاً وكفوفاً في النظام المتعدد الأطراف، لكن التغييرات التي ترد بالتفصيل في خطة العمل الفورية والمشار إليها أعلاه غير ممكنة ما لم تتوفر الموارد اللازمة لها. وانسجاماً مع روح الإصلاح المصحوب بالنمو، اتفق على أن يُعاد ضخ الوفورات في برامج المنظمة. ولا بد من توفير موارد إضافية لإطلاق المرحلة الأولى من العملية وستكون لها عائدات كبرى على الاستثمارات، لا سيما من خلال توفير فوائد مبكرة للأعضاء نتيجة التركيز على إنجاز الأهداف الاستراتيجية وإحراز تقدم سريع على صعيد الإصلاح التنظيمي والإداري.

Mohammad Saeid Noori-Naeini

رئيس لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة

التقييم الخارجي المستقل

## المقدمة

تودّ لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقلّ، من خلال عرض تقريرها هذا على المؤتمر العام، أن تعرب عن تقديرها للدعم الوافي الذي حظيت به من إدارة منظمة الأغذية والزراعة ومن مديرها العام طوال مدة عملها. وتُعرب اللجنة كذلك عن تقديرها لرئيسها الدكتور Mohammad Saeid Noori-Naeini، ولنواب الرئيس ورؤساء وأعضاء مجموعات العمل التابعة لها وهيئة مكتبها على ما بذلوه من جهود حثيثة في سبيل إنجاح عمل لجنة المؤتمر.

1- **الخلفية:** أصدر مجلس المنظمة قراراً في دورته التاسعة والعشرين بعد المائة التي عُقدت خلال شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2005، وأقرّه المؤتمر العام في دورته الثالثة والثلاثين في وقت لاحق من الشهر نفسه، وقضى بتحديد الترتيبات النهائية لإجراء التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، بما في ذلك الاتفاق على اختصاصات التقييم وعلى إنشاء لجنة المجلس المعنية بالتقييم الخارجي المستقل. وقد عُرض تقرير التقييم الخارجي المستقل على الدورة الثالثة والثلاثين بعد المائة للمجلس والدورة الرابعة والثلاثين للمؤتمر العام في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2007.

2- ووافق المؤتمر العام من ثمّ في دورته الرابعة والثلاثين على القرار رقم 2007/5 متباعدة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة (ويرد النص الكامل للقرار في الملحق 4 بهذا التقرير). وقد رحّب القرار "بتقرير التقييم الخارجي المستقل الذي سيشكل قاعدة ليتخذ الأعضاء قراراتهم حول مجموعة متكاملة من الإصلاحات المصحوبة بالنمو في المنظمة". ورحّب "أيضاً باستجابة الإدارة "المبدئية" التي قدّمها المدير العام على اعتبار أنها ستساعد أكثر الأعضاء على اتخاذ قراراتهم". وقرر المؤتمر العام: "وضع خطة عمل فورية وإطار استراتيجي لتجديد المنظمة بعد إجراء استعراض منهجي لنتائج وتوصيات التقييم الخارجي المستقل واستجابة الإدارة. وسوف تتناول خطة العمل ما يلي:

- (أ) رؤية المنظمة وأولوياتها البرمجية: (1) الأولويات والتعديلات البرمجية خلال الفترة 2009-2011؛  
(2) ومسودة تشتمل على جميع العناصر الرئيسية لإطار استراتيجي طويل الأجل ومشروع الخطة المتوسطة الأجل؛
- (ب) الإصلاح على صعيد الحوكمة؛
- (ج) إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية: (1) تغيير الثقافة المؤسسية وإصلاح النظم الإدارية ونظم الإشراف؛ (2) وإعادة الهيكلة بغرض تحقيق الفعالية والكفاءة.

وسوف تحدد خطة العمل الفورية في معرض تناول كل من إجراءات الإصلاح، ما يلي: الانعكاسات المالية؛ والأهداف المرجوة؛ والجدول الزمني للتنفيذ؛ والمراحل البارزة في التنفيذ خلال الفترة 2009-2011.

3- وقضى القرار، لأغراض إعداد خطة العمل الفورية، بإنشاء "لجنة محددة المدة تابعة للمؤتمر بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، وتفويضها إنجاز عملها بتقديم اقتراحات بخصوص خطة العمل الفورية إلى المؤتمر العام في دورته الخاصة التي ستُعقد في عام 2008. وستكون هذه اللجنة مفتوحة للمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة". وحددت وظائف اللجنة على النحو الآتي:

- (أ) توصية المؤتمر العام باقتراحات بشأن خطة العمل الفورية؛
- (ب) إجراء استعراض مستمر واسترجاع المعلومات عن تنفيذ جميع الإجراءات، بما في ذلك من بين أمور أخرى مجالات النجاح السريع التي يضطلع بها المدير العام في مجالات متابعة التقييم الخارجي المستقل الداخلة في نطاق سلطته الإدارية، مع الإقرار بأن بعض الإجراءات مرهونة بتوفر الموارد اللازمة من الميزانية.

4- وعقدت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل اجتماعها الأول في شهر ديسمبر/كانون الأول 2007 وأنشأت ثلاث مجموعات عمل هي التالية:

- (أ) مجموعة العمل الأولى: رؤية المنظمة وأولوياتها البرمجية؛
- (ب) مجموعة العمل الثانية: الإصلاح على صعيد الحوكمة؛
- (ج) مجموعة العمل الثالثة: إصلاح النظم وتغيير الثقافة والهيكل التنظيمي.

وبالإضافة إلى مجموعات العمل، أنشأت لجنة المؤتمر هيئة مكتب (انظر الملحق 5 بهذا التقرير لمزيد من التفاصيل عن العضوية والمسؤولين في لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ومجموعات عملها وهيئة مكتبها).

5- وعقدت مجموعات العمل اجتماعها الأول في يناير/كانون الثاني وحددت برامج عملها بدءاً باستعراض توصيات التقييم الخارجي المستقل. وخطة العمل الفورية الواردة في ما يلي هي نتاج عمل لجنة المؤتمر بدعم من إدارة المنظمة.

6- وتتناول خطة العمل الفورية الإجراءات التي ينبغي المباشرة باتخاذها من أجل "تجديد المنظمة" في السنوات الثلاث (أي 2009-2011) التي ستعقب الدورة الخاصة للمؤتمر العام، علماً أن العمل قد بدأ بالنسبة إلى بعضها. وتشكل خطة العمل الفورية الملحق الإجرائي لمشروع القرار رقم 2008/1 (اعتماد خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة) وهو القرار الذي تقترحه لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل على الدورة الخاصة للمؤتمر العام. ويتألف القرار من الأجزاء الرئيسية التالية:

- (أ) أولويات المنظمة وبرامجها - ملخص عن عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل؛
- (ب) الإصلاح على صعيد الحوكمة؛
- (ج) إصلاح النظم وإعداد البرنامج والميزانية وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية؛
- (د) ترتيبات متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية؛
- (هـ) ملخص عن التكاليف والوفورات والموارد اللازمة والجدول الزمني للتنفيذ.

## خطة العمل الفورية

### ألف - أولويات المنظمة وبرامجها

ملخص عن عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل<sup>2</sup>

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

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

### اعتماد إطار مستند إلى النتائج لمجمل أعمال المنظمة

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

<sup>2</sup> طلب مؤتمر المنظمة من لجنة المؤتمر، في دورته التي عقدها سنة 2007، أن تعرض عناصر إطار استراتيجي جديد للمنظمة ولخطة متوسطة الأجل جديدة (القرار 2007/5). وستوضع الصياغة النهائية للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل بالتزامن مع برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 كي يتخذ المؤتمر القرار بهذا الشأن في عام 2009.

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

### الإطار 1:

رؤية المنظمة والأهداف العالمية: تتمثل رؤية المنظمة في عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية، تساهم فيه الأغذية والزراعة<sup>3</sup> في تحسين مستويات معيشة الجميع، وخصوصاً الفئات الأشد فقراً، بطريقة اقتصادية، واجتماعية وبيئية مستدامة. ولتعزيز تحقيق هذه الرؤية وكذلك تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، ستعمل المنظمة على تشجيع المساهمة المستمرة للأغذية والزراعة المستدامة في تحقيق ثلاثة أهداف عالمية هي:

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

### الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

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

<sup>3</sup> تشمل الزراعة جميع جوانب المحاصيل، والثروة الحيوانية، والغابات، ومصائد الأسماك.

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

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

### النتائج التنظيمية

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

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

8- إن تحقيق النتائج التنظيمية سوف يشمل على المخرجات المتأتية من استخدام الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية على حد سواء. وعليه، سيجري تصميم الغايات والمؤشرات بالنسبة إلى النتائج للتحقق من النتائج المسجلة نتيجة استخدام الاشتراكات المقررة وأيضاً لمراعاة مدى تحقيق النتائج مع توافر المساهمات الطوعية بالإضافة إلى الميزانية المقررة.

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

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

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

11- وفي إطار التوسع في بلورة أولويات الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية خلال سنة 2009، ستعمل لجنة المؤتمر المقرر إنشاؤها عن كثب مع الإدارة لتحليل احتياجات الأعضاء. وسيترافق هذا مع تحليل منظم لإمكانات استخدام نقاط القوة في المنظمة، كما يظهر من خلال الوظائف الأساسية (أنظر الإطار 4) والتي تشمل أيضاً اعتبارات أخرى مثل: الأداء التنظيمي في كل من مجالات العمل؛ القدرات الفنية الموجودة، بما في ذلك التداخل بين الاختصاصات؛ وتكامل نقاط القوة في مجالات الدعوة والعمل المعياري والتعاون الفني. وسيقر هذا التحليل بوجود مجالات فيها احتياجات تستدعي أن تعزز المنظمة فيها قدرتها على توفير الخدمات، مع التسليم أيضاً بأهمية اعتبارات أخرى تتعلق بالنظر إلى نطاق ولاية المنظمة وإلى القيود على صعيد الموارد، ومدى توفر مصادر بديلة للبلدان الأعضاء للحصول على الخدمات أو المنتجات ونقاط القوة النسبية للمنظمة. وإن تجنّب الازدواجية والعمل ضمن شراكة سيكونان أمرين ضروريين، خاصة مع منظمات أخرى في منظومة الأمم المتحدة، ولكن أيضاً مع أجهزة غير تابعة للأمم المتحدة في القطاعين العام والخاص.

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

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

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

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

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

- (أ) تساعد على تعبئة الموارد لمجموعات النتائج ذات الأولوية التي يمكن أن تستفيد من التمويل الإضافي وتكون بمثابة "مجالات رئيسية"، توفر وسيلة للاتصال والدعوة من أجل جذب المزيد من الموارد الطوعية من خارج الميزانية والشراكات اللازمة التي تكمل الاشتراكات المقررة؛
- (ب) تيسر تدريجياً التمويل بواسطة مساهمات طوعية من خارج الميزانية بصورة تجميعية، وبشروط أقل تشدداً؛
- (ج) تتناول بالدرجة الأولى قضايا ذات الأولوية بالنسبة إلى البلدان النامية مع التركيز على بناء القدرات وإرساء الأطر الصحيحة للسياسات؛
- (د) تيسر إشراف الأجهزة الرئاسية على استخدام الموارد من خارج الميزانية بما يتماشى مع الأولويات المتفق عليها.

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

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

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

## الوظائف الأساسية

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

### الإطار 4: الوظائف الأساسية للمنظمة

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

## الأهداف الوظيفية

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

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

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

## مسؤوليات الإدارة

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

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

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
(انظر مجموعة العمل الفالقة- تدريب الموارد البشرية)	(انظر مجموعة العمل الفالقة-تدريب الموارد البشرية)	2008	المؤتمر	اتخاذ قرار بتطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج	1-1	5-7
0	0	2008	المؤتمر	اتخاذ قرار بشأن رؤية المنظمة والأهداف العالمية للمنظمة	2-1	1-7
0	0	2008	المؤتمر	اتخاذ قرار مبدئي بشأن الأهداف الاستراتيجية، والأهداف الوظيفية، والوظائف الأساسية	3-1	1-7
0	0	2008	المؤتمر 2008	اعتماد صيغة عرض الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية بصورة مبدئية	4-1	1-7
0	0	2009-2008	المؤتمر 2008	بلورة مجالات التركيز المؤثرة للأغراض المشار إليها وليتم على أساسها التوسع في بلورة القائمة المبدئية	5-1	2-7
(انظر الجزء جيم - إصلاح إعداد البرنامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج؛ استراتيجية تعبئة الموارد)	(انظر الجزء جيم - إصلاح إعداد البرنامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج؛ تعبئة الموارد)	2009	الإدارة	وضع نظام الرصد المستند إلى النتائج	6-1	5-7
كما أعلاه	كما أعلاه	2009	لجنة المؤتمر/المجلس/المؤتمر	بلورة واعتماد الإطار الاستراتيجي الكامل، وخطة العمل المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية بتطبيق النموذج الجديد	7-1	1-7
كما أعلاه	كما أعلاه	2012	المجلس/المؤتمر	أول تقرير عن الأداء التنظيمي على أساس النظام الجديد المستند إلى النتائج للفترة المالية 2010-2011	8-1	5-7

## باء - إصلاح الحوكمة

### الأجهزة الرئاسية

#### أولويات الحوكمة

20- هناك وظيفتان رئيستان ومختلفتان تضطلع بهما الأجهزة الرئاسية للمنظمة وهما<sup>4</sup>:

(أ) استعراض حالة الأغذية والزراعة في العالم، والسعي إلى تحقيق الاتساق بين الحكومات في السياسات الإقليمية والعالمية بشأن القضايا الدولية الرئيسية الخاصة بالأغذية والزراعة، بما في ذلك انعكاساتها الوطنية، وصياغة أو تعديل الصكوك الدولية، بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة؛

(ب) واتخاذ القرارات بشأن السياسات التنفيذية لمنظمة الأغذية والزراعة والإشراف عليها بصفقتها كمنظمة، بما في ذلك برنامجها وميزانياتها.

#### أولويات الحوكمة - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
0 (من أولويات البرنامج العادي)	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر اللجان الفنية المؤتمرات الإقليمية الإدارة	(أ) اتساق السياسات العالمية والأطر التنظيمية: إجراء استعراض منظم للوضع العالمي لتحديد القضايا التي تقتضي اتخاذ مبادرات تحظى بالأولوية توحياً لمزيد من الاتساق في السياسات، ودراسة الأطر التنظيمية الراهنة بغية تحديد المجالات التي تقتضي اتخاذ إجراءات مبكرة من قبل المنظمة أو في غيرها من المنتديات.	4-4 و 5-4
0 (من أولويات البرنامج العادي)	0	الفترة المالية 2010- 2011 بشكل مستمر	المؤتمر اللجان الفنية المؤتمرات الإقليمية الإدارة	(ب) مراعاة، حيثما اقتضى الأمر، قضايا السياسات والصكوك المتعلقة بالأغذية والزراعة التي تتبلور في منتديات غير المنظمة ورفع توصيات إلى تلك المنتديات.	2-2
		(انظر أدناه - في ما يخص كل من الأجهزة الرئاسية على حدة)	الأجهزة الرئاسية	(ج) انظر أيضاً أدناه - في ما يخص أدوار الأجهزة الرئاسية المختلفة.	3-2
		(انظر أدناه - في ما يخص كل من الأجهزة الرئاسية على حدة)	الأجهزة الرئاسية	(د) الحوكمة التنفيذية: تعزيز أدوار الأجهزة الرئاسية ونطاق تغطيتها (انظر أدناه).	4-2

<sup>4</sup> يُعتبر أنها تشمل لأغراض خطة العمل الفورية: المؤتمر العام؛ المجلس؛ لجان المالية والبرنامج والشؤون الدستورية والقانونية؛ المؤتمرات الإقليمية؛ واللجان الفنية للمجلس.

## مؤتمر المنظمة والمجلس ولجنتنا البرنامج والمالية

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

(أ) سيشكل المنتدى الأخير لمناقشة القضايا العالمية المتصلة بالأغذية والزراعة والصكوك التنظيمية اللازمة واتخاذ القرارات بشأنها، بعد مناقشتها عادة في اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية، وتلقيه توصيات بشأنها من تلك الجهات؛

(ب) وسيعود له اتخاذ القرار النهائي بشأن أهداف المنظمة واستراتيجيتها وميزانياتها بعد تلقيه توصيات المجلس بهذا الشأن (انظر أدناه "عملية إعداد البرامج والميزانية").

### المؤتمر – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0	0	2009 – بشكل مستمر	المؤتمر/ المجلس	(أ) سوف يكون عادة لكل دورة من دورات المؤتمر محور أساسي يتفق عليه المؤتمر، بناء على توصية المجلس	7-4 (أ)	5-2
انظر 2	0	2009 – بشكل مستمر	المؤتمر	(ب) سوف يولي المؤتمر مزيداً من العناية لقضايا السياسات العالمية والأطر الدولية (بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة)، بالعمل عادة بناءً على توصيات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية وحيثما اقتضى الأمر بناء على توصيات المجلس (الذي سيتلقى بصورة مباشرة الأقسام ذات الصلة من تقارير اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية)	7-4 (أ)	6-2
0	0	2011 – بشكل مستمر	المؤتمر	(ج) سوف تعقد دورات المؤتمر في شهر يونيو/حزيران من السنة الثانية من الفترة المالية	7-4 (ج) و3-7	7-2
0	0	2009 – بشكل مستمر	المؤتمر	(د) سوف يوافق المؤتمر على أولويات المنظمة واستراتيجيتها وميزانياتها في ضوء دراسة توصيات المجلس (انظر إجراءات إعداد البرنامج والميزانية أدناه)	7-4 (ج)	8-2
انظر 2	0	2009 – بشكل مستمر	المؤتمر	(هـ) سوف يركز تقرير المؤتمر على الاستنتاجات والقرارات التي يمكن تحديدها في لجان الصياغة واجتماعات "أصدقاء الرئيس" حسب الاقتضاء. وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل عن المداخلات وسيُنشر بجميع لغات المنظمة.	15-4 (ج)	9-2

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	(و) ستصبح الاجتماعات العامة الرسمية أكثر تركيزاً على القضايا الحيوية بالنسبة للأعضاء	10-2	4-7(أ)
0	0	2009 - بشكل مستمر		(ز) سيجري التوسع أكثر في الاجتماعات الجانبية لتكون منتدى لتبادل الآراء بصورة غير رسمية حول المستجدات	11-2	
0.4	0	2008 - بشكل مستمر	المؤتمر	(ح) سيجري إدخال تغييرات في الممارسات، من بينها طرق العمل والمسؤوليات التراتبية حسبما هو مُفضل أدناه في ما يخص الأجهزة المختلفة	12-2	4-15
0	0	2009	المؤتمر	(ط) سيجري إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية والدور في رفع توصيات إلى المؤتمر، وغير ذلك مما يأتي تفصيله في مصفوفة الإجراءات	13-2	4-15

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

### المجلس - مصفوفة الإجراءات

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

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
المكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
				(3) ممارسة الإشراف لضمان ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تعمل المنظمة ضمن حدود الإطار المالي والقانوني المحدد لها؛</li> <li>• وجود إشراف شفاف ومستقل ومهني من خلال المراجعة والمبادئ الأخلاقية؛</li> <li>• وجود تقييم شفاف ومهني ومستقل لأداء المنظمة في ما يتعلق بتحقيق النتائج والآثار المنشودة طبقاً للخطة؛</li> <li>• وجود نظم تعمل بشكل جيد لوضع الميزانية والإدارة المستندة إلى النتائج؛</li> <li>• وضع سياسات ونظم للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعاقد والمشتريات، وغيرها، والتأكد من أنها تقوم بوظائفها بما يناسب الغرض المرجو منها؛</li> <li>• مساهمة الموارد من خارج الميزانية بكفاءة في تحقيق الأهداف التي تعطيها المنظمة الأولوية؛</li> </ul> (4) رصد أداء الإدارة مقارنة بالغايات المرجوة على صعيد الأداء.	15-2 16-2	
0	0	2009 - بشكل مستمر	المجلس	سوف يقدم المجلس توصية واضحة بشأن القرار الخاص بالبرنامج والميزانية بما يشمل مستوى الميزانية	17-2	
1.4	0	2010 - بشكل مستمر	المجلس	سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتلاءم وجدول أعماله (على أن تعقد عادة 5 دورات على الأقل في كل فترة سنتين) - القسم جيم، الرسم البياني 1: دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما: (1) سوف يُعقد اجتماع قصير (ليومين على الأقل) بعد كل من دورات لجنتي البرنامج والمالية. (2) الاجتماع الذي يعقده المجلس للتحضير للمؤتمر سيكون قبل موعد انعقاد المؤتمر بشهرين على الأقل، حتى يتسنى أخذ توصياته في الحسبان؛ بما في ذلك التوصية بجدول الأعمال النهائي للمؤتمر لكي يعتمده المؤتمر بصورة نهائية.	19-2 20-2 21-2	8-4
1.7	0	2009 - بشكل مستمر	المجلس	سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل ويُنشر بجميع اللغات)	22-2	
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	لن يناقش المجلس بعد الآن المسائل العالمية المتصلة بالسياسات والتنظيم، إلا في حالات الضرورة القصوى (ويكون ذلك من اختصاص اللجان الفنية والمؤتمر)	23-2	8-4
0	0	اعتباراً من 2009	المؤتمر/المجلس	سوف يجري إدخال تغييرات في الممارسات، بما في ذلك طرق العمل والمسؤوليات التراتبية بالنسبة إلى المجلس (انظر أدناه في ما يخص الأجهزة الأخرى)	24-2	15-4
0	0	2009	المؤتمر	إجراء تغييرات في النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.	25-2	15-4

## الرئيس المستقل للمجلس

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

## الرئيس المستقل للمجلس – مصفوفة الإجراءات

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

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المصروفات المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			المرجع رقم رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء	
					(2) أن الرئيس المستقل للمجلس مطالب بالتواجد في روما في جميع دورات المجلس، وأنه يُفترض به في المعتاد أن يمكث لفترة لا تقل عن ستة إلى ثمانية أشهر من السنة في روما.	

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

#### لجنتنا البرنامج والمالية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المصروفات المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			المرجع رقم رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء	
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	35-2	سيجري توضيح الوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بشأن توضيح الوظائف:	
				36-2	(1) سوف تركز وظائف لجنة البرنامج على أولويات البرنامج والاستراتيجية والميزانية والتقييم وستشمل أيضاً ما يلي: النظر في العمل الميداني واللامركزي؛ وفي الأولويات التي ينبغي للمنظمة تناولها في معرض زيادة اتساق السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة؛ وفي الشراكة والتنسيق مع المنظمات الأخرى في مجال العمل الفني؛	
				37-2	(2) سوف تغطي لجنة المالية جميع جوانب الإدارة والخدمات والموارد البشرية فضلاً عن الشؤون المالية، بما في ذلك السياسات والميزانية الخاصة بمجالات العمل هذه - فتصبح لجنة المالية والإدارة؛	
				38-2	(3) ستعقد اللجنتان اجتماعاتهما بقدر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة بما يتلاءم وجدول الأعمال وتماشياً مع دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما (انظر الرسم البياني 1) - (4 دورات عادة كحد أدنى في كل فترة سنتين)؛	
				39-2	(4) ستعقد اللجنتان المزيد من الاجتماعات	

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات			
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم	
				المشتركة. وستتم المناقشات في إطار دورة مشتركة وحيثما كان هناك تداخل في النقاش أو في حال كان إسهام اللجنتين يكمل الواحد منهما الآخر؛ (5) سيطلب من اللجنتين إصدار توصيات واضحة وإيلاء عناية أكبر للسياسات والاستراتيجيات والأولويات من أجل تحسين الإشراف وإعطاء توجيهات ديناميكية بدرجة أكبر إلى المجلس؛ (6) وستوافق لجنة المالية وتعتمد معايير تحدد من خلالها وثائق برنامج الأغذية العالمي التي يجدر بها مراجعتها.		40-2	
				إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل (انظر أدناه)	15-4	42-2	
0	0	2009	المؤتمر/المجلس	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية بشأن وظائف اللجنتين	15-4	43-2	
0.1	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر/المجلس	عضوية لجنتي البرنامج والمالية ورئيساهما والمراقبون فيهما: - سوف تُدخل تغييرات على النصوص الأساسية بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيتألف الأعضاء من بلدان لا أفراد، ويُفترض بالبلدان، في سياق تسمية الممثلين عنها، إيلاء العناية الواجبة لاقتراح ممثلين يتمتعون بالمؤهلات الفنية اللازمة، وكذلك: (1) ينتخب المجلس الرئيسين استناداً إلى مؤهلات كل منهما ولها لن يشغلا أي مقعد في مجموعتهما الانتخابيتين ولن يمثل أي إقليم أو بلد (وفي حال أصبح مركز الرئيس شاغراً، يحلّ محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛ (2) وستجري زيادة عضوية كل من اللجنتين، فضلاً عن الرئيس، لتصل إلى اثني عشر ممثلاً ويحق لكل إقليم بعدد من الممثلين يصل إلى اثنين لكل من: أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والشرق الأدنى وأوروبا وممثل واحد لكل من أمريكا الشمالية وجنوب غرب المحيط الهادي يسميهم الإقليم ويؤكد لهم المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً). (3) سوف تكون اجتماعات اللجنتين، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.	17-4 و 9-4	44-2	
						45-2	
						46-2	
0	0					47-2	

## لجنة الشؤون الدستورية والقانونية – مصفوفة الإجراءات

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

## المؤتمرات الإقليمية

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

## المؤتمرات الإقليمية – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
0.4 <sup>5</sup>	0	2008 - بشكل مستمر	المؤتمر	سيجري إدخال تغييرات على المسؤوليات التراتبية وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك إجراء تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية إلى لجان تابعة لمؤتمر المنظمة: (أ) وسوف تشمل وظائفها ما يلي: (1) بلورة القضايا من أجل اتساق السياسات الإقليمية والتوصل إلى منظور إقليمي بشأن قضايا السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة - وهي سترفع تقاريرها إلى المؤتمر في هذا الشأن؛ (2) استعراض برنامج المنظمة الخاص بالإقليم وبرنامج المنظمة الإجمالي بما له من تأثيرات على الإقليم وإسداء المشورة بهذا الشأن - وهي سترفع تقريرها إلى المجلس من خلال لجنتي البرنامج والمالية. (ب) طرق العمل - إن المؤتمرات الإقليمية: (1) ستعقد مرة واحدة عادة في فترة السنتين بناء على قرار يتخذه أعضاء المنظمة في الإقليم المعني وبالتشاور الكامل بين الأعضاء بشأن جدول الأعمال وشكل المؤتمر وموعده ومدته والحاجة إلى عقده؛ (2) ستعین مقررًا؛ (3) يبقى الرئيس والمقرر في منصبيهما في الفترة الفاصلة بين الدورات ويعرض الرئيس أو المقرر، في حال غيابه، تقرير المؤتمر الإقليمي على مجلس المنظمة ومؤتمر المنظمة (ويمكن للجنة البرنامج والمالية أن تنظرا في التقرير أيضاً، حسب مقتضى الحال) طبقاً للدورة الجديدة للإشراف من قبل الأجهزة الرئاسية واتخاذ القرارات في عملية إعداد البرنامج والميزانية؛ (4) ستعقد الدورات بقدر الإمكان بالتزامن مع غيرها من الهيئات الإقليمية المشتركة بين الحكومات والمعنية بالزراعة؛ (5) ستكون الأوراق المعدة للمؤتمرات الإقليمية مركزة بحيث تتضمن عدداً محدداً من التوصيات بالإجراءات القابلة للتنفيذ.	52-2	13-4
0	0					53-2
0	0					54-2
0	0	2009	المؤتمر	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها	55-2	

<sup>5</sup> اعتباراً من 2010.

## اللجان الفنية والاجتماعات الوزارية

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

### اللجان الفنية – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	<p>اللجان الفنية: سترفع اللجان تقاريرها إلى المجلس بشأن ميزانية المنظمة والأولويات والاستراتيجيات الخاصة بالبرامج، كما سترفع تقاريرها إلى المؤتمر مباشرة بشأن السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة، فتصبح لجاناً تابعة للمؤتمر وكذلك:</p> <p>(أ) يبقى الرؤساء في مناصبهم في الفترات الفاصلة بين الدورات ويرفعون تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛</p> <p>(ب) طرق العمل - إن اللجان الفنية:</p> <p>(1) ستعقد اجتماعاتها بصورة أكثر مرونة من حيث مدة انعقادها وتواترها حسب الحاجة، ويكون ذلك عادة مرة واحدة في كل فترة سنتين. وستتناول المسائل الناشئة ذات الأولوية وقد تعقد اجتماعات لها لهذا الغرض خصيصاً؛</p> <p>(2) سيقوم الرئيس بتيسير التشاور الكامل مع الأعضاء بشأن جدول أعمال الاجتماعات وشكلها ومدة انعقادها؛</p> <p>(3) سيتم اللجوء بدرجة أكبر إلى الدورات الموازية والاجتماعات الجانبية، مع الحرص على تمكين البلدان التي لديها وفود صغيرة من المشاركة (سوف تضم الدورات غير الرسمية منظمات غير حكومية والقطاع الخاص بما في ذلك ممثلين من البلدان النامية)؛</p> <p>(4) سوف تدرج لجنة الزراعة جانباً خاصاً بالثروة الحيوانية في جدول أعمالها وستخصص له وقتاً كافياً؛</p> <p>(5) سوف توطد لجنة مشكلات السلع تفاعلها مع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد) ومنظمة التجارة العالمية والصندوق المشترك للسلع الأساسية؛</p> <p>(6) سوف تُعيد لجنة الأمن الغذائي العالمي إحياء</p>	11-4
					56-2
					57-2
					58-2
					59-2
					60-2
					61-2
					62-2

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				دورها في مجال رصد التقدم نحو الوفاء بالتزام مؤتمر القمة العالمي للأغذية وحفز هذا التقدم واستعراض حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم.		63-2
0	0	2009	المؤتمر	إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل والمسؤوليات التراتبية		64-2
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.		65-2

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

#### الاجتماعات الوزارية - مصفوفة الإجراءات

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

#### الأجهزة الدستورية والاتفاقيات، وغيرها

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

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

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء		
0	0	2009 - بشكل مستمر	المؤتمر/المجلس	يجوز لمؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات مثل الدستور الغذائي والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات (المسجلة بموجب النظام الأساسي للمنظمة) أن تطرح على المجلس والمؤتمر قضايا معينة للبحث عبر اللجنة الفنية المعنية (إجراء تغيير في النصوص الأساسية)	68-2	4-11(ن)
0	0.3 <sup>6</sup>	2010-2009	الإدارة/ المجلس/ المؤتمر	القيام باستعراض لإجراء ما يلزم من تغييرات بما يمكن الأجهزة الدستورية، الراغبة في ذلك، من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية من أعضائها، مع البقاء في إطار المنظمة ومع الإبقاء على علاقتها بها من خلال رفع التقارير.	69-2	4-6

### إجراءات إضافية لتحسين فعالية الحوكمة في المنظمة

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

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

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

<sup>6</sup> في عام 2010.

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء				
73-2		سيتم إعطاء تعريف لعبارة "الأجهزة الرئاسية" ويستحسن أن يكون ذلك في النصوص الأساسية.	المؤتمر	2009	الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية
74-2	4-1(ج)	سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة بما يشمل دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها مع إجراء استعراض مستقل للمساهمة في هذه العملية.	المؤتمر/المجلس	كل سنتين على أن ينتهي بحلول 2015	0.8	0
75-2	8-6(ب)	يقوم المدير العام، من أجل زيادة الشفافية والاتصالات، برفع تقرير إلى المجلس والتحاور معه ومع الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية بشأن: • الإطار الاستراتيجي وأولويات خطة العمل المتوسطة الأجل؛ • الأهداف التي أسندت إليها الأولوية وحددتها الإدارة العليا لإحراز تقدم فوري؛ • الأداء السنوي وكل سنتين.	المجلس	2009 - بشكل مستمر	0	0
76-2		تكاليف مراجعة النصوص الأساسية لجميع الأجهزة الرئاسية: يتولى مراجعة النصوص الأساسية مكتب الشؤون القانونية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية.	الإدارة	2009	0.2	0

### التقييم والمراجعة والتعلم على المستوى التنظيمي

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

### التقييم - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات		
المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء				
<b>التقييم</b>						
77-2	7-10(أ)	إنشاء مكتب منفصل للتقييم ومستقل من الناحية التشغيلية داخل أمانة المنظمة، يكون مسؤولاً أمام المدير العام وأمام المجلس من خلال لجنة البرنامج.	الإدارة / المجلس	يناير / كانون الثاني 2009	0	0

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
4.5	0	2010-2013	المؤتمر	ميزانية التقييم: ستجري زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العادي إلى 0.8 - 1.0 في المائة من الميزانية الإجمالية للبرنامج العادي (على مدى فترتين ماليتين) وبمجرد الموافقة عليها من جانب الأجهزة الرئاسية كجزء من عملية الموافقة على برنامج العمل والميزانية، تكون مخصصة بالكامل لمكتب التقييم. وستحترم جميع الجهات المساهمة بأموال من خارج الميزانية قرار المجلس بوجوب تخصيص نسبة 1 في المائة على الأقل من جميع الموارد من خارج الميزانية للتقييم.	78-2	11-7
0	0	2009	الإدارة / لجنة البرنامج	الموظفون في مجال التقييم: (أ) تعيين مدير للتقييم من درجة مد-2. ويتولى فريق يضم ممثلين عن المدير العام والأجهزة الرئاسية، بالإضافة إلى خبراء في التقييم من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، استعراض الاختصاصات وبيان المؤهلات المطلوبة للتوظيف وبشروطها بعدد فريق لاستعراض الترشيحات واختيار المرشح المناسب. ويشغل مدير التقييم وظيفته هذه لولاية ثابتة مدتها أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية واحدة على الأكثر، دون إمكانية إعادة تعيينه في وظيفة أخرى أو كمستشار داخل المنظمة لسنة واحدة على الأقل؛ (ب) ستجري جميع عمليات تعيين موظفي التقييم والاستشاريين وفق إجراءات شفافة ومهنية، تحتل فيها الكفاءة الفنية صدارة المعايير، لكن مع مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالتوازن الإقليمي والمساواة بين الجنسين. ويكون مدير التقييم مسؤولاً بشكل رئيسي عن تعيين موظفي التقييم، كما أنه مسؤول عن تعيين الاستشاريين طبقاً للإجراءات المعمول بها في المنظمة.	79-2	10-7(د)
الفرق بين درجة مد-1 ودرجة مد-2 تغطيه الزيادة في الميزانية المذكورة أعلاه	0	2009	مدير التقييم	ضمان الجودة ومواصلة تدعيم وظيفة التقييم: (أ) تعزيز استعراض النظراء المستقل القائم حالياً للتقارير الرئيسية (ب) إجراء استعراض للنظراء كل سنتين تتولاه مجموعة مصغرة من النظراء المستقلين للتأكد من أن العمل يستوفي أفضل الممارسات والمعايير في مجال التقييم - رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس مع توصيات لجنة البرنامج (ج) إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم كل ست سنوات - رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس، مع توصيات لجنة البرنامج.	80-2	10-7(ب)
جزء من الزيادة في ميزانية التقييم المذكورة أعلاه	0	استعراض النظراء الأول 2010	لجنة البرنامج والإدارة	موافقة المجلس على سياسة شاملة للتقييم مضمّنة في "ميثاق" بما في ذلك ما ذكر أعلاه، وكذلك: (أ) سوف يكون هناك تفاعل بين لجنة التقييم الداخلية في المنظمة ولجنة البرنامج حسب مقتضى؛	81-2	10-7(ب)
0 جزء من الزيادة في ميزانية التقييم المذكورة أعلاه	0	أول تقييم في 2013	المجلس		82-2	10-7(ب)
0	0	2009			83-2	10-7(ج)

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم
المكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
				(ب) ستبقى خطة التقييم المتجددة خاضعة لموافقة الأجهزة الرئاسية بعد التشاور مع لجنة التقييم الداخلية؛	85-2
				(ج) ستصبح عمليات متابعة التقييم ذات طابع مؤسسي بالكامل، بما يشمل نظاماً مستقلاً للرصد ورفع التقارير إلى لجنة البرنامج؛	86-2
				(د) ستظل جميع تقارير التقييم، وردود الإدارة، وتقارير المتابعة وثائق عامة، وتتاح بالكامل لجميع أعضاء المنظمة. كما سيزداد تفعيل الجهود المبذولة لمناقشة التقارير وعرضها على جميع أعضاء الأجهزة الرئاسية المعنيين وذلك من خلال مجموعات استشارية وحلقات عمل حول كل من عمليات التقييم على حدة؛	87-2
				(هـ) سيكون لمكتب التقييم دور استشاري مؤسسي لدى الإدارة في ما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج وإعداد البرامج والميزانية. بغية تعزيز عملية استرجاع المعلومات والتعلم؛	88-2
				(و) سيجري تنسيق التقييم بصورة جيدة في إطار منظومة الأمم المتحدة، مع مراعاة عمل وحدة التفتيش المشتركة، وسيواصل مكتب التقييم العمل بصورة وثيقة مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؛	89-2
0	0	2009	المجلس	(ز) سوف تبرز في النصوص الأساسية الأحكام الخاصة بالتقييم كما اعتمدت في الميثاق	90-2

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

### المراجعة - مصفوفة الإجراءات

0	0	اعتباراً من 2008	الإدارة	تماشياً مع السياسة الراهنة، سيجري توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل المجالات التنظيمية الرئيسية الأكثر عرضة للمخاطر، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الحاجة	9-7(أ)	91-2
0	0	اعتباراً من 2009	الإدارة/المجلس	إن لجنة المراجعة: (أ) سيعينها المدير العام وستكون مؤلفة من أعضاء جميعهم من الخارج ويوافق عليهم المجلس بناء على توصية المدير العام ولجنة المالية؛ (ب) سترفع تقريراً سنوياً إلى المجلس عن طريق لجنة المالية.	9-7(ب)	92-2
0	0	اعتباراً من 2008	المجلس	يتولى المراجع الخارجي مسؤولية المراجعة بالنسبة إلى مكتب المدير العام مباشرة، بالإضافة إلى عمليات المراجعة المنتظمة التي يجريها المفتش العام.	9-7(و)	94-2

### تعيين المدير العام لفترة ولايته

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

### تعيين المدير العام لفترة ولايته - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
كل فترتين ماليتين	0	اعتباراً من 2009	المؤتمر	اعتماد تدابير وإجراء تغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل عملية الانتخاب، بما في ذلك: (أ) يقدم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام المؤتمر في الدورة التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح الفرصة للأعضاء لطرح أسئلة على المرشحين (وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛ (ب) يقدم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام مجلس المنظمة في إحدى دوراته، قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد دورة المؤتمر التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح في تلك الدورة للأعضاء والمراقبين في المجلس فرصة طرح أسئلة على المرشحين (يكون الاجتماع مع المرشحين للإطلاع فقط من دون أن تصدر أي توصية أو استنتاج في ختام النقاش - وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛ (ج) يُقفل باب الترشيحات التي تقدمها الحكومات الأعضاء للمرشحين لشغل منصب المدير العام قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد الدورة المذكورة للمجلس؛ (د) إذا شارك منصب المدير العام على أن يصبح شاغراً، يجري الإعلان عنه قبل 12 شهراً على الأقل من موعد إقفال باب الترشيحات، علماً أن البلدان الأعضاء تبقى مسؤولة بالكامل عن جميع الترشيحات.	20-4	95-2 96-2 97-2 98-2 99-2
0	0	2009	لجنة المؤتمر/ المؤتمر	(هـ) ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها وهي مؤهلات تعدها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009.		100-2
0	0	2009	المؤتمر	تغيير النصوص الأساسية في ما يتعلق بفترة ولاية المدير العام لتصبح أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية مدتها أربع سنوات.	20-4	101-2

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

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

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

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

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء		
0.2	0.8	2009 - استكمال الدورة الأولى الكاملة في 2010-2011	المؤتمر	اعتماد وثائق معدّلة عن البرنامج والميزانية تتألف من الأقسام التالية ويمكن عرضها كوثيقة واحدة لتجنب التكرار وإعطاء صورة متكاملة (الموافقة الكاملة الأولى عام 2009 بالنسبة للفترة المالية 2010-2011): 1- الإطار الاستراتيجي في مهلة زمنية من 10 إلى 15 سنة ويجري استعراضه كل أربع سنوات بما في ذلك: • تحليل التحديات التي تعترض الأغذية والزراعة والتنمية الريفية ومن يعتمدون عليها، بما فيهم المستهلكون؛ • الرؤية الاستراتيجية؛ • أهداف الدول الأعضاء؛ الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، بما في ذلك الغايات والمؤشرات الإرشادية للإنجاز (تتراوح بين 8 و 12 مؤشراً)؛ 2- الخطة المتوسطة الأجل في مهلة زمنية قدرها أربع سنوات ويجري استعراضها في كل فترة مالية، بما في ذلك: • الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، طبقاً للإطار الاستراتيجي، • إطار النتائج التنظيمية (المخرجات) - 80 نتيجة تقريباً	1-7، 2-7 و3-19	1-3  2-3
						3-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
				<p>كحد أقصى، بما في ذلك ما يتعلق بالوظائف الرئيسية، تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من جانب الدول الأعضاء والمجتمع الدولي. ويجب أن تتضمن كل نتيجة من النتائج التنظيمية غايات محددة على صعيد الإنجازات ومؤشرات للتحقق منها ويشار فيها إلى مساهمة المنظمة وتحدد فيها الميزانية من الاشتراكات المقررة والموارد المقدرة من خارج الميزانية (قد تكون الغايات مرهونة بمستوى الموارد من خارج الميزانية). وسيتم دمج قضايا المساواة بين الجنسين بالكامل ضمن الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل ولن تكون بعد الآن موضع خطة عمل منفصلة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مجالات التركيز المؤثرة التي تجمع بين النتائج وترتكز على الموارد باعتبارها أداة اتصال لتعبئة الموارد وتحسين الإشراف على الموارد من خارج الميزانية في مجالات التأثير الرئيسية؛</li> <li>• الوظائف الأساسية للمنظمة،</li> </ul> <p>3- الأهداف الوظيفية التي تضمن أن تفضي العمليات التي تقوم بها المنظمة والأعمال الإدارية إلى إجراء تحسينات في الإطار المستند إلى النتائج.</p> <p>4- برنامج العمل والميزانية، يغطي كل منهما فترة مالية واحدة، على أن تُقسم الميزانية بين ميزانية إدارية وميزانية البرنامج، وتندرجان ضمن إطار مستند إلى النتائج، ويتضمنان:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إطاراً للنتائج التنظيمية (المخرجات) طبقاً للخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية لكل من النتائج؛</li> <li>• تحديد كمي لتكاليف النتائج التنظيمية والالتزامات كافة؛</li> <li>• حساب الزيادة في الكلفة والوفورات المخطط لها نتيجة زيادة الكفاءة؛</li> <li>• رصد اعتمادات للالتزامات الطويلة الأجل والالتزامات التي لم ترصد لها أموال كافية والأموال الاحتياطية؛</li> <li>• مشروع قرار خاص بالبرنامج والميزانية.</li> </ul> <p>5- سوف يتم الاستغناء عن موزج برنامج العمل والميزانية نظراً للتفاعل القائم بين الأجهزة الرئاسية في عملية وضع البرنامج.</p>		4-3
						5-3
0	0.4	التقرير الأول في 2012، ثم كل فترة مالية	المجلس	اعتماد نظام جديد لرصد الإدارة المستندة إلى النتائج ولرفع التقارير عن الأداء على صعيد التنفيذ: سوف يغطي كل تقرير الفترة المالية السابقة وسيبلغ عن التنفيذ، فضلاً عن الغايات والمؤشرات الخاصة بالنتائج بالإضافة إلى مؤشرات الكفاءة بالنسبة إلى الأهداف الوظيفية. ويحل هذا التقرير محل التقرير الحالي الخاص بتنفيذ البرامج.	5-7	6-3
0	0	القرار في 2009. الدورة الكاملة الأولى في الفترة 2010- 2011، ثم تستمر في الفترات المالية التالية	المؤتمر	اعتماد دورة معدلة للتحضير واتخاذ القرارات من قبل الأجهزة الرئاسية (انظر الرسم البياني 1 أدناه عن مراحل العمل). وسوف يُنقل موعد انعقاد مؤتمر المنظمة إلى شهر يونيو/حزيران، اعتباراً من عام 2011، على أن يترافق هذا مع نقل مواعيد جميع الاجتماعات الأخرى (سيجتمع المجلس في شهر سبتمبر/أيلول 2009 للإعداد للمؤتمر - تماشياً مع الدورة الجديدة). وسيجري اعتماد الدورة الكاملة التالية للاجتماعات ابتداءً من عام 2010 (انظر القسم بء عن إصلاح الحوكمة بالنسبة إلى الأحكام الخاصة بعدد الاجتماعات وأيامها):	3-7	7-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية					
				<p>1- السنة الأولى من فترة السنتين (يعقد المجلس خلالها اجتماعين على الأقل):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف تجري اللجان الفنية استعراضاً وتصدر توصيات كل في مجال اختصاصها حول ما يلي: أداء المنظمة للمساهمة في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما يشمل أي عمليات تقييم ذات الصلة؛</li> <li>♦ الأولويات والنتائج المرجوة في إطار الخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك في ميادين الحوكمة العالمية، واقتراح التعديلات اللازمة في فترة السنتين التالية؛</li> <li>• تقوم المؤتمرات الإقليمية، كل بالنسبة إلى إقليمها، باستعراض ورفع توصيات حول ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ أداء المنظمة من حيث مساهمتها في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما في ذلك أي عمليات تقييم ذات الصلة؛</li> <li>♦ الأولويات والنتائج المقررة في الخطة المتوسطة الأجل واقتراح تعديلات في فترة السنتين التالية؛</li> <li>♦ قضايا السياسات التي تهتم الإقليم والتي سيجري بحثها على المستوى العالمي أو عبر مزيد من الإجراءات على المستوى الإقليمي؛</li> </ul> </li> <li>• يقوم المجلس ولجنتنا البرنامج والمالية، كل في مجال اختصاصه، بإجراء استعراض وابتخاذ قرارات بشأن ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ التقرير عن الأداء على صعيد التنفيذ في الفترة المالية السابقة، بما في ذلك الأداء مقارنة بالمؤشرات؛</li> <li>♦ عمليات التقييم الرئيسية؛</li> <li>♦ الأداء على صعيدي الميزانية والتنفيذ في النصف الثاني من السنة؛</li> <li>♦ أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه؛</li> <li>♦ الموافقة مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛</li> </ul> </li> </ul> <p>2- السنة الثانية من فترة السنتين (يعقد المجلس دورتين على الأقل، وربما ثلاث دورات):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سوف تقوم لجنتنا البرنامج والمالية والمجلس، على مدار السنة، باستعراض واتخاذ القرارات حول أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه وستوافق مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛</li> <li>• يناير/كانون الثاني - مارس/آذار: سوف تقوم لجنتنا البرنامج والمالية والمجلس باستعراض الخطة المتوسطة الأجل المقترحة وبرنامج العمل والميزانية المقترح وفي كل ثاني سنة من فترة السنتين، الإطار الاستراتيجي؛</li> <li>• يناير/كانون الثاني - مارس/آذار: ليس كجزء من دورة اجتماعات الأجهزة الرئاسية - سوف يُعقد اجتماع غير رسمي للأعضاء المهتمين ومصادر التمويل الممكنة الأخرى من خارج الميزانية وإقامة شراكات، من أجل تبادل المعلومات حول التمويل اللازم من خارج الميزانية، خاصة في ما يتعلق بمجالات التركيز المؤثرة؛</li> </ul>	8-3	
						9-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات الأمريكية)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● مارس/آذار - أبريل/نيسان: سوف يُصدر المجلس توصيات صريحة إلى المؤتمر بشأن إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛</li> <li>● يونيو/حزيران: سوف يوافق المؤتمر على إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛</li> <li>● سبتمبر/أيلول - نوفمبر/تشرين الثاني: إذا دعت الحاجة، سوف تدرس لجنة البرنامج والمالية والمجلس وتوافقان على أي تغييرات في إطار النتائج وفي مخصصات الميزانية في ضوء قرار المؤتمر حول مستوى الميزانية.</li> </ul>		
0	0	2009	المؤتمر	(د) إجراء التغييرات اللازمة في النصوص الأساسية من أجل دورة البرنامج والميزانية بما في ذلك توقيت دورات الأجهزة الرئاسية	3-7	10-3
0	0	2009	المؤتمر	(هـ) بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحداث أحكام لتحويل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقررة، من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحدّ من المعاملات غير المجدية وغير الفعّالة	17-8	11-3

## الرسم البياني 1

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

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

## استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها

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

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

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

(ب) سلسلة من التدابير التي ترمي إلى تحسين إدارة الاشتراكات المقررة<sup>7</sup>.

### استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية					
0.7	0.7	القرار في 2009 ثم بشكل مستمر	الدورة الخاصة للمؤتمر	ستستكمل الاشتراكات المقررة من خلال دمج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية إعداد البرنامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة، مع الاعتراف بعدم إمكانية التنبؤ تماماً بالتمويل من خارج الميزانية (انظر أيضاً الفقرتين 8 و 33) وأيضاً: (أ) قيام المجلس باستعراض الخطط لاستخدام الموارد من خارج الميزانية ونتائجها ضمن إطار متكامل استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنتي البرنامج والمالية، وبما يكفل تعبئة الموارد لمساندة الأولويات المتفق عليها في المنظمة؛ (ب) إقامة بنية لإدارة الموارد من خارج الميزانية والاشتراكات المقررة تكون بموجبها استراتيجية تعبئة الموارد وسياساتها وإدارتها وتنسيقها ككل، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بالنسبة إلى السياسات، في مكتب مركزي للاستراتيجية والسياسات وإدارة الموارد وتوكل إليه مسؤوليات لامركزية على شتى المستويات ضمن إطار منسق لتعبئة الموارد، خاصة على المستويين الإقليمي والقطري، بما في ذلك وحدة صغيرة في إدارة المنظمة تُعنى بالتعاون التقني، مما سيعزز المكاتب الميدانية ووحدات العمليات في تواصلها مع الجهات المانحة <sup>8</sup> ؛	12-3	6-7
						13-3
						14-3

<sup>7</sup> ستواصل الإدارة تطوير الوسائط التشغيلية في عام 2009 من خلال لجنة المؤتمر المعنية بالمتابعة، مع الاستعانة بمشورة ومساهمات لجنتي البرنامج والمالية حسب الاقتضاء.

<sup>8</sup> سيجري تحديد التوزيع الدقيق للمسؤوليات والوسائط التنظيمية بعد النظر في تقرير استعراض الأصول والفروع، مع الاستعانة بمشورة لجنة المالية حسب الاقتضاء.

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل
				(ج) السعي المكثف إلى إقامة شراكات جديدة بما فيها الشراكات مع المؤسسات الخاصة؛ (د) إبقاء تدابير الكفاءة وكلفة خدمات الدعم مقارنة بالأعمال الممولة من خارج الميزانية موضع استعراض مستمر حرصاً على عدم وجود دعم متداخل بين مصادر التمويل.	15-3 16-3
0	0	2010-2012	المجلس والأطراف في الاتفاقيات	استعراض المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقيات وغيرها من الأجهزة المشابهة والصكوك التي أنشئت بموجب المواد 6 و14 و15 من دستور المنظمة وذلك لزيادة درجة التمويل الذاتي من أعضائها (انظر أيضاً 2-69). وتقديم تقرير إلى المجلس وتقارير إلى الأطراف في الاتفاقيات	6-4 17-3
0	0	القرار في 2008 وتطبيق بشكل مستمر اعتباراً من 2009	المؤتمر/ المجلس	استحداث تدابير لتشجيع السداد في المواعيد المقررة وتجنب التأخرات وإدارة الموارد المتاحة، مع مراعاة توصيات لجنة المالية، بما في ذلك: (أ) قيام المجلس باستعراض سنوي استناداً إلى تقرير من لجنة المالية عن حالة المدفوعات المتأخرة والتأخرات وانعكاساتها على السيولة في المنظمة (ب) نشر تقارير واضحة على موقع المنظمة الرئيسي العام على الإنترنت عن حالة المدفوعات المسددة في مواعيدها وتلك المتأخرة وعن التأخرات لكل بلد من البلدان (ج) مواصلة سياسة الاقتراض الرشيدة المتبعة حالياً لتسيير التدفق النقدي بشكل منتظم	16-8 18-3 19-3 20-3 21-3

### برنامج التعاون التقني

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

## برنامج التعاون التقني – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية – سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات		المؤتمر	الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	القرار في 2008		تخصص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم بموجب سلطات الممثلين الإقليميين، باستثناء نسبة 15 في المائة تبقى خاضعة لسلطة الإدارة المسؤولة عن التعاون التقني وتستخدم في حالات الطوارئ و3 في المائة للمشاريع المشتركة بين الأقاليم. تُعمد المخصصات الإنشائية للأقاليم على الوجه التالي مع قيام المجلس باستعراضها كل أربع سنوات تماشياً مع دورة التخطيط المتوسطة الأجل: أفريقيا 40 في المائة، وآسيا والمحيط الهادي 24 في المائة، وأمريكا اللاتينية والكاريبي 18 في المائة، وأوروبا 10 في المائة، والشرق الأدنى 8 في المائة. وللبلدان المتقدمة الحق في الحصول على مساعدات من البرنامج التقني، ولكن على أساس استرداد التكاليف بالكامل.	2-3 (ج) و 7-8	22-3
0	0	التنفيذ الكامل اعتباراً من الفترة المالية 2010- 2011				23-3
(0.9)	0.7	2009 أو 2010	لجنة البرنامج/ المجلس	يُعاد النظر في عام 2009 في دورة مشروعات برنامج التعاون التقني والخطوط التوجيهية للموافقة عليها، مع التأكيد مجدداً على إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض والبلدان الجزرية الصغيرة وغير الساحلية الصغيرة، من أجل زيادة توضيح الخطوط التوجيهية الموجودة التي وافق عليها المجلس وتحديد ما يلي: (أ) معايير الموافقة بما يشمل التقاء احتياجات البلدان والأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية المعتمدة في المنظمة؛ (ب) تحديد الحد الأدنى اللازم من المعلومات من البلدان للنظر في طلباتها؛ (ج) توضيح دورة المشروعات مع تحديد الخطوات – تحديد المسؤوليات عن الموافقات في كل مرحلة من مراحل العملية، وتبسيط عدد الخطوات، ومع إعطاء تفويضات للمكاتب اللامركزية على أدنى مستوى ممكن؛ (د) تحديد الفترات الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية بشكل واضح، حتى يمكن مساءلة المديرين؛ ولن توضع معايير شاملة لنسبة التمويل منى برنامج التعاون التقني التي ستخصص للمشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية، حيث يتفاوت ذلك تبعاً لكل إقليم.	2-3 (ج) و 7-8	24-3
0	0					25-3
0	0					26-3
0	0					27-3
0	0					28-3
0	0					29-3

## تغيير الثقافة المؤسسية

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

### تغيير الثقافة في أمانة المنظمة - مصفوفة الإجراءات

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

## المبادئ الأخلاقية

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

### المبادئ الأخلاقية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0.8	0.2	2009	الإدارة	تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سير عمل المكتب وتدريب الموظفين	9-7 (ن)	33-3
0	0	2009	لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية	استعراض اختصاصات اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وعضويتها من قِبل لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	9-7 (ن)	34-3
0	0	2009	الإدارة	تعيين اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية ومباشرة عملها	9-7 (ن)	35-3
0	0	اعتباراً من 2010	المجلس	استعراض المجلس للتقرير السنوي أو لكل سنتين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وذلك استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	9-7 (ن)	36-3

## إصلاح نظم الإشراف والإدارة

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

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

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

### إصلاح نظم الإشراف والإدارة – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية-سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	المرجع رقم رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	الإجراء
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية					
موجز الإجراءات المبكرة من جانب الإدارة، بما فيها ما يلي:						
0	0	2009-2008	الإدارة	تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛	3-37 و 4-8 و 3-8	
0	0			تفويض السلطات بالنسبة إلى التوريدات وبالنسبة إلى رسائل الاتفاق لمدراء الشعب وفي المكاتب الميدانية؛	3-38 و 8-10 و 8-10	
0	0			تبسيط إجراءات السفر؛	3-39 و 8-10	
0	0			الحصول على التوريدات محلياً في حالات الطوارئ؛	3-40	
0	0			إتاحة حسابات نقدية مؤقتة للعمليات الميدانية؛	3-41 و 8-10	
0	0			تطوير ونشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل مواهمة لاحتياجات ممثلات المنظمة. ملاحظة: سوف تجهز بعض الإجراءات المبكرة مع حلول موعد انعقاد الدورة الخاصة للمؤتمر؛ بينما ترد في ما يلي بعض البنود الهامة الأخرى التي تترتب عنها تكاليف تفوق إمكانات المؤتمر (منها مثلاً الاستعراض المفصل وإدارة الأداء).	3-42	
تغيير النصوص الأساسية لتيسير تفويض السلطات						
0	0	2009	المجلس/ المؤتمر	مراجعة النصوص الأساسية لتتضمن على أنه تماشياً مع المبدأ المتفق عليه بتفويض السلطات إلى أدنى مستويات مناسبة، فإن للمدير العام أن يفوض السلطة والمسؤولية النهائية في مجالات عمل معينة	3-43 و 8-1	

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				والإجراءات لموظفين معينين، وأن يكون هذا التفويض منصوصاً عليه في دليل الإجراءات الإدارية فين المنظمة ومنشوراً في توصيف عملهم.		
متابعة الاستعراض المفصل:						
0	2.4	2009-2008	الإدارة	إجراء الاستعراض المفصل	1-8	44-3
0	0	2009	الإدارة/المجلس	استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية		45-3
0	0	2009	الإدارة	إعداد خطة عمل للمتابعة		46-3
0	0	2009	المجلس	استعراض خطة العمل للمتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية		47-3
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	تنفيذ خطة العمل		48-3
الخدمات المشتركة مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة وتوجد مقارها في روما (انظر الشراكات أدناه)						
إطار إدارة المخاطر في المنظمة						
0	0	2009	الإدارة/لجنة المالية	موافقة لجنة المالية على الاختصاصات في ما يتعلق بالدراسة الشاملة لإدارة المخاطر في المنظمة من أجل التصدي لمختلف أشكال المخاطر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المخاطر المالية	15-8	49-3
0	1.2	2010-2009	الإدارة	إصدار عقد خارجي لإجراء الدراسة		50-3
0	0	2010	الإدارة/المجلس	استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والأجهزة الرئاسية		51-3
0	1.2	2010	الإدارة	إعداد خطة عمل للمتابعة		52-3
0	0	2010	المجلس	استعراض خطة العمل الخاصة بالمتابعة من قبل المجلس ولجنة المالية		53-3
؟	؟	اعتباراً من 2011	الإدارة	التنفيذ الكامل لهيكل إدارة المخاطر في المنظمة		54-3

### المطبوعات بجميع لغات المنظمة

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

### المطبوعات بجميع لغات المنظمة – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	سوف تخصص ميزانية لكل لغة من لغات المنظمة لنشر المطبوعات التقنية (على الورق وعلى شبكة الويب). وسوف يقرر فريق مؤلف من مستخدمي الوثائق التقنية في كل لغة كيفية استخدام الأموال للترجمة (هذا بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لوثائق الاجتماعات الرئيسية).	6-3	55-3
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	ستتم زيادة النسخ المتاحة من المطبوعات التقنية لأقل البلدان نمواً، على أن تتخذ نفس الأفرقة القرارات الخاصة بأولويات الوثائق.	6-3	56-3
0.1	0.2	اعتباراً من 2010	الإدارة	سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية		57-3
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	تماشياً مع نتائج الاستعراض المفصل، سيجري إدخال تحسينات لضمان جودة الترجمة والانتهاؤها منها في الوقت المناسب، مع إمكانية تخفيض التكاليف.		58-3

### سياسات وممارسات الموارد البشرية

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

### سياسات وممارسات الموارد البشرية – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0.1	0.1	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية	5-8	59-3
1.8	1.7	2009 - بشكل مستمر	الإدارة	اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما فيهم الإدارة	8-8	60-3
8.8	0	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة	2-8	61-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
2.0	0	2010 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب	2-8	62-3
0	0	2008 - بشكل مستمر	الإدارة	اعتماد اللامركزية والتفويض على صعيد اتخاذ القرارات ضمن سياسات واشتراطات واضحة، بما في ذلك مزيد من تفويض السلطات من مكتب المدير العام ومن الإدارة العليا	4-8	63-3
0.2	0	2009 - بشكل مستمر	الإدارة	الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع	4-8	64-3
0	0	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	وضع إجراءات تكفل الشفافية التامة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كافة ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها	4-8	65-3
0	0.1	2009 - بشكل مستمر	الإدارة/لجنة المالية	إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة والدعم للسياسات	4-8	66-3
0.1	0	2009	الإدارة/لجنة المالية	توخي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الخبراء الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين	3-8	67-3
2.0	0	2009	الإدارة	ترشيد الاستعانة بالمقاعد في المنظمة، الذين لن يكون بالإمكان الاستعانة بهم مجدداً لمدة ستة أشهر على الأقل بعد إحالتهم على التقاعد	3-8	68-3
0	0	2009	الإدارة	لن يُستخدم الخبراء الاستشاريون، بما في ذلك موظفو المنظمة المتقاعدون لشغل الوظائف الشاغرة لفترات زمنية طويلة، كإجراء لخفض التكاليف	3-8	69-3
0.7	1.7	2009	الإدارة/لجنة المالية	اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم	7-8	70-3
0	0	2009	الإدارة	اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2	3-8 و 15-6	71-3
0	1.3	2010	الإدارة	رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: (1) تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها، (2) ودعم فعلي من الإدارة للموظفين، بدلاً من تجهيز المعاملات فقط	2-8	72-3
5.0	12.4	2009	المجلس	إنشاء صندوق لإعادة توزيع الموظفين يمول أساساً من موارد من خارج الميزانية، وفي مرحلة لاحقة من جزء من تكاليف الموظفين	3-8 (ج)	73-3
		2009	المجلس/لجنة المالية	تعزيز الإشراف على صعيد الحوكمة بالنسبة إلى مختلف جوانب سياسات الموارد البشرية من خلال لجنة المالية، بما في ذلك الاستعانة بالخبراء الاستشاريين	4-8 (هـ)	74-3
0	0	2010- 2011	المجلس والإدارة	اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية وأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة (أ) وضع اقتراحات لإدخال تغييرات في النظام الموحد (ب) عرض الاقتراحات على الأمم المتحدة	3-8 (د)	75-3

## إعادة الهيكلة لأغراض الكفاءة والفعالية

### العمل كمنظمة واحدة

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

### المكاتب الميدانية والوجود على المستوى القطري

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

45- وتعتمد اللامركزية الفعالة على الموازنة المناسبة بين التكاليف الإدارية والمصروفات المخصصة للبرامج، وبين المقر الرئيسي للمنظمة والمكاتب الميدانية المقامة في مواقع استراتيجية مختارة. ولا يمكن للوضع الراهن المتمثل بوجود ميزانية غير كافية لضمان وجود موظفين على الدوام في المكاتب القطرية أن يستمر، كما وأنه لا يمكن القبول بأن يستمر العجز الهيكلي. وسوف توضع الخطط الخاصة بهذه المكاتب بما يلبي احتياجات البلدان والأقاليم منفردة، مع ترشيد التغطية استناداً إلى معايير واضحة في ما يتعلق بتخصيص الموارد وإحداث تأثير إنمائي على المستوى القطري. وهكذا سيمضي تحسين وترشيد الخدمات اللامركزية في إطار يضمن توافر الموارد الكافية لزيادة قدرات كل من المكاتب الميدانية والمقر دون المساس بقدرات المقر الرئيسي.

## اللامركزية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	اعتباراً من 2009	المجلس ولجنتنا البرنامج والمالية	ستساند لجنتنا البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية		76-3
0	0	اعتباراً من 2008	الإدارة	تنظيم اجتماعات للإدارة العليا لتمكين المديرين العامين للمساعدين/الممثلين الإقليميين من المشاركة بواسطة اتصال فيديوي		77-3
0	0	اعتباراً من 2009	الإدارة	نقل المسؤولية التراتبية الأولى لرفع التقارير بالنسبة إلى المسؤولين الفنيين الميدانيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)، أو عند الاقتضاء، بالنسبة للموظفين الإقليميين الفرعيين إلى المنسقين الإقليميين	20-6	78-3
0	0	اعتباراً من 2009	الإدارة	إشراك المديرين العامين للمساعدين/ الممثلين الإقليميين بالكامل في إعداد البرامج والميزانية (انظر أيضاً 3-14)	19-6	79-3
0	0	اعتباراً من 2010	الإدارة	نقل المسؤولية عن الميزانية والبرامج من المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)	20-6	80-3
0	0	اعتباراً من 2009	الإدارة	نقل المسؤولية التراتبية الأولى عن مختلف الجوانب التقنية والمتخصصة وتلك المتصلة بالإشراف التقني على ممثلي المنظمة إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون) حيثما يكون ذلك مناسباً، على أن يصبح رفع التقارير إلى المدير العام المساعد من خلال المنسق على المستوى الإقليمي الفرعي. وسوف تقوم وحدة في المكتب المسؤول عن العمليات بالتنسيق العام وإجراء الاتصالات بين الأقاليم، وغير ذلك.	20-6	81-3
0	0	2009 على أن تنتهي في 2011	الإدارة	إعادة النظر في جميع السلطات التي جرى تفويضها إلى المكاتب الميدانية وإجراءات الرقابة (انظر أيضاً ما سبق)	19-6	82-3
0	0	2009 على أن تنتهي في 2010	الإدارة	وقف المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق المكاتب الإقليمية الفرعية لتمكينها من العمل بكامل طاقتها كوحدات للدعم التقني لبلدان الإقليم الفرعي	21-6	83-3
0	0	2009-2012 (على أن يجري المجلس استعراضاً سنوياً واستعراضاً شاملاً في عام 2012)	الإدارة (مع رفع تقارير سنوية إلى المجلس يشار فيها إلى الوفورات)	التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة بإنشاء مكاتب جديدة لترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية في ضوء نتائج الاستعراض وبلاستناد إلى المعايير المتفق عليها ومع مراعاة المواقع الموجودة حالياً والمواقع الممكنة، فضلاً عن الكفاءة والوفورات المرتقبة في التكاليف وتحليل الكلفة والربح. ومن شأن تنفيذ نتائج الاستعراض أن يكفل كحد أدنى القضاء على العجز الهيكلي في الممثلات القطرية (ممثليات المنظمة) من خلال طرق بديلة من الوجود القطري، ومزيد من التخفيضات لتحرير الموارد واستخدامها من أجل تحسين سير عمل المكاتب الميدانية. وفي ما يلي المعايير التي ينبغي تطبيقها: (أ) حجم برنامج المنظمة (معدل إرشادي لتكاليف المكاتب قياساً بحجم البرنامج 1:3)؛ (ب) الالتزام بأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي أعدت المنظمة جزءاً منها؛ (ج) حجم ومستويات الفقر للسكان الذين يعتمدون على الزراعة؛ (د) إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً؛ (هـ) قدرة الزراعة الكامنة على تحقيق النمو الاقتصادي؛ (و) سهولة تقديم الخدمات من بلد آخر؛ (ز) إمكانية اللجوء إلى ممثليات مشتركة بالكامل مع منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما، وغيرها من المنظمات الإقليمية حسب مقتضى؛ (ح) رغبة الحكومات في تغطية تكاليف وجود المنظمة.	22-6	84-3

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء		
0	0	2012-2009	الإدارة	تعديل الوظائف اللازمة في المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية في ضوء الاحتياجات وفق سلم بالأولويات، ومراجعتها بالنظر إلى مكاتب منظومة الأمم المتحدة.	20-6 و 21-6	85-3
0	0	2010	الإدارة	توضيح نطاق تغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى		86-3
0	0.1	2009	الإدارة	إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العاملين بالمكاتب الإقليمية والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (انظر أيضا 3-66)	4-8	87-3
0.6	0.2	2010	الإدارة	اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج	6-8	88-3
يتناولها قسم الموارد البشرية أعلاه		2009	الإدارة	تعزيز تدريب الموظفين (انظر أيضا 3-60)	8-6	89-3
3.4	1.3	2009	الإدارة	نشر نظم الدعم (بما في ذلك التدريب على استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات وتحديثها)		90-3

## هيكل المقر الرئيسي

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

- تيسير العمل الفعال من جانب المنظمة لتحقيق النتائج التنظيمية والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية تماشياً مع الإطار المستند إلى النتائج؛
- إيجاد مساحة معقولة من التحكم بعدد التقارير التي ترفع إلى المديرين على جميع المستويات بمن فيهم المدير العام؛
- دمج الوحدات على جميع المستويات بهدف الحد من تشتتها ومن تكاليف الوظائف العليا، وللحد من اتجاه المنظمة إلى العمل ضمن وحدات منعزلة؛
- تحسين التكامل بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، على أن تتمثل المكاتب الميدانية في عمليات اتخاذ القرار من جانب الإدارات العليا؛
- مراعاة المرونة في هياكل الوحدات بناء على وظائفها؛
- تقليص الطبقات الوظيفية مع تقليل الوظائف العليا ومن بينها الوظائف من مستوى مد-1 ومد-2، مع استحداث وظائف مزدوجة الرتبة مثل مد-1/مد-2، وف-5/مد-1، بغرض تعزيز القدرات التقنية ومع مراعاة الواجبة لتحسين التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين؛

- (ز) تيسير تنمية الموارد البشرية والانتفاع منها بشكل فعال، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية وتدريبها وتعزيزها كعنصر أساسي في إعادة تشكيل هيكل المقر الرئيسي؛
- (ح) الترويج للإدارة بحسب النتائج مع وجود أطر واضحة للعمل والتفويض والمساءلة عن الإدارة ضمن حدود أطر العمل والخطوط التوجيهية للسياسات؛
- (ط) تنفيذ المهام في أكثر الأماكن فعالية من حيث التكاليف؛
- (ي) البحث في إمكانية تقديم خدمات مشتركة واتخاذ إجراءات مشتركة في إطار الشراكة مع منظومة الأمم المتحدة وبين الوكالات التي توجد مقارها في روما (انظر النقطة 3.110 في مصفوفة الإجراءات عن الشراكة)؛
- (ك) البحث في إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية تتسم بالفعالية والكفاءة من حيث التكاليف؛
- (ل) الاحتفاظ بقدر من المرونة للاستجابة إلى احتياجات العالم المتغيرة.

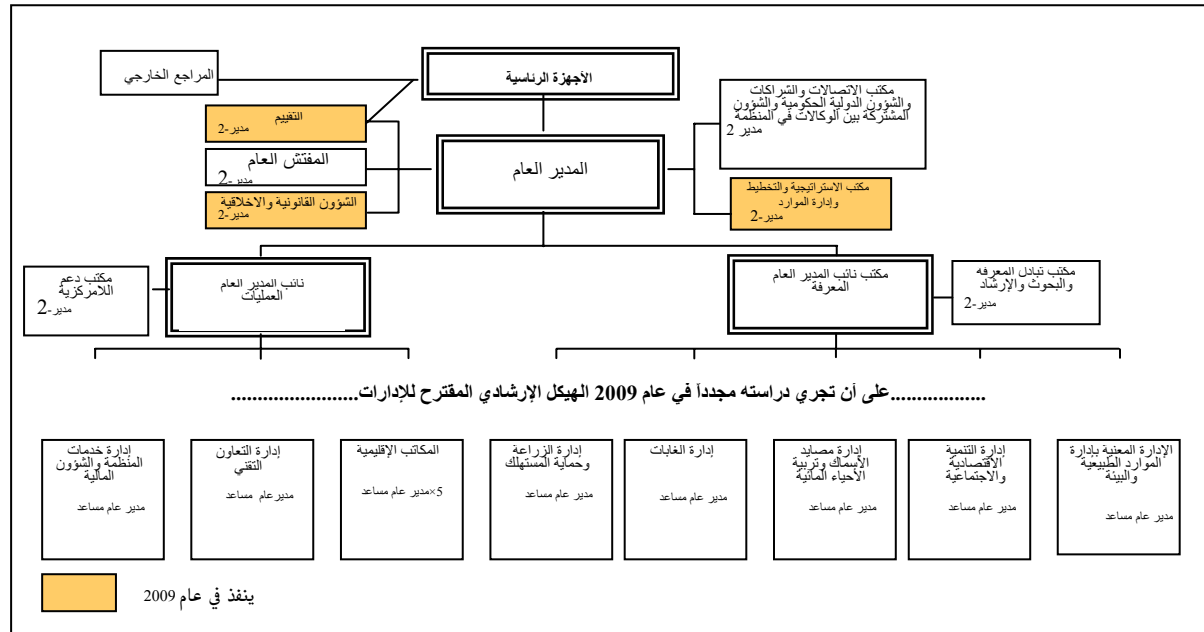
47- ويقصد بالتغييرات التي تدخل على المستويات العليا من الهيكل التنظيمي أن تستجيب تماما للقضايا التي يطرحها الاستعراض المفصل في النموذج رفيع المستوى لأساليب العمل، وستجري تسوية هذه التغييرات بمرونة خلال عام 2009 بقصد تنفيذها في الفترة 2010-2011، نتيجة للتطوير الإضافي للهيكل الأدنى التابعة لها. ومن المتوقع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

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

## هيكل المقر الرئيسي - مصفوفة الإجراءات

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

## الإطار 5 – الهيكل التنظيمي (المستويات العليا)



## الشراكات

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

## الشراكات – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	2009-2008	الإدارة	وضع الصياغة النهائية للمبادئ التوجيهية في المنظمة ونشرها على شكل وثيقة محدثة باستمرار، بما في ذلك اعتبار أن الشراكات: (أ) ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لزيادة الكفاءة في دعم الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية، بموازاة السعي إلى تحقيق أهداف وأولويات الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وتعتمد مدى الرغبة في إقامة شراكة ما على القيمة المضافة وعلى المنافع المتبادلة المترتبة على تحقيق الأهداف المشتركة المعبر عنها على شكل نتائج، وذلك بالمقارنة مع التكاليف والعوائق التي تعترض كفاءة الشركاء؛ (ب) تستند إلى الميزات المقارنة للشركاء وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة ويجمع عليها الشركاء؛ (ج) تنشأ عادة عن التعاون الجاري. تختلف طبيعة دور المنظمة باختلاف الشراكات التي تشارك فيها إذ قد تؤدي المنظمة دوراً قيادياً أو أنها قد تعمل كميسر في بعض الشراكات، فيما تشارك في بعضها الآخر. ويتعين على المنظمة أن تحافظ في كل الأوقات على دورها الحيادي وغير المتحيز وأن تعمل بصورة شفافة، مع تجنب عقد شراكات في حال وجود تضارب في المصالح.	1-5	104-3
						105-3
						106-3
						107-3
						108-3
0.2	0	2010-2009	الإدارة/لجنة البرنامج/لجنة المالية والمجلس	إحصاء الشراكات بما يشمل إمكانية إقامة شراكة أكبر مع القطاع الخاص. وإجراء تقييم وإطلاق شراكات جديدة أو إعادة إحيائها مع مراعاة إمكانيات التوسع في الأنشطة المشتركة وترتيبات التعاون مع: ← منظومة الأمم المتحدة مع التركيز على الشراكة على المستوى القطري؛ ← الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية والمنظمة العالمية لصحة الحيوان؛ ← الوكالة الدولية للطاقة الذرية؛ ← القطاع الخاص؛ ← منظمات المجتمع المدني.	1-5	109-3
0.1	0.2	2009	الإدارة	إعداد جدول أعمال قصير الأجل للمبادرات (12 شهراً) ستصدر عنه نتائج ومخرجات وإعداد خطة عمل متوسطة الأجل تتماشى مع الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات) بما يشمل إعداد برنامج للتدريب وتنفيذه.	1-5	110-3
0	0	2009 – بشكل مستمر	الإدارة/ لجنة البرنامج/لجنة المالية/المجلس	تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، من أجل قيام تآزر يؤدي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من جراء زيادة الكفاءة وزيادة فعالية الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها، خاصة في المجالات التالية: (أ) مجالات العمل المشترك في البرنامج التقني والتداخل بين الأعمال المعيارية والإنمائية؛	4-5	111-3
						112-3
				(ب) الإدارة والخدمات المشتركة (مع مراعاة نتائج الاستعراض المفصل)؛		113-3

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

## دال - ترتيبات متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية

### المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية

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

### المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
0	0	2011-2009	المؤتمر	سيرصد المجلس التقدم على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية، ويرفع تقريراً إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين (2009) وفي دورته السابعة والثلاثين (2011). وسوف تساعده في ذلك لجننتا البرنامج والمالية والتقارير الواردة من الإدارة.		1-4
0	1.6	2009-2008	المؤتمر	سيتم تشكيل لجنة للمؤتمر محددة المدة تبقى موجودة على امتداد سنة 2009 بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، كي تنجز الأعمال العالقة في إطار خطة العمل الفورية (انظر أدناه). وهي سترفع تقريرها إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة في نوفمبر/تشرين الثاني 2009. وسوف تقرر هذه اللجنة بصورة جماعية التوصيات النهائية التي سترفعها اللجنة إلى المؤتمر، على أن تتخذ قراراتها بتوافق الآراء إلى أقصى حد ممكن. وسوف تضطلع لجنة المؤتمر بعملها بدعم مباشر من مجموعات العمل وبمساهمات متخصصة مباشرة لمجموعات العمل من لجنتي البرنامج والمالية وبمشورة المجلس حسب الاقتضاء. ويُنتظر من إدارة المنظمة أن تدعم اللجنة بصورة فعالة وأن تشارك في اجتماعاتها وفي اجتماعات مجموعات العمل التابعة لها.		2-4
0	0			وسوف تكون وظائف اللجنة، دون الإخلال بالوظائف الدستورية للمجلس ولجانه الدائمة، على النحو الآتي:  (1) التوصية إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة (2009) بما يلي:  • الإطار الاستراتيجي الجديد وخطة العمل المتوسطة الأجل الجديدة للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 على أساس الإطار المتكامل الجديد المستند إلى النتائج. وستعد هذه التوصيات لجنة المؤتمر وستجري بدعم مباشر من مجموعة عمل تابعة للجنة المؤتمر وستستفيد مجموعة العمل هذه من المساهمات المتخصصة المباشرة من لجنتي البرنامج والمالية ومن مشورة المجلس حسب مقتضى:		3-4

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• أي تغييرات مستصوبة في حجم عضوية المجلس وتمثيلها الإقليمي واقترح أي تغييرات لازمة في النصوص الأساسية، في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، على المؤتمر العام في دورته المزمع عقدها سنة 2009؛</li> <li>• المزيد من الإصلاحات للنظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية، بما في ذلك: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ إجراءات المتابعة للتقرير النهائي عن الاستعراض المفصل (17 أبريل/نيسان 2009)؛</li> <li>♦ استهلال واستعراض التقرير عن دراسة إطار تقدير المخاطر وإدارتها في المنظمة؛</li> <li>♦ خطط لزيادة فعالية المكاتب الميدانية وتبسيط العمل فيها؛</li> <li>♦ خطط إعادة هيكلة المقر الرئيسي؛</li> <li>♦ مقترحات مفصلة لتعزيز الإدارة المالية؛</li> <li>♦ مقترحات تفصيلية لتعزيز إدارة الموارد البشرية.</li> </ul> </li> </ul>		4-4
						5-4
				<p>(2) توفير الإشراف على السياسات وتوجيه عملية مراجعة النصوص الأساسية بما يتماشى مع التغييرات الواردة في خطة العمل الفورية واقترح التغييرات اللازمة بالنسبة إلى المؤتمر. وسيتم هذا العمل على أساس توصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، واستعراض المجلس حسب المقتضى.</p>		6-4

### الترتيبات الإدارية لتنفيذ متابعة التقييم الخارجي المستقل

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

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

التكاليف أو الوفورات (بملايين الدولارات)		سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		
الاستثمارات	المتكررة في كل فترة مالية			الإجراء	رقم التوصية في التقييم الخارجي المستقل	المرجع رقم
	0	2011-2008	المدير العام	اعتماد ترتيبات إدارية داخلية تشمل ما يلي:		7-4
	2.0			1- مجموعة لدعم الإصلاح؛		8-4
				2- مجموعات عمل متخصصة، بما في ذلك مجموعة للاستعراض المفصل للأصول والفروع وأخرى لفريق التغيير وتكون مؤلفة من أعضاء من جميع الإدارات والمستويات في المنظمة (اللامركزية والمركزية).		9-4

### تأمين الموارد لتنفيذ خطة العمل الفورية

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

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

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

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

## الملحق بخطة العمل الفورية

### ملخص عن التكاليف والوفورات والموارد اللازمة وجدول التنفيذ

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

##### أولاً - المقدمة

1- يتناول البحث في ما يلي التقديرات الأولية والمبدئية للتكاليف والوفورات والموارد اللازمة لتنفيذ خطة العمل الفورية، بالإضافة إلى المبادرات المشار إليها في منجز المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل<sup>9</sup>. وقد تتغير تقديرات التكاليف والوفورات في حال تغير نطاق المشاريع أو توقيتها، مع توافر مزيد من المعلومات، و/أو في حال بروز أوجه تآزر إضافية<sup>10</sup>. وعلى وجه التحديد، سيكون من الضروري اكتساب فهم أفضل لجميع المبادرات الناشئة عن الاستعراض المفصل بالتزامن مع الإجراءات الخاصة بخطة العمل الفورية.

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

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

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

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

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

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

<sup>9</sup> عندما درست لجنة المالية تكاليف خطة العمل الفورية وطرق تمويلها في دورتها الثالثة والعشرين بعد المائة التي عُقدت في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2008 "... خلُصت إلى أن الأرقام توفر مؤشراً مقبولاً عن حجم التكاليف والوفورات الإجمالية التي ستنتأى من تنفيذ خطة العمل الفورية والمبادرات الخاصة بالاستعراض المفصل". (الفقرة 66 من الوثيقة CL 135/8)

<sup>10</sup> على سبيل المثال، ومنذ أن وضعت اللمسات الأخيرة على هذه المعلومات عن تحديد التكاليف، أشير إلى وجود تكاليف إضافية بقيمة 0.3 مليون دولار أمريكي تقريباً لاجتماعات الرئيس المستقل للمجلس مع رؤساء المجموعات الإقليمية ولتغطية تكاليف سفره وإقامته في روما.

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

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

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

### الجدول 1 الملحق

تحسين الحوكمة والإشراف	
التكاليف المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات الإجمالية بملايين الدولارات الأمريكية
3.1	0
1.4	
1.7	
0.8	0.8
	0.8
0.4	
0.4	
4.5	0
4.5	
0.8	0.5
0.8	0.5
9.2	1.3

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

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

### الجدول 2 الملحق

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

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

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

## الجدول 3 الملحق

إعادة هيكلة المنظمة ومراجعة تخطيط البرامج		
التكاليف المتكررة في كل فترة مالية	الاستثمارات الإجمالية	
بملايين الدولارات الأمريكية		
0.6	2.0	التغييرات في البرامج والتخطيط
1.5	1.3	إصلاح نموذج التخطيط وتعبئة الموارد
(0.9)	0.7	التغييرات في برنامج التعاون التقني
4.0	1.6	الهيكل اللامركزي
4.0	1.6	نشر نظم لامركزية للدعم والتقييم
		إعادة تنظيم المكاتب القطرية والاستثمار فيها مجدداً، بعد الاستعراض (التأثير الصافي معدوم)
0.0	0.5	هيكل المقر الرئيسي
(17.4)		تقليص عدد المناصب الإدارية
17.4	0.5	الاستثمار مجدداً في الميادين الفنية
4.6	4.1	المجموع لإعادة هيكلة المنظمة وتخطيط البرامج

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

## الجدول 4 الملحق

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

10- وأخيراً يبيّن الجدول 5 التكاليف المقدّرة للأجهزة الرئاسية والإدارة بغرض مساندة عملية متابعة التنفيذ.

## الجدول 5 الملحق

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

## ثالثاً – الاستعراض المفصل

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

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

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

## الجدول 6 الملحق

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

## رابعاً – التكاليف والوفورات الإجمالية<sup>11</sup>

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

### الجدول 7

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

## خامساً – الاحتياجات والتمويل في عام 2009

15- سيتعين تأمين مبلغ 17.6 مليون دولار أمريكي في عام 2009 من أصل تكاليف الاستثمار الإجمالية المقدّرة بحدود 42.6 مليون دولار أمريكي. ومن المتوقع أن تبلغ التكاليف المتكررة 8.1 مليون دولار أمريكي في عام 2009 فيبلغ مجموع الاحتياجات 25.7 مليون دولار أمريكي في عام 2009 (انظر الجدول 8).

<sup>11</sup> تماشياً مع النهج المتبع في الاستعراض المفصل، تتضمّن "الوفورات" الوفرات نتيجة زيادة الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

## الجدول 8

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

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

الجدول 9 الملحق

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



## 2 – جدول التنفيذ

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

جدول تنفيذ خطة العمل الفورية في المنظمة للفترة 2008-2011															
اسم المهنة	المرجع رقم	2009					2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2-39	مستعد اللجان المرید من الاجتماعات المشتركة														
2-41	سيطلب من اللجان إصدار توصيات واضحة وإيلاء حناية أكبر للمسابقات والاولويات														
2-42	مستوفى لجنة المالية وتمتد معايير تحدد من خلالها وتناق برنامج الأخطية العالمي التي يجدر بها مراجعتها														
2-43	إدخال تغييرات على السياسات، بما في ذلك في طرق العمل														
2-44	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية بشأن وظائف اللجان														
2-44	حضورية لجان البرنامج والمالية ورؤسائهما والمرافقون فيهما														
2-40	ينتخب المجلس للرئيسين استناداً إلى مؤهلات كل منهما														
2-46	40مهموري زيادة حضورية كل من اللجان														
2-47	سوف تكون اجتماعات اللجان، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المرافقين الذين لا يتمتعون بحق الكلام														
	لجنة الشؤون الدستورية والقانونية														
	سوف يجري إدخال تغييرات في النصوص الأساسية بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء														
2-49	سوف ينتخب المجلس الرئيس من بين أعضاء لجنة الشؤون الدستورية والقانونية														
2-50	45عضواً يؤكدهم المجلس ويسمى كل إقليم عضواً واحداً منهم														
2-51	سوف تكون اجتماعات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية مفتوحة أمام المرافقين الذين لا يتمتعون بحق الكلام														
	المؤتمرات الإقليمية - تغييرات في المسؤوليات التراتبية والوظائف وطرق العمل														
2-48	2-48 إدخال تغييرات على السياسات قبل التغييرات في النصوص الأساسية														
2-52	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية														
2-55	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالحالة والوظائف والمسؤوليات التراتبية														
	اللجان الفنية														
2-56	سيكثرت اللجان ورفع تقاريرها إلى المؤتمر بشأن السياسات العالمية وإلى المجلس بشأن مؤتمرية المنظمة والاولويات والاسر اتيجيات														
2-65	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها														
	الاجتماعات الوزارية														
2-66	إجراء تغييرات في النصوص الأساسية بحيث تنص تحديداً على أنه يجوز للمؤتمر أو المجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري														
2-67	ينظر المؤتمر حالة مباشرة في تقارير الاجتماعات الوزارية														
	الأجهزة الدستورية والاتفاقيات والمعاهدات وغيرها														
2-68	يجوز لمؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والانطلاقات مثل المنسور الغذائي والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات أن تطرح اقتراحاً معيناً للبحث عبر اللجنة الفنية المعنية														
2-69	القيام باستعراضات لتسكين الأجهزة الدستورية من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية														
	إجراءات إضافية لتحصين فعالية الحوكمة في المنظمة														
2-71	يؤم المجلس والأجهزة الرئيسية كافة بإعداد برنامج عمل لمدة سنوات لا تقل سنته عن أربع سنوات														
2-73	إعطاه تعريف لعبارة الأجهزة الرئيسية وبمضمون أن يكون ذلك في النصوص الأساسية														
2-74	سيجري المؤتمر تغييراً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة														
	يؤم المدير العام برام تقرير إلى المجلس والتحاور معه ومع الاجتماع المشترك للجان البرنامج والمالية														
2-76	مراجعة النصوص الأساسية لجميع الأجهزة الرئيسية														
	التقييم والمراجعة والتعلم على المستوى التشغيلي														
2-77	إنشاء مكتب منفصل للتقييم														
2-78	زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العادي														
2-75	2-75 إجراءات تعيين مدير التقييم والوظائف المعنيين بالتقييم														
2-79	ضمان الجودة ومواصلة تدعيم وظيفة التقييم														
82-2	موافقة المجلس على سياسة شاملة للتقييم مستندة في ميثاق														
2-84															

جدول تنفيذ خطة العمل الفورية في المنظمة للفترة 2008-2011															
اسم المهمة	المرجع رقم	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
موف تبرز في النصوص الأساسية الأحكام الخاصة بالتنظيم كما أضيفت في المواعيد	2-90														
توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل المجالات التنظيمية الرئيسية الأكثر حُرصة للمخاطر	2-81														
مستكون لجنة المراجعة مؤلفة من أعضاء جميعهم من الخارج ويوافق عليهم المجلس بناء على توصية المدير العام ولجنة المالية	2-82														
مترفع لجنة المراجعة تقريراً سنوياً إلى المجلس عن طريق لجنة المالية	2-93														
تتولى المراجع الخارجي مسؤولية المراجعة بالنسبة إلى مكتب المدير العام مباشرة	2-94														
تعيين المدير العام لفترة ولايته															
إجراء تغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرص المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين	2-95														
المؤهلات المطلوبة كإرفاقها لشغل منصب المدير العام والى سينظر المدير العام فيها للموافقة عليها	2-100														
تغيير النصوص الأساسية في ما يتعلق بفترة ولاية المدير العام لتصبح أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية مدتها أربع سنوات	2-101														
إصلاح النظم وإعداد البرامج والميزانية وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة															
إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المسند إلى النتائج															
اعتماد وثائق معدلة عن البرامج والميزانية	3-1														
اعتماد نظام جديد لرصد الإدارة المسندة إلى النتائج	3-6														
نظام الرصد															
(التقرير الأول من الأداء التنظيمي في الفترة 2010-2011 المقدم إلى الأجهزة الرئاسية في 2012)															
اعتماد دورة محدثة للتخصيص واتخاذ القرارات من قبل الأجهزة الرئاسية	3-7														
بعد المجلس دورة له قبل شهرين من موعد انعقاد المؤتمر															
دورة جديدة لاجتماعات الأجهزة الرئاسية															
إجراء التغييرات اللازمة في النصوص الأساسية من أجل دورة البرامج والميزانية بما في ذلك توقيت دورات الأجهزة الرئاسية	3-10														
استحداث أحكام لتحويل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقررة، من فترة مالية إلى أخرى	3-11														
استراتيجية تحيئة الموارد وإدارتها															
دمج الموارد من خارج الميزانية في عملية إعداد البرامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة	3-12														
الاستعراض الأول الذي يجريه المجلس للخطط لاستخدام الموارد من خارج الميزانية ونتائجها	3-13														
إقامة لجنة لإدارة الموارد من خارج الميزانية والانشغالات المقررة	3-14														
استعراض المعاهدات والاتفاقيات وغيرها من الأجهزة المشابهة والصكوك التي انشئت بموجب المواد 6 و14 و15 من دستور المنظمة وتقديم تقرير إلى المجلس وتقرير إلى الأطراف في الاتفاقيات	3-17														
استحداث تدابير لتشجيع السداد في الواجبات المقررة وتجنب المتأخرات وإدارة الموارد المتاحة	3-18														
الاستعراض السنوي الأول الذي يجريه المجلس استناداً إلى تقرير من لجنة المالية عن حالة المدفوعات المتأخرة والمتأخرات	3-19														
نشر تقارير واضحة على موقع المنظمة الرئيسي العام على الإنترنت عن حالة المدفوعات المسددة في مواجدها	3-20														
برنامج التعاون التقني															
تخصيص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم بموجب سلطات الممثلين الإقليميين	3-22														
إعادة النظر في دورة مشروعات برنامج التعاون التقني والخطط التوجيهية للموافقة عليها	3-24														
تغيير الثقافة المؤسسية															
تعيين الميسر الخارجي وفريق التقييم	3-30														
إعداد رؤية داخلية	3-31														
المباشرة بتطبيق الرؤية	3-32														
المبادئ الأخلاقية															
تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سر عمل المكتب وعرب الموظفين	3-33														

جدول تنفيذ خطة العمل الفورية في المنظمة للفترة 2008-2011															
اسم المهمة	المرجع رقم	2009					2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
استعراض اختصاصات اللجنة المعنية بالبيادى الاخلاقية وعضويتها المقترحة من قبل لجنة الشؤون القانونية ولجنة المالية	3-34														
تعيين اللجنة المعنية بالبيادى الاخلاقية ومباشرة عملها	3-35														
استعراض التقرير السنوي او لكل سنتين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالبيادى الاخلاقية	3-36														
اصلاح نظم الاتراف والإدارة															
الإجراءات المبكرة من قبل الإدارة - اعتماد ما يلي															
تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية	3-37														
تفويض السلطات بالنسبة إلى التوريدات وبالنسبة إلى رسائل الاتفاق لمدراء الشعب وفي المكاتب الميدانية	3-38														
تبسيط إجراءات السفر	3-39														
الحصول على التوريدات محلياً في حالات الطوارئ	3-40														
إتاحة حسابات تقنية مؤقتة للمعاملات الميدانية	3-41														
تطوير ونشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل مواءمة لاحتياجات منظمات المنظمة	3-42														
مراجعة التصوص الأساسية لتسهيل تفويض السلطات	3-43														
متابعة الاستعراضات المفصل															
إجراء الاستعراضات المفصل	3-44														
استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية	3-45														
إعداد خطة عمل للتابعة	3-46														
استعراض خطة العمل للتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية	3-47														
تنفيذ خطة العمل	3-48														
إطار إدارة المخاطر في المنظمة															
موافقة لجنة المالية على الاختصاصات في ما يتعلق بالدراسة الشاملة لإدارة المخاطر في المنظمة															
إصدار حث خارجي لإجراء الدراسة	3-50														
استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية	3-51														
إعداد خطة عمل للتابعة	3-52														
استعراض خطة العمل الخاصة بالتابعة من قبل المجلس ولجنة المالية															
التنفيذ الكامل لهيكل إدارة المخاطر في المنظمة والنظم ذات الصلة	3-54														
المطبوعات بجميع لغات المنظمة	3-49														
موف تخصص مؤابية لكل لغة من لغات المنظمة لتتم المطبوعات التقنية	3-55														
مستمر زيادة التسخ المتاح من المطبوعات التقنية لأقل البلدان نمواً	3-56														
ميجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة التمشكي باللغتين العربية والصينية	3-57														
تحسين جودة الترجمة والانتهاء منها في الوقت المناسب، مع إمكانية تخفيض التكاليف	3-58														
مبادرات وممارسات الموارد البشرية															
اختيار الموظفين والاستقرارين على أساس الجدارة مع مراعاة التنمى الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين															
اعتماد حزمة ترقية تدريب الموظفين، بما فيهم الإدارة	3-60														
وضع سياسة تقويم واضحة قائمة على الجواز في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة	3-61														
وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين القديين المبتدئين وتنمية قدراتهم	3-62														
اعتماد مزيد من اللامركزية والتفويض على صعيد اتخاذ القرارات	3-63														
الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع	3-59														
وضع إجراءات تكفل الشفافية القائمة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كالة ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها	3-65														

جدول تنفيذ خطة العمل الفورية في المنظمة للفترة 2008-2011														
المرجع رقم	اسم المهمة	2009				2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
3-66	إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى المسئولين الإقليميين والمسئولين في المكاتب الإقليمية الفرعية ومسئولي المنظمة													
3-67	توخي الشفافية واعتماد سياسات تكافؤية لتعيين الخبراء الاستشاريين													
3-68	توسيد الاستعانة بالمقاعدين في المنظمة													
3-69	أن يُستخدم الخبراء الاستشاريون، بما في ذلك موظفو المنظمة المتقاعدين لشغل الوظائف الشاغرة لفترات زمنية طويلة، كإجراء لخفض التكاليف													
3-70	اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين بصورة تدريجية على مستوى المنظمة ككل													
3-71	اعتماد نظام الدرجات المزوجة في الوظائف من رتبة ف- ٥١٥٤ - ٥١٥٥ - 2													
3-72	رفع كفاءة نظام لوائح من أجل : (١) تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها، (2) ودعم فعلي من الإدارة للموظفين													
3-73	إنشاء صندوق إعادة توزيع الموظفين بول اسماء من موارد من خارج المنظمة، وفي مرحلة لاحقة من جره من تكاليف الموظفين													
3-74	(تعزيز الإشراف على صعيد الحوكمة بالنسبة إلى سياسات الموارد البشرية من خلال لجنة المالية (بشكل مستمر													
3-75	اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئيسية والأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة													
	وضع القواعد لإدخال تغييرات في النظام الموحد													
	عرض الاقتراحات على الأمم المتحدة													
	اللامركزية													
3-76	مساعدة لجنة البرامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على السياسات													
3-77	تنظيم لجان إدارة العليا لتسكين المديرين العامين المساعدين/المسئولين الإقليميين من المشاركة بواسطة اتصال فيديوي													
	نقل المسؤولية الترتيبية الأولى لرفع التقارير بالنسبة إلى المسؤولين الفنيين الميدانيين في المكاتب الإقليمية إلى المسئولين الإقليميين													
	إشراك المديرين العامين المساعدين والمسئولين الإقليميين بالكامل في إعداد البرامج والميزانية													
3-80	(نقل المسؤولية عن الميزانية والبرامج من المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى المسئولين الإقليميين (المديرون المعاونون المساعون													
3-81	(نقل المسؤولية الترتيبية الأولى من جميع جوانب الإشراف على مستوى المنظمة إلى المسئولين الإقليميين (المديرون المعاونون المساعون													
3-82	إعادة النظر في جميع السلطات التي جرى تفويضها إلى المكاتب الميدانية وإجراءات الرقابة													
3-78	وقف المسؤوليات الإدارية الملغاة على صائق المكاتب الإقليمية الفرعية													
3-84	توسيد نطاق تغطية المكاتب القطرية بالاستناد إلى المعايير المتفق عليها													
	إجراء استعراض													
	توسيد العمليات													
3-85	تعديل الوظائف اللازمة في المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية في ضوء الاحتياجات وفق سلم بالأولويات													
	3-83 إعادة تحديد التركيبة													
	إجراء تغييرات													
3-86	توضيح نطاق تغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى													
	إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التحعين وقياس الأداء													
3-88	اعتماد معايير فنية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج													
3-89	تعزيز تدريب الموظفين													
3-90	نشر نظم الدعم													
	مؤقتة - إيجيبت الرئيسي													
3-91	إنشاء مكاتب إقليمية استراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، والتقييم، والوحدة المسؤولة عن المبادئ الأخلاقية في مكتب الشؤون القانونية													
92-3 و 93-3														
3-94	دراسة الوظائف التنظيمية والهيكل الأنسب للاتصالات والشراكات والشؤون المشتركة بين الوكالات في المنظمة													
3-95	تحويل وظائف مكتب المدعو العام إلى المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية وإلى وحدة تنسيق مصغرة في المكتب المسؤول عن العمليات													
3-96	البدء بتكليس العمليات الوظيفية من مستوى مدير													

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

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

## الملاحق بتقرير لجنة المؤتمر

### الملاحق 1: عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل (ورقة أعدتها الإدارة)

#### المحتويات

- أولاً- رؤية المنظمة والأهداف العالمية
- ثانياً- إطار البرمجة الجديد المستند إلى النتائج
- ثالثاً- الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية
- رابعاً- الأهداف الوظيفية والنتائج التنظيمية
- خامساً- مجالات التركيز المؤثرة

#### أولاً- رؤية المنظمة والأهداف العالمية

1- تتمثل رؤية المنظمة في عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية، تساهم فيه الأغذية والزراعة<sup>12</sup> في تحسين مستويات معيشة الجميع، وعلى الأخص أشد الناس فقراً، بطريقة مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً. وسوف تشجع المنظمة - سعياً وراء تحقيق هذه الرؤية وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية - الإسهام المستمر للأغذية والزراعة المستدامة في تحقيق ثلاثة أهداف عالمية:

- (أ) تخفيض العدد المطلق لمن يعانون من الجوع، مع الكفالة التدريجية لعالم يحصل فيه جميع السكان في جميع الأوقات على أغذية كافية وآمنة ومغذية تلبي احتياجاتهم الغذائية وأفضلياتهم من الأغذية لحياة ملؤها النشاط والصحة؛
- (ب) القضاء على الفقر ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي للجميع، مع زيادة إنتاج الأغذية، والنهوض بالتنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة؛
- (ج) الإدارة والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، بما في ذلك الأراضي، والمياه، والهواء، والمناخ، والموارد الوراثية، لمصلحة الأجيال الحاضرة والقادمة.

<sup>12</sup> تشمل الزراعة جميع الجوانب المتعلقة بالمحاصيل، والثروة الحيوانية، والغابات، ومصايد الأسماك.

## ثانياً – إطار البرمجة الجديد المستند إلى النتائج

### المبادئ

2 – إن اعتماد نهج مستند إلى النتائج في تخطيط وتنفيذ البرامج في المنظمة سوف يكون مدعوماً بتراتبية مؤلفة من العناصر التالية:

- (1) الأهداف العالمية التي تشكل التأثيرات الإنمائية الأساسية في مجالات اختصاص المنظمة، والتي تطمح البلدان الأعضاء إلى تحقيقها؛
- (2) الأهداف الاستراتيجية للمساهمة في تحقيق الأهداف العالمية؛
- (3) النتائج التنظيمية لتحديد نتائج أعمال المنظمة في إطار كل هدف استراتيجي؛
- (4) الوظائف الأساسية التي تمثل وسائل العمل الأساسية التي ينبغي أن تستخدمها المنظمة لتحقيق النتائج، مع الاستفادة من ولاية المنظمة وميزاتها النسبية.

3 – وتعتبر الأهداف الاستراتيجية عن الأثر الذي يتوقع الأعضاء تحقيقه، في البلدان والأقاليم والعالم ككل، على أجل طويل يمتد (عشر سنوات) على أساس القيمة المضافة من تدخلات المنظمة (راجع القسم ثالثاً).

4 – أما النتائج التنظيمية الأكثر تحديداً فهي تمثل النتائج المتوقعة تحقيقها على مدى أربع سنوات من خلال حصول البلدان الأعضاء والشركاء على منتجات وخدمات المنظمة واستخدامها قياساً بالمؤشرات. وسوف تشكل النتائج التي تصاغ على هذا الأساس ركيزة الخطة المتوسطة الأجل للمنظمة لفترة الأربع سنوات وبرنامج العمل والميزانية لفترة السنتين، وسوف تمثل الأولويات الموضوعية التي يدعمها الأعضاء (راجع القسم ثالثاً).

5 – وتوفّر مجموعة من الوظائف الأساسية وسائل العمل والطرق الضرورية لتحقيق النتائج التي تستفيد من المزايا النسبية للمنظمة والتي ينبغي تطبيقها على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية كافة. والوظائف الأساسية تتطلب استراتيجيات محدّدة لكفالة اتباع نهج متجانسة والتنسيق بين وحدات المنظمة والتعلم المتبادل والسعي إلى التميّز. وأبرز الوظائف الرئيسية مبينة في الشكل 1.

## الشكل 1: الوظائف الأساسية للمنظمة

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

6- حرصاً على أن تكون جميع جوانب عمل المنظمة مدرجة ضمن إطار مستند إلى النتائج، سوف يساعد هدفان وظيفيان المنظمة على إحراز تحسن مستمر ليس فقط على صعيد جدوى خدماتها الفنية وتأثيرها بل أيضاً بالنسبة إلى كفاءتها ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (راجع القسم رابعاً).

7- سوف يتم حشد الاشتراكات الطوعية واستخدامها تبعاً لهذا الإطار على المستويات كافة - الوطنية والإقليمية الفرعية والإقليمية والعالمية.

## مجالات التركيز المؤثرة

8- لا بدّ للاشتراكات الطوعية من أن تركز على تحقيق النتائج المحددة في الخطة المتوسطة الأجل كي يكون للنهج المستند إلى النتائج أكبر تأثير ممكن. وعلى المستوى الوطني، تتم تعبئة الموارد بشكل رئيسي تبعاً لأولويات التنمية القطرية التي تساهم في تحقيق النتائج كما جرى تحديدها في أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل. أما على الصعيد العالمي، فإن مجالات التركيز المؤثرة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوفر محور تركيز ضمنها أو غيرها. وتفيد مجالات التركيز المؤثرة في تعبئة الموارد لمجموعات النتائج التي لها أولويتها، لتكون بمثابة "مجالات رائدة"، وتوفر وسيلة للاتصال والدعوة من أجل جذب المزيد من التمويل الطوعي من خارج الميزانية والشراكات اللازمة لاستكمال الاشتراكات المقررة (انظر القسم خامساً). وسوف يساعد ذلك بالتدرج على تجميع الموارد وتيسير التمويل الطوعي بمساهمات من خارج الميزانية بشروط أقل تشدداً، والتصدي في المقام الأول للقضايا ذات الأولوية بالنسبة للبلدان النامية مع التركيز على بناء القدرات ووضع أطر السياسات السليمة؛ وكذلك تيسير إشراف الأجهزة الرئاسية على استخدام الموارد التي تأتي من خارج الميزانية بما يتماشى مع الأولويات المتفق عليها.

### مسؤوليات الإدارة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية

9 - يتيح استخدام إطار مستند إلى النتائج تحديد المسؤوليات بوضوح ويكفل المساءلة عن تحقيق النتائج على امتداد عملية الإعداد والتنفيذ والتقييم. وسوف تُسند المسؤولية الشاملة عن كل هدف إلى مدير عام مساعد. وبالمثل فإن كل نتيجة تنظيمية ستسند إلى مدير أقدم، يكون مسؤولاً عن رصد التقدم المحرز في استيفاء المؤشرات والإبلاغ عنه على أساس ما سيسفر عنه استعراض الأصول والفروع بشأن نموذج الأعمال في المنظمة ومواصلة تحديد الوظائف في الإدارات. وستُسند إلى كبار المديرين مسؤولية كفاءة العمل بالاستراتيجيات القابلة للتطبيق في الوظائف الأساسية ضمن جميع الأهداف. وسوف تقع على نائب (نواب) المدير العام للمنظمة المسؤولية عن الموارد والآليات وحوافز الأداء التي ستدعم العمل المشترك بين التخصصات والإدارات.

### الوثائق

10 - سيُقدم برنامج العمل والميزانية ضمن مجموعة متكاملة من وثائق التخطيط، التي تعطي صورة كاملة عن الإطار المستند إلى النتائج، على النحو التالي:

- إطار استراتيجي لفترة زمنية من 10 إلى 15 سنة، مع إعادة النظر فيه كل أربع سنوات، بحيث يشمل تحليل التحديات التي تواجه الأغذية، والزراعة والتنمية الريفية؛ ورؤية شاملة، وأهداف الدول الأعضاء؛ والأهداف الاستراتيجية؛
- خطة متوسطة الأجل تغطي أربع سنوات، على أن تتم إعادة النظر فيها وتعديلها كل سنتين، تتضمن: الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية؛ وإطار النتائج التنظيمية (النتائج) مع تحديد أهداف للإنجاز ومؤشرات للتحقق من تنفيذها وتوضيح مساهمة المنظمة؛ الميزانية الإجمالية، التي تتضمن بالنسبة لكل هدف استراتيجي توزيع الاشتراكات المقررة والموارد المقدرة من خارج الميزانية؛ ومجالات التركيز المؤثرة مع توضيح النتائج التي تتحقق بفضل توجيه الموارد التي تأتي من خارج الميزانية إلى مجموعات النتائج؛ والوظائف الأساسية وكيفية تطبيقها عبر النتائج.
- برنامج العمل والميزانية الذي يغطي فترة سنتين، بحيث يتضمن ميزانية إدارية وميزانية للبرامج مع توضيح النتائج التنظيمية (النتائج) كما هي مبيّنة في الخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك مسؤولية المنظمة عن كل نتيجة؛ وتحديد التكاليف السنوية بالنسبة لجميع النتائج التنظيمية وجميع الالتزامات؛ وحساب الزيادة في التكاليف ووفورات الكفاءة؛ ورصد الأموال اللازمة لتغطية الالتزامات الطويلة الأجل، والالتزامات غير الممولة بالكامل وصناديق الاحتياطي؛ ومشروع قرار بشأن اعتمادات الميزانية.

## لمحة عامة عن العناصر الرئيسية

11- يعطي الشكل 2 أدناه لمحة عامة عن الركائز المفهومية الرئيسية في النهج المعزّز المستند إلى النتائج لإعداد برامج المنظمة. وتوفر الأهداف الاستراتيجية، كما هي محددة في الوقت الحاضر، الوضوح والتركيز اللازمين، بينما سيتم تنقيحها في ما بعد لتحسين التماسك والاعتماد المتبادل بين التخصصات وتوضيح ارتباطها بالأهداف العالمية عندما ينتهي إعداد الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل في 2009.

## الشكل 2: لمحة عامة عن العناصر الرئيسية

تتمثل رؤية المنظمة في عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية، تساهم فيه الأغذية والزراعة في تحسين مستويات معيشة الجميع، وعلى الأخص أشد الناس فقراً، بطريقة مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.	
وسوف تشجع المنظمة - سعيًا وراء تحقيق هذه الرؤية وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية - الإسهام المستمر للأغذية والزراعة المستدامة في الوصول إلى ثلاثة أهداف عالمية:	
1- تخفيض أعداد من يعانون من الجوع، مع الكفالة التدريجية لعالم يحصل فيه جميع السكان في جميع الأوقات على أغذية كافية وآمنة ومغذية تلبي احتياجاتهم الغذائية وأفضليتهم من الأغذية لحياة ملؤها النشاط والصحة؛	
2- القضاء على الفقر ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي للجميع، مع زيادة إنتاج الأغذية، والنهوض بالتنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة؛	
3- الإدارة والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، بما في ذلك الأراضي، والمياه، والهواء، والمناخ، والموارد الوراثية، لمصلحة الأجيال الحاضرة والقادمة.	
	<b>الأهداف الاستراتيجية</b>
	ألف - التكايف المستدام للإنتاج المحصولي
	باء - زيادة الإنتاج الحيواني المستدام
	جيم - إدارة مصايد الأسماك وموارد تربية الأحياء المائية واستخدامها بشكل مستدام
	دال - تحسين جودة الأغذية وسلامتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية
	هاء - الإدارة المستدامة للغابات والأشجار
	واو - الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين الاستجابة للتحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة
	زاي - البيئة المواتية للأسواق من أجل تحسين سبل المعيشة
	حاء - تحسين الأمن الغذائي والتغذية
	طاء - زيادة القدرة على التأهب للتهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والتصدي لها على نحو فعال
	كاف - المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وضع القرار في المناطق الريفية
	لام - زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية
<b>الوظائف الأساسية</b>	
(أ) رصد وتقييم الاتجاهات والمنظور البعيد الأجل والمتوسط الأجل؛	
(ب) جمع وتقديم المعلومات والمعارف والإحصاءات	
(ج) توثيق الصكوك والمعايير والمواصفات الدولية	
(د) تقديم الخيارات والمشورة على صعيد السياسات والتشريعات	
(هـ) تقديم الدعم الفني لتشجيع نقل التكنولوجيا وبناء القدرات	
(و) الدعوة والاتصال	
(ز) العمل المشترك بين التخصصات، والابتكار	
(ح) الشراكات والتحالفات	
<b>الأهداف الوظيفية</b>	
X- التعاون الفعال مع الدول الأعضاء والجهات صاحبة المصلحة	
Y- الإدارة الكفوءة والفعالة	

### ثالثاً - الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية

12 - تتطلب الصياغة الكاملة للإطار المستند إلى النتائج ما يلي:

- تحديد القضايا والتحديات التي ينبغي التصدي لها
- تحديد الافتراضات والمخاطر
- تحديد النتائج التي ستتحقق بالنسبة إلى النتائج التنظيمية، والطريقة التي ستتدخل بها المنظمة (الأدوات الأساسية) من أجل تحقيق تلك النتائج
- تحديد أهداف ومؤشرات تحقيق النتائج التنظيمية
- تحديد كيفية تطبيق الوظائف الأساسية على مستوى النتائج.

13 - وتتضمن العناصر الحالية للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل موجزاً بالمعلومات المتعلقة بكل هدف من الأهداف الاستراتيجية. ومن المقترح أن يكون مجموع عدد النتائج التنظيمية 49 نتيجة. وإن عملية تحديد الأهداف والمؤشرات القابلة للقياس في هذا المجال عملية معقدة للغاية ولا تزال من المهام المستمرة في مختلف وحدات المنظمة. وقد جرى إعداد مجموعة كاملة من المؤشرات على مستوى النتائج الأساسية وعرضها في مصفوفات مؤقتة للمؤشرات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية "ألف" و"واو" و"ك".

14 - وسوف تتضمن الأعمال المقبلة في ما يتعلق بالنتائج التنظيمية: تحليلاً دقيقاً للإطار، يتضمن تحديد مؤشرات وأهداف نوعية، وسبل التحقق؛ وزيادة تنقيح وتحديد الوظائف الأساسية المقرر تطبيقها؛ وتوحيد الأعمال المشتركة كلما كان ذلك مناسباً؛ وتحديد مساهمات الوحدات المتعاونة.

### الهدف الاستراتيجي ألف - التكثيف المستدام للإنتاج المحصولي

#### القضايا والتحديات

15 - يتطلب الوفاء بالطلب المتزايد المتوقع على الأغذية والعلف الحيواني زيادة إنتاج المحاصيل على الصعيد العالمي بمقدار الضعف بحلول سنة 2050. وفي ظل اتجاهات النمو السكاني والتحضر وازدياد استهلاك المنتجات الحيوانية، فإن أسعار المحاصيل العالمية قد تزداد ارتفاعاً إذا لم تواكبها زيادة في العرض. كما يمكن أن يتأثر العرض بعوامل من قبيل: التحولات في الإنتاج (مثل التحول نحو إنتاج الوقود الحيوي)، وتكاليف المدخلات الرئيسية (الطاقة والأسمدة)، وتلف المحاصيل بسبب الظواهر المناخية المعاكسة، وكذلك تفشي الآفات والأمراض. وتبعاً للسياسات القطرية فإن التحدي الرئيسي يكمن في إنتاج الكميات المطلوبة ومجموعة متنوعة من الأغذية والعلف والألياف لتلبية احتياجات المزارعين والمستهلكين الذين يفتقرون إلى الموارد وإتاحة فرص لهم، مع الحفاظ في الوقت ذاته على قاعدة الموارد الطبيعية. وينبغي أن يكون تكثيف الإنتاج مستداماً لكفالة تحقيق التطلعات البعيدة الأجل. ويتعين التصدي لثلاثة أبعاد رئيسية في هذه الجهود: (أ) التكنولوجيا الزراعية (مثل الوصول إلى الأنواع التي تلائم الظروف المحلية

والعالية الغلة والقادرة على تحمُّل الإجهاد والتي تتسم بنوعية مقبولة؛ والنظم الفعالة لتربية النباتات وإنتاج البذور؛ وتوافر المدخلات المتخصصة و"الخبرة" بشكل أعم؛ (ب) خدمات النُظم الإيكولوجية، وبخاصة ما يتعلق منها بالإنتاج (من قبيل التنوع البيولوجي الزراعي، والتلقيح، وحفظ المياه، وصحة التربة، ومكافحة الآفات)؛ (ج) سُبُل المعيشة حتى تتبلور بالكامل فوائد زيادة الإنتاجية، بما في ذلك الممارسات السليمة بعد الحصاد وأثناء التسويق.

#### الافتراضات والمخاطر

- مبادئ التكتيف المستدام للإنتاج المحصولي ستكون عملية وقابلة للتطبيق والتنفيذ بطريقة موثوقة؛
- الأحداث السياسية في بعض البلدان الهشة قد تفرض معوقات خطيرة أمام نقل الابتكارات واستخدامها؛
- افتراض أن أي زيادة أخرى في تكاليف المنتجات (البذور والأسمدة والوقود) ستتماشى مع أسعار باب المزرعة، بينما لا تشكل تكلفة المياه/توافرها عائقاً رئيسياً أمام التكتيف؛
- استمرار مؤسسات البحوث والمؤسسات الأخرى في تطوير وتقديم تكنولوجيات محسنة حتى تكفل الممارسات الزراعية تحقيق الزيادة المطلوبة في الغلات السنوية الإجمالية بأكثر من 2 في المائة.

#### النتائج التنظيمية

المؤشرات	النتائج التنظيمية
ألف 1-1 زيادة الغلات من خلال توزيع ونشر البذور التي تلائم الظروف المحلية وبذل الجهود في ما لا يقل عن 10 برامج قطرية لزيادة خصوبة التربة، بما في ذلك من خلال الزراعة المحافظة على الموارد عند الاقتضاء.	ألف 1 - النهوض بالقدرات القطرية والإقليمية من أجل اتخاذ قرارات فعّالة وذات توجه استراتيجي أكبر لزيادة إنتاج المحاصيل. الأدوات الرئيسية:
ألف 2-1 قيام ما لا يقل عن 10 بلدان إضافية بإدراج مكافحة المتكاملة للآفات في استراتيجيات إنتاج المحاصيل حسب ما هو وارد في الميزانيات والخطط الزراعية القطرية.	• تصميم ودعم السياسات والبرامج لتحسين إنتاجية المحاصيل واستدامتها بطرق تعزز الأمن الغذائي وتيسر الوصول إلى المعارف والتكنولوجيا والمدخلات الملائمة؛
ألف 3-1 استخدام تقنيات الزراعة المتعددة ودورات المحاصيل والزراعة المختلطة في 10 على الأقل من البرامج القطرية لتحقيق المستوى الأمثل من الخصائص الموسمية وإمكانات التنوع من أجل زيادة الإنتاج بطرق مستدامة.	• وضع استراتيجيات لتنوع المحاصيل، بما في ذلك إنتاج المحاصيل البستانية؛
ألف 4-1 التنوع بين الأنواع وداخلها في 10 على الأقل من البرامج القطرية باستخدام التقنيات الملائمة محلياً لزيادة الإنتاج وتوسيع فرص إدراج الدخل والحد من المخاطر في الوقت ذاته.	• تصميم وترويج الأدوات وتقاسم المعلومات لتقييم وإدارة وظائف النُظم الإيكولوجية وخدماتها و فوائد مناطق زراعة المحاصيل والمراعي، بما في ذلك المناطق المعرضة للتحديات الناجمة عن عوامل من قبيل تغير المناخ.
ألف 5-1 إصدار توجيهات بشأن التكتيف المستدام للإنتاج المحصولي على أساس مبادئ النُظم الإيكولوجية، بالإضافة إلى طرق اختبار التوجيهات وتوزيعها عن طريق مكاتب المنظمة الميدانية.	• دعم تصميم وتنفيذ مكونات البرامج القطرية/الإقليمية للأمن الغذائي في مجال إنتاج المحاصيل.
ألف 6-1 قيام ما لا يقل عن 5 بلدان إضافية بتعزيز فوائد خدمات النُظم الإيكولوجية من الملحقات بوسائل من قبيل الحد من رش مبيدات الآفات والزراعة البيئية للمحاصيل من أجل التشجيع على	

المؤشرات	النتائج التنظيمية
<p>التنوع من خلال التوجه نحو زراعة المحاصيل العالية القيمة.</p> <p>ألف 1-7 ما لا يقل عن 18 برنامجاً قترياً إضافياً للأمن الغذائي و6 برامج إقليمية إضافية للأمن الغذائي تحت التنفيذ تتضمن عناصر قوية لإنتاج المحاصيل.</p>	
<p>ألف 1-2 اعتماد هيئة تدابير الصحة النباتية لما لا يقل عن 12 من معايير تدابير الصحة النباتية الدولية.</p> <p>ألف 2-2 استخدام عشرة بلدان جديدة لعمليات تقييم القدرات في مجال الصحة النباتية من أجل تشخيص المشكلات وتحديد الأولويات وتعبئة الموارد.</p> <p>ألف 2-3 تيسير المنظمة لخطط الطوارئ القطرية في ما لا يقل عن 15 بلداً إضافياً للتصدي لتهديدات آفات وأمراض محدّدة بخلاف الجراد الصحراوي.</p> <p>ألف 2-4 توسيع النظام الحالي للإبلاغ عن الجراد الصحراوي ليشمل على الأقل آفة إضافية واحدة عابرة للحدود.</p>	<p>ألف 2- الحد بشكل مستدام من مخاطر تفشي آفات وأمراض النبات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية.</p> <p><i>الأدوات الرئيسية:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير منتدى محايد لتيسير تبادل المعلومات وبناء القدرات من أجل دعم تنفيذ الاتفاقية الدولية لوقاية النباتات، بما في ذلك كعنصر أساسي من النظام العالمي للحوكمة في مجال التجارة؛</li> <li>• تيسير التعاون في التخطيط للطوارئ والإنذار المبكر بشأن الآفات والأمراض العابرة للحدود وبخاصة من خلال نظام الوقاية من طوارئ الآفات والأمراض الحيوانية والنباتية العابرة للحدود.</li> </ul>
<p>ألف 1-3 إدراج أربع مواد كيميائية جديدة في اتفاقية روتردام و/أو الاجتماع المشترك بشأن مخلفات المبيدات.</p> <p>ألف 2-3 حظر مادة واحدة على الأقل من مبيدات الآفات الشديدة الخطورة فيما يتعلق بمدونة السلوك بشأن توزيع مبيدات الآفات واستخدامها، و/أو اتفاقية روتردام، و/أو الاجتماع المشترك بشأن مخلفات المبيدات.</p> <p>ألف 3-3 قيام ما لا يقل عن 10 مناطق جديدة (على المستوى القطري أو القطري الفرعي) بإدراج الإدارة المتكاملة للآفات في المناهج الدراسية لمدارس المزارعين الحقلية من أجل الحد من مخاطر الآفات و/أو مبيدات الآفات.</p>	<p>ألف 3- الحد بشكل مستدام من مخاطر مبيدات الآفات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية.</p> <p><i>الأدوات الرئيسية:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز التعاون الإقليمي والعالمي، بما في ذلك ضمن إطار اتفاقية روتردام، ومدونة السلوك بشأن توزيع مبيدات الآفات واستخدامها، والاجتماع المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية بشأن مخلفات الآفات؛</li> <li>• دعم تحسين الإطار التنظيمي لخفض مخاطر المبيدات</li> <li>• دعم البرامج، بما في ذلك مدارس المزارعين الحقلية، على أساس تقنيات الإدارة المتكاملة للآفات.</li> </ul>
<p>ألف 1-4 أن تقوم 10 بلدان على الأقل بوضع وتنفيذ مشاريع وبرامج واستراتيجيات في مجال الحفاظ على الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة واستخدامها بشكل مستدام، بما في ذلك لتنفيذ خطة العمل العالمية والمعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة.</p> <p>ألف 2-4 قيام ما لا يقل عن 5 برامج قطرية بتصميم وتنفيذ استراتيجيات قطرية، على أساس تجريبي، لدعم الحفاظ على الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة في المزارع وتشجيع التنوع في النظم الإيكولوجية الزراعية المحلية وقطاعات البذور القائمة على المجتمعات المحلية.</p> <p>ألف 3-4 قيام ما لا يقل عن 10 بلدان إضافية بتعزيز قدراتها في مجال الاستجابة لطلبات التكتيف وحالات الطوارئ باستخدام منتجات معارف المنظمة وأدوات المعلومات المحسنة المتعلقة بالموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة ونظم البذور، بما في ذلك ما</p>	<p>ألف 4- تطبيق السياسات والاستراتيجيات القطرية المتعلقة بالحفاظ على الموارد والتنوع والاستدامة لإدارة الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة وتعزيز نظم البذور.</p> <p><i>الأدوات الرئيسية:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الصلة بين الحفاظ على الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة وبين استخدامها بشكل مستدام، بما في ذلك ضمن سياق خطة العمل العالمية والمعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة؛</li> <li>• دعم ووضع برامج وأطر لتعزيز الحفاظ على الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة في المزارع، وتشجيع التنوع في النظم الإيكولوجية الزراعية؛</li> <li>• دعم الاستخدام المستدام للموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة بما في ذلك بناء القدرات في مجال نظم البذور التي تشمل التكنولوجيا المحسنة؛</li> </ul>

المؤشرات	النتائج التنظيمية
يتعلق منها بالنظام العالمي للمعلومات والإنذار المبكر بشأن الموارد الوراثية النباتية، وخطط العمل العالمية.	● تقديم المشورة في مجال السياسات، والدعوة ووضع برامج لتقوية الترابط بين قطاعي البذور الرسمي وغير الرسمي، بما في ذلك من خلال إنتاج البذور على مستوى المجتمعات المحلية.

### تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي ألف

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشراكات والتحالفات
ألف 1	X	X		X	X	X	X	X
ألف 2	X	X	X	X	X	X	X	X
ألف 3	X	X	X	X	X	X		X
ألف 4	X	X	X	X	X	X		X

### الهدف الاستراتيجي باء - زيادة الإنتاج الحيواني المستدام

#### التحديات والتحديات

16 - شهدت العقود الثلاثة الماضية زيادة سريعة في إنتاج واستهلاك المنتجات الحيوانية. ويوفر قطاع الثروة الحيوانية حالياً 43 في المائة من الإنتاج الزراعي العالمي من حيث القيمة. وبينما تسهم النظم الحيوانية التقليدية في سبل عيش 70 في المائة من فقراء الريف في العالم، تهيئ العمليات واسعة النطاق الناشئة باضطراب والمعتمدة على الأعلاف الموردة دولياً والموارد الوراثية الحيوانية نمواً سريعاً في أسواق اللحوم والألبان والبيض. وعلى الرغم من أن "المجال المتوسط"، أي المزارع الأسرية المتوسطة الحجم الموجهة نحو الأسواق مازالت تتزايد أهميتها في كثير من الأماكن، فإنها تُدفع باضطراب إلى خارج الأسواق وتتعرض بصورة خاصة لصدمات الأمراض الحيوانية. ويتطلب هذا النمو القوي في قطاع الثروة الحيوانية وما يصاحبه من تغيرات هيكلية حوكمة شاملة من جانب المجتمع الدولي. وتشغل الثروة الحيوانية ربع مساحة سطح الأرض في شكل أراضٍ للرعي، ويشكّل اتساع المراعي عاملاً رئيسياً في إزالة الغابات في أمريكا اللاتينية. ويسهم هذا القطاع، الذي يستحوذ على ثلث أراضي زراعة المحاصيل في العالم لإنتاج حبوب الأعلاف، في زيادة أسعار الحبوب، ولكنه يتأثر أيضاً بالزيادات في الأسعار. وفي ظل ازدياد التنافس على الأراضي، فإن الزيادة في الأسعار لا تقتصر على حبوب الأعلاف، بل تشمل كذلك المياه والطاقة والأيدي العاملة، كما أن الإنتاج الحيواني الواسع المعتمد على الرعي (26 في المائة من مساحة العالم غير المغطاة بالجليد) يواجه الآن تقلبات تغير المناخ والضغوط الاجتماعية والاقتصادية.

17 - يتسم القطاع الحيواني العالمي بانقسام واضح بين: (1) الحيوانات التي تحتفظ بها أعداد كبيرة من أصحاب الحيازات الصغيرة والرعاة لدعم سُبل عيشهم وأمنهم الغذائي؛ (2) الإنتاج الحيواني التجاري الذي يدعم نظام الإمداد الغذائي العالمي ويوفّر فرص العمل للمنتجين وغيرهم في العمليات ذات الصلة المرتبطة بالتجهيز والتوزيع والتسويق وخدمات الدعم. ويرتبط ظهور الأمراض الحيوانية وانتشارها، فيما يبدو، ارتباطاً وثيقاً بهيكل القطاع والتغييرات التي تطرأ على بيئة الإنتاج.

#### الافتراضات والمخاطر

- خطر تهميش أصحاب الحيازات الصغيرة والرعاة ودفعهم إلى حافة الفقر، مما يفضي إلى تسريع وتيرة الهجرة خارج المناطق الريفية، ما لم تُتخذ تدابير فنية فعّالة وعلى صعيد المؤسسات والسياسات لتعزيز سُبل وصول صغار المنتجين إلى أسواق المنتجات الحيوانية الآخذة في الاتساع؛
- ظهور أمراض جديدة وتفشي الأمراض المعروفة بسبب ازدياد كثافة الحيوانات في المناطق الإيكولوجية الدافئة والرطوبة والمتغيرة، وازدياد تنقل السكان، والزيادة الكبيرة في نقل الحيوانات والمنتجات الحيوانية، وعدم كفاية الاستثمارات العامة في الخدمات والمؤسسات في كثير من الأحيان؛
- ارتباط التوسع في المراعي وإنتاج حبوب الأعلاف بتدهور الأراضي وتدمير المواطن الطبيعية والتنوع البيولوجي، واستنزاف المياه وارتباطها كذلك بالانبعاثات الهائلة لغازات الاحتباس الحراري (ثاني أكسيد الكربون، والميثان، وأكسيد النيتروز)؛
- تشكل الثروة الحيوانية عاملاً مهماً يساهم في زيادة تركيز العناصر المغذية للتربة وتلوث المياه وبخاصة في المناطق التي ترتفع فيها الكثافة الحيوانية؛
- تمثل سلالات أنواع الحيوانات الزراعية المستأنسة رأس المال البيولوجي الأساسي لتنمية قطاع الثروة الحيوانية؛ وقد تركّز نمو الإنتاج الحيواني في القرن الفائت على عددٍ صغير للغاية من السلالات في جميع أنحاء العالم، وهي عملية ترتبط بالتدهور الكبير في التنوع البيولوجي القائم.

#### النتائج التنظيمية

باء 1 - مساهمة قطاع الثروة الحيوانية في الأمن الغذائي وحماية سبل المعيشة والتنمية الاقتصادية الريفية وذلك من خلال:

- وضع تدابير فنية ومؤسسية وعلى مستوى السياسات ودعم تنفيذها؛
- دعم وثائق استراتيجيات الحد من الفقر/البرامج القطرية/الإقليمية للأمن الغذائي التي تركّز على الإنتاج الحيواني بين الأسر التي تفتقر إلى الموارد.

باء 2 - التعاون الفعّال بين البلدان لضمان نجاح مكافحة الأمراض الحيوانية وتهديدات الصحة البشرية المرتبطة بالحيوانات وذلك من خلال:

- دعم تحسين الإنذار المبكر والمعرفة بظهور وتفشي الأمراض الحيوانية، وكذلك دعم آليات الاستجابة المبكرة على المستويات القطرية والإقليمية والدولية؛
- تعزيز التنسيق الإقليمي والدولي لمكافحة وإدارة الأمراض، وتزويد نظم الصحة الحيوانية القطرية بالقدرات الفنية ووسائل السياسات الضرورية؛
- تزويد مركز إدارة أزمات السلسلة الغذائية بعنصر تشغيلي كامل لصحة الحيوان؛
- وضع سياسات وطنية لصحة الحيوان والصحة العامة البيطرية، مع مراعاة الأبعاد الاجتماعية الاقتصادية والثقافية والهيكلية والإنمائية.

باء 3 - تيسير الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية من أجل زيادة الإنتاج الحيواني وذلك من خلال:

- دعم تنفيذ خطة العمل العالمية للموارد الوراثية على كافة المستويات؛
- المساعدة في تحسين كفاءة استخدام الموارد والحدّ من الفاقد وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري لقطاع الثروة الحيوانية من خلال الوسائل التكنولوجية والسياسات، وكذلك من خلال الاستثمارات الداعمة.
- ودعم المشاريع والاتفاقات المشتركة بين البلدان لمواجهة المشاكل المترتبة على تغير المناخ والموارد المائية والتنوع البيولوجي.

باء 4 - بناء القدرة القطرية في مجال تنمية قطاع الثروة الحيوانية والحفاظ عليها وذلك من خلال:

- المساعدة على استخدام أفضل الممارسات (التكنولوجيا والمؤسسات والسياسات)؛
- المشورة بشأن الاستثمارات التي تسترشد بتقديرات الاحتياجات المتعددة الأهداف؛
- المشورة بشأن خطط الوقاية والتأهب لتوجيه إدارة حالات الطوارئ (الأمراض الحيوانية والكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع الإنسان في الحالات التي تتعلق بالثروة الحيوانية).

تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي باء

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والمعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة بشأن السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
باء 1	X	X	X	X	X	X	X	X
باء 2	X	X	X	X	X	X	X	X
باء 3	X	X	X	X	X	X	X	X
باء 4				X	X		X	X

## الهدف الاستراتيجي جيم - إدارة مصايد الأسماك وموارد تربية الأحياء المائية واستخدامها بشكل مستدام

### القضايا والتحديات

18 - ستظل الأسماك والمنتجات السمكية مصدراً مهماً للغذاء والبروتين وكذلك الدخل من خلال الإنتاج والتجارة. وسوف يظل قطاع مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية يؤدي دوراً مهماً في التغذية البشرية ومكافحة الجوع والفقر والتنمية الاقتصادية بشكل أعم. وسوف يظل الطلب على الأسماك والمنتجات السمكية في ازدياد. وستكون هناك حاجة حتمية إلى الإدارة الفعالة لمصايد الأسماك وموارد تربية الأحياء المائية والحفاظ عليها، مع كفاءة الحفاظ على التنوع البيولوجي المائي وصحة وإنتاجية النظم الإيكولوجية التي تدعم الموارد السمكية ومصايد الأسماك. وسيكون من الأساسي كفاءة الاستخدام المستدام للأرصدة البرية المستغلّة في مصايد الأسماك الطبيعية في البحار والمحيطات وكذلك في الأنهار والبحيرات. وفي ظل وصول تلك الأرصدة إلى حدودها القصوى، فإن تربية الأحياء المائية من المتوقع أن تسد الثغرة في الطلب. ولذلك فإن ترشيد وتنظيم تربية الأحياء المائية في البيئات البرية والبحرية سي طرح تحديات معقّدة خلال العقود المقبلة. وتتمثل إحدى القضايا الأخرى في الانقسام بين المصايد الطبيعية وتربية الأحياء المائية وبين القطاع الفرعي الصناعي الكبير والقطاع الفرعي الصغير الذي يشمل المجتمعات المحلية، التي يمثّل فيها الصيد الحر في أو تربية الأحياء المائية على النطاق الصغير مساهمة كبيرة في الأمن الغذائي وسبل المعيشة. ويلزم وضع سياسات متكاملة لتلبية الاحتياجات المحدّدة في هذين القطاعين الفرعيين. ويتطلب كل من قطاع مصايد الأسماك وقطاع تربية الأحياء المائية اتخاذ إجراءات تنظيمية على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، كما يحتاج إلى المساعدة وبناء القدرات وكفاءة اتباع نهج متكامل. وتتمثل التحديات المهمة الأخرى في: أثر تغيّر المناخ؛ وارتفاع أسعار الأسماك؛ والاعتماد على الوقود واستهلاكه وتكاليف مدخلات الإنتاج؛ وظهور الأمراض الحيوانية في تربية الأحياء المائية؛ والتدهور العام في النظم الإيكولوجية المائية، سواء في البيئة البحرية أو في المياه الداخلية.

### الافتراضات والمخاطر

- استعداد البلدان لتحسين الحوكمة والإدارة في قطاعي مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية وقدرتها على القيام بذلك من خلال تعزيز الأطر التنظيمية والمؤسسية على الصعيدين القطري والإقليمي (مثل منظمات إدارة مصايد الأسماك الإقليمية التي تعمل بكفاءة أكبر). وسوف يفضي الإخفاق في تحقيق ذلك إلى استمرار الإفراط في صيد الأسماك، والطاقة المفرطة، والصيد غير القانوني دون إبلاغ ودون تنظيم؛
- الصراعات المرتبطة بالوصول إلى الموارد والأسواق؛
- يمكن أن تتفاقم تلك المخاطر المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بهذا القطاع جرّاء مخاطر من قبيل: أثر تغيّر المناخ، وآثار القطاعات الأخرى التي تفضي مثلاً إلى تلوث وتدهور البيئة البحرية والنظم الإيكولوجية الداخلية وفي البحار والمحيطات، وقصور إدارة المناطق الساحلية والقريبة من مجاري المياه، وكذلك موارد الأراضي والمياه، وظهور الأمراض التي تؤثر على الأسماك المستزرعة، والزيادات السريعة في أسعار المدخلات من قبيل الوقود والعلف الحيواني.

### النتائج التنظيمية

جيم 1- حسّنت البلدان الأعضاء وأصحاب الشأن الآخرون صياغة السياسات والمعايير بما يسهّل تنفيذ مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد والصيد الدولية الأخرى، بالإضافة إلى الاستجابة للمسائل المستجدة، وذلك من خلال:

- رفع تقارير منتظمة عن حالة تنفيذ مدونة السلوك والصيد ذات الصلة؛
- إسداء المشورة حول إقامة أطر للسياسات وإدماجها، مع الموازنة بين الأهداف الإنمائية والاحتياجات بالنسبة إلى صون الموارد؛
- إتاحة أرضية، على غرار لجنة مصايد الأسماك، لقيام نقاش دولي وتوطيد المساهمة والمشاركة في منتديات دولية أخرى مثل الجمعية العامة للأمم المتحدة، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، منظمة التجارة العالمية، مجلس التعاون الاقتصادي لبلدان آسيا والمحيط الهادئ، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، الاتفاقية بشأن التجارة الدولية في الأنواع المهددة بالانقراض من مجموعات الحيوان والنبات البرية، اتفاقية التنوع البيولوجي، المنظمة البحرية الدولية؛
- وضع صكوك جديدة مثل الاتفاقات أو خطط العمل أو الخطوط التوجيهية الفنية؛
- بناء القدرات في مجال صياغة السياسات والتفاوض الدولي؛
- إصدار معلومات موثوق بها في الوقت اللازم واستخدامها؛
- توطيد التعاون مع الشركاء ذات الصلة.

جيم 2- جرى تحسين الحوكمة في مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية من خلال إنشاء مؤسسات وطنية وإقليمية أو تدعيم القائم منها، بما يشمل الأجهزة الإقليمية لمصايد الأسماك، وذلك من خلال:

- تقديم المشورة والمساعدة لإنشاء مؤسسات جديدة واعتماد طرق جديدة لمساندة المؤسسات الموجودة؛
- بناء القدرات في مجال الحوكمة والإدارة في تلك المؤسسات، بما يشمل اتخاذ القرارات بقدر أكبر من الفعالية والشفافية؛
- رفع تقارير منتظمة عن الجهود الرامية إلى إنشاء مؤسسات جديدة أو تدعيم وتحسين المؤسسات الموجودة، بما يشمل توشي الشفافية في عملية اتخاذ القرارات.

جيم 3- لقد ساهم تفعيل إدارة مصايد الأسماك الطبيعية البحرية والداخلية من قبل البلدان الأعضاء وأصحاب الشأن الآخرين في تحسين حالة موارد مصايد الأسماك والنظم الإيكولوجية واستخدامها على نحو مستدام، وذلك من خلال:

- إسداء المشورة الفنية وبناء القدرات لتقييم مصايد الأسماك وإدارتها؛
- دعم التنفيذ الفعّال للنهج الإيكولوجي في مصايد الأسماك مع مراعاة الاحتياجات المتصلة بسبل المعيشة لدى مجموعات الصيادين؛
- رفع تقارير منتظمة عن حالة الأرصد السمكية والنظم الإيكولوجية وتقييمها؛
- تيسير وتشجيع التعاون الدولي في مجال إدارة مصايد الأسماك.

جيم 4- استفادت البلدان الأعضاء وغيرها من أصحاب الشأن من زيادة إنتاج الأسماك والمنتجات السمكية من تربية الأحياء المائية المستدامة، وذلك من خلال:

- الترويج لتربية الأحياء المائية المستدامة؛
- إجراء عمليات استعراض وتقييم متخصصة لقطاع تربية الأحياء المائية على المستويين العالمي والإقليمي.
- المساعدة في تطوير أساليب رشيدة لتربية الأحياء المائية، بما يشمل إدارة الأمراض المائية؛
- تقديم الدعم لسبل المعيشة الريفية مع التشديد على نظم الزراعة المتكاملة والنهج الإيكولوجي؛
- تشجيع بناء شراكات وشبكات في مجال البحث والتطوير التطبيقي ونقل التكنولوجيا وبناء القدرات.

جيم 5- أصبحت العمليات في مصايد الأسماك، بما في ذلك استخدام معدات الصيد، مأمونة أكثر وفعالة بقدر أكبر من النواحي الفنية والاقتصادية والاجتماعية وسليمة من الناحية البيئية ومطابقاً للقواعد على شتى المستويات، وذلك من خلال:

- الترويج لتحسين الرصد والمراقبة والإشراف، بما في ذلك استخدام نظم رصد السفن بواسطة الأقمار الصناعية؛
- رفع تقارير منتظمة عن تنفيذ أنشطة الرصد والمراقبة والإشراف والتحديات المصاحبة لذلك؛
- إسداء المشورة الفنية وبناء القدرات؛
- دعم خفض استهلاك الطاقة والتأثيرات على البيئة؛
- إنشاء سجلات لسفن الصيد والمحافظة عليها؛
- دعم البلدان في اعتماد المعايير الوطنية والدولية لسلامة الصيد وتطبيق تلك المعايير.

جيم 6- حققت البلدان الأعضاء وأصحاب الشأن الآخرين درجة أعلى من ترشيد استخدام منتجات مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية والاتجار بها في مرحلة ما بعد الصيد، بما في ذلك شروط يمكن توقعها بقدر أكبر وأكثر اتساقاً للنفاز إلى الأسواق، وذلك من خلال:

- اعتماد وتطبيق خطوط توجيهية ومدونات ممارسات مستندة إلى العلم؛
- إسداء المشورة الفنية وبناء القدرات؛
- الترويج للتنسيق والمواءمة في التجارة الدولية.

تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي جيم

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفنى وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
جيم 1	X	X	X	X	X	X		X
جيم 2			X	X	X			
جيم 3	X	X	X	X	X	X	X	X
جيم 4	X	X	X	X	X	X	X	X
جيم 5		X	X	X	X	X	X	X
جيم 6		X	X	X	X	X		X

الهدف الاستراتيجي دال - تحسين نوعية الأغذية وسلامتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية

القضايا والتحديات

19 - يتزايد الاهتمام بالقضايا المتعلقة بسلامة الأغذية وجودتها ومواصفاتها على المستويات القطرية والعالمية نتيجة طلب المستهلكين على الأغذية الآمنة والمغذية والأعلى جودة، وآثار اتفاقات منظمة التجارة العالمية بشأن تطبيق تدابير الصحة والصحة النباتية، واتفاق الحواجز التقنية أمام التجارة على تجارة الأغذية الدولية. وتلتزم البلدان النامية والمتقدمة على السواء من هيئة الدستور الغذائي توجيهاً دولياً لحماية صحة المستهلكين، مع كفاءة الممارسات المنصفة في تجارة الأغذية. ومن المهم أن يستند توفير المشورة العلمية بشأن سلامة الأغذية والتغذية إلى بيانات من طائفة عريضة من البلدان من أجل كفاءة ملامتها في السياق الدولي. ويجب بذل جهود كبيرة لتنمية قدرات عدد كبير من البلدان للمساهمة بمعلومات موثوقة عن سلامة الأغذية والنوعية والتغذية.

20 - كما يجب أن تتماشى أو تتكامل السياسات القطرية بشأن سلامة الأغذية ونوعيتها مع خطط التنمية القطرية الأخرى. ويتطلب التنفيذ الفعال لنهج السلسلة الغذائية في إدارة سلامة الأغذية تعاوناً بين الوكالات المعنية بالصحة البشرية والحيوانية والنباتية والبيئية. ويتعين على الحكومات كفاءة تهيئة الظروف التي تمكن المستهلكين من اختيار النظم الغذائية الصحية وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لإجراء ذلك الاختيار.

الافتراضات والمخاطر

- سوف تستمر الإرادة السياسية القوية من أجل وضع وتنفيذ سياسات وطنية بشأن سلامة الأغذية/نوعيتها؛

- تظل اتفاقات منظمة التجارة الدولية بمثابة الأساس الذي تستند إليه قواعد التجارة الدولية، مع عدم تقويضها بالسياسات الحمائية للمجموعات الاقتصادية الإقليمية أو على المستوى القطري أو نتيجة التأثير المتزايد لمواصفات القطاع الخاص؛
- يمكن، لما يستجد من مشاكل تتعلق بسلامة الأغذية وازدياد تواتر أزمات السلسلة الغذائية، أن تصرف الموارد عن أنشطة المراقبة المنتظمة للأغذية.

### النتائج التنظيمية

دال 1 - وضع مواصفات جديدة ومنقحة لسلامة الأغذية وجودتها بمساهمة واسعة من البلدان والجهات الأخرى صاحبة المصلحة، تتضمن توصيات متفق عليها دولياً بالنسبة لإنتاج الأغذية، والمنتجات الزراعية والسمكية، وتجهيزها، وسلامة استخدامها، وتبادلها بشكل منصف، وذلك من خلال:

- دعم هيئة الدستور الغذائي المشتركة بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية؛
- الدعوة إلى استخدام نصوص الدستور الغذائي على المستويين القطري والإقليمي وتيسير التعاون الإقليمي في وضع المواصفات الغذائية؛
- توفير المشورة العلمية بشأن سلامة الأغذية ونوعيتها، بما في ذلك تركيب الأغذية والعناصر الغذائية المطلوبة (بما في ذلك مشورة لجنة الخبراء المشتركة بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية المعنية بالمواد المضافة إلى الأغذية، والاجتماع المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية بشأن مخلفات المبيدات، واجتماع الخبراء المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية بشأن تقييم المخاطر الميكروبيولوجية، واجتماعات الخبراء المخصصة)؛
- مناصرة ودعم تحسين فعالية مشاركة البلدان النامية في أعمال الدستور الغذائي بالتعاون الوثيق مع منظمة الصحة العالمية.

دال 2 - قيام البلدان بوضع سياسات قطرية بشأن سلامة الأغذية وجودتها، وتنفيذ برامج قائمة على الأدلة تراعي أولويات الصحة العامة والتجارة، بما في ذلك التأهب لمواجهة حالات الطوارئ، وتدعمها تشريعات وأنظمة متسقة بما يتماشى والمبادئ المتفق عليها دولياً، وذلك من خلال:

- المشورة بشأن وضع السياسات التي تدعم سلامة الأغذية ونوعيتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية ووضع استراتيجيات لتنفيذها؛
- بناء القدرات والمؤسسات اللازمة لكفالة إطار قانوني متنسق، وإدارة فعالة لمراقبة الأغذية، ومعلومات سلامة الأغذية، والكفاءة في توفير الخدمات الفنية من قبيل التفتيش وإصدار الشهادات والخدمات المخبرية، فضلاً عن الاكتشاف المبكر والاستجابة لحالات الطوارئ المرتبطة بسلامة الأغذية؛
- دعم جمع وتجميع وتحليل واستخدام البيانات العلمية المتعلقة بسلامة الأغذية ونوعيتها، بما في ذلك المواد المضافة للأغذية والملوثات الكيميائية والميكروبيولوجية، ومخلفات المبيدات، والعقاقير البيطرية، ومراقبة الأمراض المنقولة بالأغذية، وتركيب الأغذية، والاحتياجات من العناصر الغذائية؛

- توفير المعلومات بشأن سلامة الأغذية وإسداء المشورة الفنية بشأن تنمية القدرات القطرية في مجال التأهب والاكتشاف المبكر والاستجابة المبكرة لحالات الطوارئ المرتبطة بسلامة الأغذية؛
- دعم البرامج القطرية والإقليمية في مجال الأمن الغذائي والتنمية الزراعية والريفية والأعمال التجارية الغذائية الزراعية.

دال 3- قيام البلدان بتنفيذ برامج فعالة لتحسين الالتزام بالتوصيات الدولية بشأن الممارسات السليمة في جميع مراحل السلسلة الغذائية والتقيّد باشتراطات السوق على جميع الأغذية، وذلك من خلال:

- المشورة بشأن وضع استراتيجيات وطنية تغطي النهج التنظيمية وغير التنظيمية لتحقيق أهداف نوعية الأغذية وسلامتها وتراعي الأبعاد الاقتصادية والتجارية؛
- المشورة بشأن وضع وتنفيذ نُظم للنوعية وكذلك إسداء المشورة بشأن الابتكار في المنتجات والعمليات؛
- تيسير وصول القائمين بتشغيل السلسلة الغذائية إلى التكنولوجيات المناسبة؛
- بناء القدرات والمؤسسات في مجال وضع ونشر توجيهات فنية بشأن الممارسات السليمة؛
- دعم برامج التوعية العامة لتشجيع مشاركة المستهلكين وتثقيفهم في مجال سلامة الأغذية والتغذية والقضايا الأخرى المتعلقة بنوعية الأغذية.

تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي دال

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
دال 1		X	X	X	X	X	X	X
دال 2	X	X		X	X		X	
دال 3		X		X	X		X	X

الهدف الاستراتيجي هاء - الإدارة المستدامة للغابات والأشجار

القضايا والتحديات

21 - يواجه المجتمع العالمي تحدياً كبيراً بسبب استمرار فقدان الغابات وتدهورها في كثير من البلدان. وتعتمد سبل المعيشة في الريف في كثير من الأحيان على الغابات الإنتاجية التي تدعم فرص العمل والدخل. ويلزم تحسين نوعية إدارة الغابات، وإعادة التحريج، وإنعاش الغابات بعد الكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع الإنسان. ويلزم اتباع نهج استراتيجي لكفالة قدرة الغابات السليمة على عزل الكربون، ومن ثم الحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري والمساعدة على التخفيف من آثار تغير المناخ، والحفاظ على التنوع البيولوجي، وصون موائل الحياة البرية، وحماية

مستجمعات المياه. ولا يقوم بإدارة الغابات على نحو مستدام سوى عدد قليل من البلدان؛ ويمكن التحدي الذي يواجهه المجتمع الدولي والمنظمة في تحقيق ذلك في معظم البلدان.

#### الافتراضات والمخاطر

22 - سيتوقف النجاح على التقدم الاقتصادي المتسق نسبياً. ويمكن للمنظمة المساهمة بدور ملموس في تنمية قدرات البلدان لمساعدتها على ما كانت تواجهه في الماضي من عقبات أمام الإدارة المستدامة للغابات من خلال المشورة على صعيد السياسات، وتنمية القدرات، والمساعدة الفنية. على أن استمرار النمو السكاني، والاضطرابات السياسية، و/أو الضغوط الاقتصادية، قد تسفر عن استمرار تحويل الغابات إلى الزراعة أو الاستخدامات الحضرية أو غيرها من استخدامات الأراضي. ويطرح ذلك تحدياً خطيراً، مع وجود احتمالات كبيرة لاستمرار إخفاق الإدارة المستدامة للغابات في بعض البلدان الرئيسية.

#### النتائج التنظيمية

هاء 1- السياسات والممارسات التي تمس الغابات والحراجة تستند إلى:

(1) معلومات حسنة التوقيت وموثوقة:

#### الأدوات الرئيسية

- أن تكون بمثابة مصدر عالمي موثوق للمعلومات عن الغابات، وإعداد ونشر نتائج عمليات التقييم الدورية العالمية للموارد الحرجية، والتقارير التي تنشر في حالة الغابات في العالم؛
- تقديم الدعم لعمليات الرصد الوطنية والإقليمية للغابات وتقييمها، بما في ذلك تفاعل قطاع الغابات مع القطاعات الأخرى من خلال التقييم المتكامل لاستخدامات الأراضي؛
- تقاسم المعارف والمعلومات بشكل فعال من خلال الاستخدام الجيد للإنترنت، والشبكات، والمطبوعات والوسائل الأخرى؛

(2) وتعزيزها عن طريق التعاون والحوار الدولي:

#### الأدوات الرئيسية

- توفير منتدى حي للحكومات والجهات الأخرى صاحبة المصلحة لمناقشة قضايا السياسات والقضايا المستجدة، بما في إطار الاجتماعات الوزارية، واجتماعات لجنة الغابات، والمؤتمر العالمي للغابات؛
- الهيئات الإقليمية للغابات، واجتماعات وهيئات الخبراء الفنيين، ومشاورات الخبراء، والشبكات العالمية والإقليمية؛

- تقوية الصلات بين العمليات القطرية، والإقليمية والعالمية، بما في ذلك من خلال توسيع دور الهيئات الإقليمية للغابات؛
- قيادة الشراكة التعاونية في مجال الغابات، بما في ذلك وضع برامج أو إجراءات مشتركة، ومن خلال الشراكات الأخرى، بما في ذلك استضافة الشراكة في مجال الجبال ومن خلال الشراكات النشطة مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.

هاء 2- تعزيز المؤسسات التي تنظم الغابات، وتحسين صنع القرار، بما في ذلك تشجيع أصحاب الشأن المعنيين بالغابات على الاشتراك في استعراض وتحديث السياسات والتشريعات المتعلقة بالغابات؛ ومن ثم تهيئة بيئة مواتية للاستثمار في الحراجة والصناعات الحرجية:

#### الأدوات الرئيسية

- دعم وضع سياسات وقوانين للغابات على أساس تشاركي، وتعزيز الإصلاح المؤسسي وجهود تحسين الحوكمة؛
- إجراء الدراسات المتعلقة بالقطاع والتحليلات المقارنة للمؤسسات المعنية بالغابات؛

هاء 3- زيادة دمج الغابات في خطط وعمليات التنمية القطرية، مع مراعاة العلاقات المتبادلة بين الغابات واستخدامات الأراضي الأخرى:

#### الأدوات الرئيسية

- دعم برامج الغابات القطرية الفعالة، بما في ذلك بناء القدرات وتبادل المعرفة؛
- استضافة ودعم مرفق البرامج الحرجية القطرية.

هاء 4- الأخذ بالإدارة المستدامة للغابات والأشجار على نطاق أوسع للحد من إزالة الغابات وتدهورها، وزيادة مساهمة الغابات والأشجار في النهوض بسبل المعيشة والتخفيف من آثار تغير المناخ:

#### الأدوات الرئيسية

- وضع واستخدام خطوط توجيهية بشأن الممارسات السليمة في إدارة الغابات من خلال التشاور الفعال مع الجهات صاحبة المصلحة؛
- دعم تحسين إدارة الحرائق التي تشب في الغابات بما في ذلك من خلال النهج القائمة على المجتمعات المحلية؛
- دعم وضع وتنفيذ آليات مالية قطرية ودولية لدعم الإدارة المستدامة للغابات؛
- زيادة استخدام الآليات المالية لتيسير تقاسم المعلومات وإنشاء قواعد البيانات، ولبناء القدرة على تعزيز إدارة الغابات والحد من إزالة الغابات وتدهورها.

هاء 5- تعزيز القيم الاجتماعية والاقتصادية والفوائد التي تحققها الغابات والأشجار لسبل المعيشة، ومساهمة أسواق المنتجات والخدمات الحرجية في زيادة توفير مقومات البقاء الاقتصادي للغابات كخيار لاستخدام الأراضي:

#### الأدوات الرئيسية

- تحليل وفهم العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تسفر عن زيادة الاستثمار؛
- تحليل إنتاج واستهلاك المنتجات الحرجية والتجارة فيها؛
- المساعدة الفنية والخطط التوجيهية لإدارة الغابات القائمة على المجتمعات المحلية وللمشاريع القائمة على الغابات لتحسين سبل المعيشة والحد من الفقر.

هاء 6- بلورة القيم البيئية للغابات والحراجة، وتنفيذ استراتيجيات فعالة للمحافظة على التنوع البيولوجي للغابات، والتكيف مع تغير المناخ، وإعادة تأهيل الأراضي المتدهورة، وإدارة المياه وموارد الحياة البرية:

#### الأدوات الرئيسية

- تقديم المساعدة الفنية والمساعدة في مجال السياسات لدعم النهج القائمة على المناظر الطبيعية والنظم الإيكولوجية، مع التركيز على النظم الإيكولوجية الجبلية، والمناطق القاحلة، والمراعي، والغابات الساحلية، وغيرها من النظم الإيكولوجية الهشة؛
- دعم البلدان في معالجة صحة الغابات، مع الإشارة على وجه الخصوص إلى التكيف مع تغير المناخ؛
- دعم المبادرات القطرية والإقليمية لصون الغابات وتنوعها البيولوجي، وتحسين إدارة مستجمعات المياه، وموارد الحياة البرية، والمناطق المحمية، وإصلاح الأراضي المتدهورة، ومكافحة التصحر.

#### تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي هاء

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والمعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
هاء 1	X	X	X	X	X	X	X	X
هاء 2	X	X		X	X	X	X	X
هاء 3		X		X	X		X	
هاء 4	X	X	X	X	X	X	X	X
هاء 5	X	X		X	X	X	X	X
هاء 6	X	X	X		X		X	X

## الهدف الاستراتيجي واو - الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين الاستجابة للتحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة

### القضايا والتحديات

23 - تعتبر الموارد الطبيعية (الأراضي، والمياه، والمناخ والموارد الوراثية) والخدمات المتصلة بها أساسية لإنتاج الأغذية، وتحسين التنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة. وسوف يزداد على الأرجح الصراع والتنافس على سُبُل الوصول إلى تلك الموارد واستخدامها في كثير من الأقاليم بسبب ازدياد الطلب على الأغذية والألياف والطاقة وفقدان وتدهور الأراضي الإنتاجية. وسوف تتفاقم تلك الصراعات بسبب تغيُّر ظروف النمو وازدياد شح المياه وفقدان التنوع البيولوجي والظواهر الجوية الشديدة وغير ذلك من آثار تغيُّر المناخ. وتتطلب الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية لفائدة الأجيال الحالية والمقبلة الاعتراف بالتخصصات المتميزة التي تتناول الجوانب الرئيسية للموارد الطبيعية وحوكمتها، وكذلك بالنهج المتعددة التخصصات اللازمة للتعامل مع البدائل وإدارة الموارد الطبيعية على أساس مستدام. ويتمثل التحدي في ضمان إتاحة البيانات الرئيسية (بما في ذلك البيانات الجغرافية المكانية)، والمعارف والنهج المتصلة بالموارد الطبيعية على المستويات القطرية، والإقليمية والدولية، بما في ذلك لدعم إنشاء وتنفيذ صكوك دولية، ونشر هذه البيانات والمعارف والنهج في قطاعات الزراعة، والغابات ومصايد الأسماك.

24 - وهناك الكثير من الفرص للحد من الآثار المعاكسة لتغيُّر المناخ من خلال تحسين المعارف وإدارة الموارد الطبيعية عن طريق السياسات والممارسات المستدامة في الزراعة والحراجة ومصايد الأسماك. وتشمل تدابير التخفيف من الآثار السلبية، على سبيل المثال، الحد مباشرة من الانبعاثات الناجمة عن النشاط البشري أو تحسين مصارف الكربون. وتوفر آليات التمويل الدولية (مثل آلية التنمية النظيفة ومرفق البيئة العالمية) وسائل داعمة للتخفيف من آثار تغيُّر المناخ والتكيف معها، تطبق على جميع القطاعات وتتطلب نهجاً متعددة التخصصات. على أن الإجراءات المعقدة ومعايير الأهلية الصارمة تسببت في عرقلة تمويل الأنشطة المتصلة بالزراعة، والغابات ومصايد الأسماك. ويزداد الاعتراف الدولي بأن تنمية الطاقة الحيوية تتيح فرصاً وتحديات أمام التنمية الزراعية والريفية المستدامة. ومن اللازم توفير بيانات ومعلومات دولية وقطرية وتنفيذ عمليات تشاورية لوضع استراتيجيات وسياسات بشأن الطاقة الحيوية المستدامة.

### الافتراضات والمخاطر

- لا تتأثر قدرات البلدان على إدارة الفرص والتحديات المرتبطة بالإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، وتغيُّر المناخ، والطاقة الحيوية، والآثار السلبية للنمو السكاني، وارتفاع تكاليف الأغذية والطاقة، وآثار تغيُّر المناخ، وتيسير تلك القدرات من خلال الآثار الإيجابية للتنمية الاقتصادية؛
- يمكن للمنظمة أن تساهم بدور فعال في صياغة الصكوك ذات الصلة على الصعيد الدولي؛
- تساعد الصكوك الدولية، بما في ذلك بروتوكول كيوتو، وأي ترتيبات أخرى بعد سنة 2012 وآلية التنمية النظيفة، وغير ذلك من آليات أسواق الكربون، على عزل الكربون في التربة وتيسير وصول المزارعين إلى تلك الموارد المالية؛

- يمكن وضع سياسات وترتيبات قطرية ودولية للوصول إلى الموارد الوراثية وتقاسم الفوائد الناجمة عن استخدامها بما يعبر بشكل كافٍ عن الطابع الخاص للموارد الوراثية للأغذية والزراعة؛
- تستطيع البلدان تحديد أهداف قابلة للتحقيق، وصياغة سياسات وبرامج وممارسات ملائمة للإدارة المستدامة لمواردها الطبيعية والتكيف مع تغيير المناخ والتخفيف من آثاره.

### النتائج التنظيمية

المؤشرات	النتائج التنظيمية
<p>واو 1-1 - إظهار 20 بلداً على الأقل لقدرتها على تنفيذ عمليات حصر منهجية لموارد الأراضي، واستخدامات الأراضي، وإدارة الأراضي وتدهور الأراضي.</p> <p>واو 2-1 - تنفيذ 10 بلداً على الأقل للخطوط التوجيهية التي تضعها المنظمة لتخطيط استخدام الأراضي وإدارتها المستدامة.</p> <p>واو 3-1 - تمتع 10 بلدان على الأقل بالقدرة على تلبية متطلباتها الداخلية والتزاماتها الدولية في مجال رصد موارد الأراضي، وتقييمها والإبلاغ عنها.</p> <p>واو 4-1 - دور أوسع ومعترف به للمنظمة في لجنة التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر، واتفاقية الأمم المتحدة للتنوع البيولوجي واتفاقية الأمم المتحدة الإطارية المتعلقة بتغيير المناخ لدعم البلدان في تنفيذ خطط العمل المتصلة بموارد الأراضي واستخدام الأراضي.</p>	<p>واو 1 - تكون البلدان قد عززت قدراتها على الترويج للإدارة المستدامة للأراضي وتطويرها.</p> <p><i>الأدوات الأساسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم المشورة في مجال السياسات، وبناء القدرات وتقديم الإرشادات الفنية وأو وضع خطوط توجيهية حول كيفية استخدام الأراضي بطرق مستدامة</li> <li>• تعزيز قدرة البلدان على توليد واستخدام البيانات الخاصة بالتربة، والأراضي واستخداماتها على المستوى القطري</li> <li>• تقييم ورصد موارد الأراضي، واستخدام الأراضي، وملاءمة الأراضي، وتدهور الأراضي وممارسات إدارة التربة/الأراضي، وتنسيق وجمع ونشر نتائج عمليات التقييم على المستوى العالمي</li> <li>• دعم الاتفاقيات الدولية المتصلة باستخدام الأراضي وتدهورها، ودعم البلدان في تنفيذ التزاماتها الخاصة بالإبلاغ بموجب هذه الاتفاقيات</li> <li>• تقييم التفاعلات بين الأراضي وتغير المناخ، بما في ذلك انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وحبس ثاني أكسيد الكربون، وسداد مدفوعات مقابل الخدمات البيئية.</li> </ul>
<p>واو 2-1 - تحسين 10 بلدان على الأقل لقدرتها على رصد موارد المياه واستخدام المياه والإبلاغ عنها.</p> <p>واو 2-2 - استخدام 10 بلدان على الأقل للتحليلات والدراسات النظرية معتمدة في ذلك على النظام العالمي لمعلومات المياه AQUASTAT في صياغة سياساتها واستراتيجياتها وخططها وتنفيذها.</p> <p>واو 3-2 - اعتماد عدد من البلدان أو منظمات أحواض الأنهار للتدابير نتيجة للدعم السياسي والاستراتيجي.</p> <p>واو 4-2 - اعتماد 20 بلداً على الأقل، أو حوضاً من أحواض الأنهار أو نظاماً زراعياً لأدوات تحسين إنتاجية المياه (بما في ذلك تقنيات نظم رسم الخرائط وخدمات تشغيل قنوات الري - MASSCOTE والنموذج الذي وضعته المنظمة للتنبؤ باستجابة الغلة للمياه - AQUACROP) لمواجهة ندرة المياه.</p>	<p>واو 2 - تكون البلدان قد حسنت قدرتها على مواجهة ندرة المياه وتحسين إنتاجية المياه في النظم الزراعية على المستوى القطري ومستوى أحواض الأنهار، بما في ذلك المياه العابرة للحدود.</p> <p><i>الأدوات الرئيسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقوية قدرة البلدان على رصد موارد المياه الوطنية، واستخدامات المياه، وكمياتها ونوعيتها، بما في ذلك المعلومات الجغرافية المكانية، والإبلاغ عنها</li> <li>• تنسيق عمليات التقييم، وجمع ونشر المعلومات عن موارد المياه واستخداماتها على المستوى العالمي (النظام الإحصائي لموارد المياه الريفية)، وإجراء تحليل عالمي عن حالة الموارد المائية واتجاهاتها (بما في ذلك تقرير تنمية الموارد المائية في العالم والتنسيق بين الوكالات في القضايا المائية - آلية الأمم المتحدة الخاصة بالمياه)</li> <li>• دعم المؤسسات القطرية والإقليمية المعنية بإدارة المياه في الزراعة، وإدارة أحواض الأنهار، والموارد المائية العابرة للحدود، وصياغة السياسات والاستراتيجيات المتصلة بذلك وتنفيذها</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم قدرة البلدان على التعامل مع أداء الري وتحديثه (من خلال تقنيات نظم رسم الخرائط وخدمات تشغيل قنوات الري - MASSCOTE) وتحسين كفاءة استخدام المياه والإنتاجية (من خلال النموذج الذي وضعته المنظمة للتنبؤ باستجابة الغلة للمياه - AQUACROP).</li> </ul>
<p>واو 3-1 - تحقيق الهيئة لسنة مدخلات وعلامات طريق رئيسية على الأقل في برنامجها المتعدد السنوات.</p> <p>واو 3-2 - استفادة 15 بلداً على الأقل من البلدان المنفذة لخطة العمل العالمية الخاصة بالموارد الوراثية النباتية والحيوانية من آليات المنظمة الخاصة بدعم التنفيذ.</p> <p>واو 3-3 - تطبيق خطة عمل مشتركة بشأن التنوع البيولوجي للأغذية والزراعة بالتعاون مع أمانة اتفاقية التنوع البيولوجي، وتمكن 5 بلدان على الأقل من الاستفادة من متطلبات الإبلاغ المنسقة والتوفيق بين الأهداف البيئية والزراعية.</p>	<p>واو 3 - تقوية السياسات والبرامج على المستويات القطرية، والإقليمية والدولية لضمان صون التنوع البيولوجي للأغذية والزراعة والاستفادة منه بطريقة مستدامة، والتقاسم العادل للمنافع المترتبة على استخدام الموارد الوراثية.</p> <p><i>الأدوات الرئيسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير منتدى حكومي دولي لوضع السياسات الخاصة بالموارد الوراثية من خلال هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة</li> <li>• تنفيذ برنامج عمل هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة المتعدد السنوات</li> <li>• تعزيز وتنسيق الآليات العالمية لتيسير تنفيذ خطط العمل العالمية التي تضعها المنظمة للموارد الوراثية للأغذية والزراعة</li> <li>• تعزيز التعاون مع المنظمات والصكوك الدولية ذات الصلة، بما في ذلك اتفاقية التنوع البيولوجي وضمان إبراز الاحتياجات المحددة في مجال الزراعة بالشكل المناسب</li> <li>• تحليل استخدام وتبادل الموارد الوراثية وتشجيع التقاسم العادل والمنصف للمنافع المترتبة عليها</li> </ul>
<p>واو 4-1 - اعتماد الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لترتيبات الحياة بالنسبة لموارد الأراضي والموارد الطبيعية الأخرى.</p> <p>واو 4-2 - استخدام 10 بلدان على الأقل، من بينها بلدان على الأقل من البلدان التي تواجه حالات طوارئ، للخطوط التوجيهية التي تضعها المنظمة في مجال الحوكمة ووضع السياسات والإدارة لتنفيذ نظم آمنة ومنصفة لحياة الموارد الطبيعية.</p> <p>واو 4-3 - استخدام 10 مؤسسات للخطوط التوجيهية التي تضعها المنظمة والدعم في مجال السياسات في بناء القدرات والتمكين القانوني على المستوى القطري ومستوى المجتمعات المحلية.</p> <p>واو 4-4 - استفادة 10 بلدان على الأقل من الاستثمارات الكبيرة في إدارة الأراضي بدعم من قدرات المنظمة الفنية والمعمارية في الشراكات التي تيسرها ترتيبات برنامج التعاون بين منظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي.</p>	<p>واو 4 - تعزيز الحصول المنصف على الموارد الوراثية وضمان حيازتها، بما في ذلك للنساء، والسكان المحليين والفئات الحساسة.</p> <p><i>الأدوات الأساسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين الحوكمة، والسياسات والإدارة ومشاركة الجهات صاحبة المصلحة من خلال وضع المنهجيات المناسبة وتطبيقها</li> <li>• تعديل حقوق الموارد الطبيعية وتسجيلها من خلال المؤسسات الرسمية والعرفية</li> <li>• تطبيق مناهج ومعايير التقييم المناسبة لضمان تطبيق الضرائب والتعويضات العادلة، وتشجيع الإقراض المناسب</li> <li>• الممارسات الداعمة للتخطيط استخدامات الأراضي القائمة على المشاركة</li> <li>• إدارة وحل الصراعات المتصلة بالموارد الطبيعية (الحصول عليها والانتفاع بها) من خلال المنهجيات المناسبة وتطبيقها.</li> </ul>
<p>واو 5-1 - إدماج 15 بلداً على الأقل لمنظور الأغذية والزراعة المتصل بالتكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره في استراتيجياتها وبرامجها القطرية.</p> <p>واو 5-2 - تحديث تقنيات مراقبة وتحليل تأثيرات تقليبية المناخ وتغير المناخ وتطبيقها في 20 بلداً على الأقل.</p> <p>واو 5-3 - إظهار 10 بلدان على الأقل لقدرات محسنة على تقييم آثار تغير المناخ في المدى البعيد على الزراعة، وإدارة المخاطر المتصلة</p>	<p>واو 5 - تقوية قدرات البلدان على مواجهة التحديات البيئية المستجدة، مثل تغير المناخ والطاقة الحيوية.</p> <p><i>الأدوات الأساسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم إدماج تغير المناخ في السياسات، والاستراتيجيات والبرامج الوطنية المتصلة بالزراعة، والغابات ومصايد الأسماك</li> <li>• تعزيز قدرات البلدان على تقييم واستخدام المعارف</li> </ul>

<p>بتقلبية المناخ والتطورات المناخية المتطرفة.</p> <p>واو 4-5 - إجراء اتصالات من أجل تنفيذ استراتيجيات وخطط إنمائية لدعم التكيف مع تغير المناخ وبرامج الطاقة الحيوية التي تتحقق من سلامتها وتطبيقها المؤسسات القطرية في 10 بلدان على الأقل.</p> <p>واو 5-5 - استفادة 30 بلداً على الأقل من الآليات المالية المتصلة بتغير المناخ، وإظهار دعمها لحبس الكربون في التربة في نظام ما بعد بروتوكول كيوتو.</p> <p>واو 5-6 - الاعتراف بالترابط بين الأمن الغذائي، والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، والحد من الفقر والتكيف مع تغير المناخ، وإبراز ذلك في الاتفاقات الدولية.</p> <p>واو 5-7 - وضع 10 بلدان على الأقل لاستراتيجيات أو سياسات للطاقة الحيوية المستدامة على المستوى القطري.</p>	<p>والتكنولوجيات المتصلة برصد التحديات البيئية المستجدة وتأثيراتها والتجاوب معها</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز قدرات البلدان على الاستفادة من الآليات المالية المتصلة بتغير المناخ وغيرها من المدفوعات للخدمات البيئية</li> <li>• تيسير وتشجيع الحوارات الدولية بشأن التنمية المستدامة للطاقة الحيوية وصياغة استراتيجية وبرنامج للطاقة الحيوية المستدامة</li> <li>• الدعوة إلى تقديم مدخلات للعمليات الحكومية الدولية لضمان التعبير عن أبعاد الأغذية، والزراعة، والغابات ومصايد الأسماك في المفاوضات الخاصة بوضع الصكوك الدولية لمواجهة التحديات العالمية وتنفيذها.</li> </ul>
--	---

### تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي واو

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
واو 1	X	X		X	X	X	X	X
واو 2	X	X	X	X	X	X	X	X
واو 3	X	X	X	X	X	X	X	X
واو 4	X	X	X	X	X	X	X	X
واو 5	X	X	X	X	X	X	X	X

### الهدف الاستراتيجي زاي - تهيئة البيئة المواتية للأسواق من أجل تحسين سبل المعيشة.

#### القضايا والتحديات

25 - تستند سبل المعيشة إلى الأصول وتعتمد سبل الوصول المحسنة إلى تلك الأصول في كثير من الأحيان على حسن أداء الأسواق. ويتعين على البلدان النامية استغلال فرص الأسواق والتجارة المترتبة على التغييرات في السياسات والمؤسسات وتكييف استراتيجياتها وسياساتها بشأن السلع لتلبية احتياجات التنمية والأمن الغذائي. ويتعين على المنتجين والمصدرين تلبية الطلب على نوعية المنتجات وسلامتها، والالتزام بمواصفات الصناعة المرتفعة بشكل متزايد، والتحضر السريع، وتغيير أنماط استهلاك الأغذية.

26 - وقد طرأت زيادة سريعة على فرص إضافة القيمة من خلال الصناعات الزراعية بالنسبة للإنتاج الأولي. وفي حين أن تنمية الأعمال التجارية الزراعية والصناعة الزراعية يمكن أن تزيد من المنافسة في الأسواق الدولية والمحلية،

فإن الفوائد لا تتحقق تلقائياً ولن يستفيد منها الجميع. وتطرح تلك التغييرات صعوبات خاصة أمام صغار المزارعين والعمال الأجورين والتجار والقائمين بالتجهيز وأسواق الجملة وتجار والتجزئة. ومثال ذلك أن الامتثال لطلبات الأعمال التجارية الزراعية قد يتطلب نمواً في المزارع الكبرى والتجارية، وهو ما يمكن أن يضر بأصحاب الحيازات الصغيرة. وبالمثل فإن المزارعين والتجار وتجارة الجملة وتجارة التجزئة المشتركين في السلسلة التقليدية قد يتعذر عليهم التكيف مع منافسة المتاجر الكبرى وسلاسل إمداداتها المبتكرة. وينبغي أن يكون إيجاد فرص العمل من خلال تنمية الأعمال التجارية الزراعية وتوسيع المزارع التجارية مصحوباً بسياسات وخدمات تكفل مزيداً من الإنصاف والسلامة في ظروف العمل في المناطق الريفية.

### الافتراضات والمخاطر

- الافتراضات: الحاجة الكبيرة إلى مساعدة البلدان على تحديد الاستجابات في الأسواق وعلى مستوى المؤسسات والسياسات؛ وربما لا تكون وزارات الزراعة والمنظمات الأخرى مستعدة لدعم تنمية البنية الأساسية الضرورية وصياغة سياسات ملائمة وتنمية الجوانب الأخرى المطلوبة لبيئة مواتية ملائمة؛ ويتعين عموماً على المشتركين في الإنتاج والتجهيز والتسويق اتباع نهج أكثر توجهاً نحو الإنتاج التجاري للاستفادة من الأسواق المجزية؛ ويتعين على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية تحسين مهاراتها الفنية والإدارية والتسويقية؛
- المخاطر: ستؤدي الاستثمارات المحتملة للشركات المتعددة الجنسيات والوفورات المتاحة لها إلى إيجاد صعوبات كبيرة أمام المزارع الصغيرة في البلدان النامية؛ وربما لن تدعم الأعمال التجارية الزراعية والمزارع معايير العمل الدولي، وقد تفتقر الحكومات إلى السياسات والقدرة المؤسسية أو البشرية لتنظيم ذلك بفعالية؛ وقد لا يتمتع المزارعون بالتوجه التجاري الكافي، وقد يفتقرون إلى المهارات الإدارية اللازمة للاستفادة من الفرص التجارية، ويطرح ارتفاع أسعار الأغذية مخاطر وفرص للدخل وسبل المعيشة في المناطق الريفية تبعاً لإمكانية الوصول إلى الموارد والقدرة التنافسية للصناعات الزراعية، وأداء نُظم التوزيع والتسويق، وقدرة صغار المزارعين على الاستفادة من فرص التجارة الجديدة أو الآخذة في الاتساع.

### النتائج التنظيمية

زاي 1- السياسات والخدمات الملائمة لتمكين أصحاب الحيازات الصغيرة بالمناطق الريفية والمناطق المحيطة بالمناطق الحضرية من تحسين قدرتهم على المنافسة والتنوع من خلال التوجه نحو مشاريع جديدة، وزيادة القيمة المضافة وتلبية متطلبات السوق وذلك من خلال:

- تحليلات سلاسل الأسواق والقيمة، بما في ذلك تقدير استراتيجيات تنمية سلاسل القيمة، وتكنولوجيا الإنتاج، وفرص الأسواق؛
- تحليل أثر التحديات العالمية الناشئة من قبيل تغير المناخ، وعدم استقرار الأسعار، وإنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة في ظل ندرة الموارد الطبيعية؛
- المشورة على صعيد السياسات وتقديم المساعدة الفنية لتنمية سلاسل القيمة؛
- بناء القدرات وتعزيز المؤسسات من أجل تحسين إدماج أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق التجارية.

زاي 2- الاهتمام الكافي بتهيئة فرص العمل الريفية في سياسات وبرامج وشراكات التنمية الريفية وذلك من خلال:

- تحليل أنماط واتجاهات العمل في المزرعة وخارج المزرعة؛
- المشورة على صعيد السياسات لتوسيع فرص العمل في القطاعات الريفية الزراعية وغير الزراعية؛
- أعمال الدعوة وبناء القدرات لدعم السياسات المواتية لتهيئة فرص العمل في الريف.

زاي 3- السياسات والأنظمة والمؤسسات القطرية والإقليمية تمكّن الأعمال التجارية الزراعية والصناعات الزراعية القادرة على المنافسة وتساعد القطاع الخاص على أداء دور فعال في التنمية الريفية المستدامة وذلك من خلال:

- تقييم التحديات والفرص والاستراتيجيات؛
- المساعدة على وضع سياسات وبرامج للأعمال التجارية الزراعية والصناعة الزراعية في مجالات من قبيل تهيئة البيئة المواتية الملائمة لتطوير الصناعات الزراعية وتمويل سلاسل القيمة المرتبطة بالصناعات الزراعية؛
- التعزيز المؤسسي في مجالات من قبيل تعزيز أجهزة تنشيط المشروعات الزراعية وبناء القدرات في مجالات من قبيل التطوير التكنولوجي، والإدارة، وتسويق المنتجات.

زاي 4- تهيئة بيئة السياسات والمؤسسات المواتية للمنتجين الزراعيين والمشاريع الزراعية عن طريق زيادة القدرة على تحليل التغيرات في بيئة التجارة الدولية وفرص التجارة وذلك من خلال:

- تحليل الأسواق الزراعية والسياسات التجارية المؤثرة على التنمية؛
- المشورة ودعم التدريب في مجال معلومات وتحليلات الأسواق، وصياغة السياسات، ومفاوضات التجارة الدولية.

زاي 5- النهوض بقدرة الحكومات على إنشاء نُظم مؤسسية ومالية وتنظيمية تمكّن المنتجين الزراعيين والمشاريع الزراعية من الحصول على فرص أفضل في الوصول إلى أسواق المدخلات والمخرجات والخدمات وذلك من خلال:

- تحليل الأسواق، والخدمات، والمؤسسات والأطر التنظيمية؛
- المشورة والمساعدة بشأن الإدماج في الأسواق، وإدارة المخاطر، والتعاون بين القطاعين العام والخاص؛
- بناء القدرات المؤسسية.

### تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي زاي

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
زاي 1	X	X		X	X	X	X	X
زاي 2	X	X	X	X	X	X	X	X
زاي 3		X		X	X	X	X	X
زاي 4	X			X	X	X	X	X
زاي 5		X		X	X	X	X	X

### الهدف الاستراتيجي حاء - تحسين الأمن الغذائي والتغذية

#### القضايا والتحديات

27 - إن التعامل مع العوامل العديدة الكامنة وراء انعدام الأمن في مجالي الأغذية والتغذية والفقر يتطلب توافر المعلومات والتحليلات ذات الصلة والمحدثة، ليس فقط لتحديد الأسباب التي تكمن وراء انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية، بل وكذلك لتحديد الحلول الفعالة. وهناك حاجة على وجه التحديد إلى: (أ) الدعوة والتوعية لوضع الأمن الغذائي والتغذية على رأس جداول الأعمال القطرية والإقليمية والعالمية؛ (ب) تعزيز القدرات القطرية في مجال تقييم الأوضاع الغذائية والتغذوية ودمج أهداف الأمن الغذائي والتغذية في السياسات والاستراتيجيات والبرامج؛ (ج) تعزيز الحق في الغذاء والأطر القانونية ذات الصلة؛ (د) البحوث التطبيقية في مجال برامج الأمن الغذائي والتغذوي واستخلاص الدروس المستفادة منها؛ (هـ) والتثقيف وتوفير المعلومات المتعلقة بالتغذية لكفالة النظام الغذائي الكافي وتحسين التغذية للجميع.

#### الافتراضات والمخاطر

28 - إن الحصول على الاستحقاقات والوصول إلى الموارد الاقتصادية الكافية على المستوى الأسري هو ما يكفل التحرر من انعدام الأمن الغذائي والجوع. وتتمارس العلاقات الاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية أثراً كبيراً على الطريقة التي تتحدّد بها تلك الاستحقاقات. ولذلك فإن النجاح يتوقف على مدى وسرعة إزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي.

29 - وتشمل المخاطر: (أ) الافتقار إلى نظم المعلومات القطرية القادرة على رصد التطورات أو كفالة اتساق السياسات على المستوى الدولي؛ (ب) الافتقار إلى التعاون الفعال بين الإدارات القطرية المعنية وبين الوكالات والمنظمات الدولية.

### النتائج التنظيمية

حاء-1 – قدرة البلدان الأعضاء، والشركاء في التنمية والجهات الأخرى صاحبة المصلحة على الاطلاع على المعلومات، والتحليلات والدروس المستفادة من تحسين الأمن الغذائي والتغذية.

#### الأدوات الرئيسية

- منصات لتبادل المعارف؛
- مطبوعات رئيسية (حالة مصايد الأسماك، حالة الأغذية والزراعة، حالة أسواق السلع الزراعية)، والتقارير الدورية، والوثائق الأساسية عن القضايا المستجدة؛
- عقد اجتماعات عالمية، وإقليمية وقطرية لمناقشة القضايا الراهنة والمستجدة؛
- وضع وتسليم طرق، وأدوات، وخطوط توجيهية لتوحيد وتنسيق معلومات الأمن الغذائي والتغذية؛
- منهجيات وأدوات لتحليل وتقييم الأمن الغذائي والتغذية، لدعم وضع سياسات للأمن الغذائي والتغذية تستهدف إجراء عمليات التقييم والتأثير عليها؛
- التحليل والرصد والدعوة على المستوى العالمي.

حاء-2 – قيام البلدان والمؤسسات الإقليمية ذات الصلة بصياغة واعتماد سياسات وبرامج وتدخلات متسقة للتصدي لانعدام الأمن الغذائي والتهديدات المرتبطة به.

#### الأدوات الأساسية

- مساهمات تحليلية وبناء القدرة على تصميم وتنفيذ السياسات، والاستراتيجيات وخطط العمل؛
- تعزيز المعلومات الخاصة بالأمن الغذائي ونظم الإنذار المبكر؛
- تقديم المشورة الفنية بشأن طرق تحقيق التكامل بين سياسات وبرامج الأمن الغذائي؛
- إزكاء الوعي ووضع استراتيجيات للدعوة.

حاء-3 – توافر القدرات والمعلومات لدى البلدان لتوجيه برامج التنمية نحو حماية وتحسين الأغذية التي يحصل عليها المستهلكون وزيادة مستويات التغذية.

#### الأدوات الأساسية

- بناء القدرات اللازمة لتوصيل المعلومات الخاصة بالتغذية والخطوط التوجيهية الغذائية من خلال قنوات متعددة (الخطوط التوجيهية الغذائية، والعنونة، والتوعية الغذائية في المدارس والمناهج التعليمية)؛
- إقامة شراكات لتحسين قدرات البلدان في مجال المعلومات والممارسات التغذوية؛

- دعم التعاون بين الوكالات في مجال التغذية؛
  - توثيق المعارف الخاصة بالطرق الغذائية والتغذوية الفعالة لتحسين مستوى التغذية.
- حاء-4 - تمكين البلدان، بناء على طلبها، من تنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية الخاصة بتحقيق الحق في الغذاء بشكل تدريجي، ومبادئ الحوكمة الجيدة (الشفافية، والمشاركة والمساءلة)، في العمليات المتصلة بالأمن الغذائي وتحسين حالة التغذية.

#### الأدوات الرئيسية

- تطبيق وإدماج الخطوط التوجيهية الطوعية الخاصة بتحقيق الحق في الغذاء بشكل تدريجي في سياق الأمن الغذائي القطري؛
- توليد وتبادل المعارف مع الشركاء الوطنيين والدوليين بشأن تطبيق الحق في الغذاء والنهج القائمة على حقوق الإنسان؛
- جمع ونشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة في مجال تنفيذ الحق في الغذاء؛
- تقديم المشورة الفنية والقانونية بشأن العمليات القائمة على الحق في الغذاء في سياق الإصلاحات القانونية والمؤسسية والاجتماعية؛
- تنمية القدرات والدعوة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الغذائية (بما في ذلك الشفافية والمساءلة) في ما يتصل بالأمن الغذائي والتغذية.

حاء-5 - إنتاج ونشر إحصاءات يمكن الاعتماد عليها وتصدر في الوقت المناسب لدعم الأمن الغذائي والتحليلات المتصلة بالتغذية واتخاذ القرارات على جميع المستويات.

#### الأدوات الرئيسية

- بناء القدرات الخاصة بإجراء الموازنات الغذائية، وإعداد بيانات التعدادات، وإجراء المسوحات عن ميزانية الأسرة؛
- وضع مجموعات بيانات عالمية بشأن أوضاع واتجاهات الأمن الغذائي؛
- وضع نظم لإدارة المعلومات؛
- تطوير الطرق الإحصائية الملائمة وتطوير طرق جديدة؛
- تقاسم المعارف والدروس المستفادة بشأن أفضل الممارسات في مجال الإحصاء؛
- وضع استراتيجيات لدعم النظم الإحصائية القطرية المستدامة.

## تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي حاء

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
حاء 1		X		X	X	X	X	X
حاء 2	X	X			X		X	
حاء 3	X	X		X	X		X	
حاء 4		X	X	X	X	X	X	
حاء 5	X				X		X	X

## الهدف الاستراتيجي طاء - زيادة القدرة على التأهب لحالات الطوارئ والتهديدات الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال

## القضايا والتحديات

30 - فقراء الريف في المناطق الريفية، الذين يعتمد معظمهم بشكل مباشر أو غير مباشر على الزراعة لكسب العيش، هم في العادة الأكثر تعرضاً لحالات الطوارئ وأشدّهم تأثراً بها. وإضافة إلى الصراعات المتواصلة أو الجديدة فإن تغيير المناخ يزيد من تواتر وشدة الكوارث الطبيعية. ويحب أن تلبى ترتيبات الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها الاحتياجات المحددة لأصحاب الحيازات الصغيرة الذين يعتمدون على الزراعة، والرعاة، والصيادين، ومستخدمي الغابات، والعمال الزراعيين المعدمين ومعاليمهم. ويجب التركيز بشكل خاص على الفئات التي تعاني انعدام الأمن الغذائي والضعيفة تغذوياً، بمن فيهم النساء والأطفال. وينبغي أن يشمل الدعم الفعال جميع عناصر إدارة مخاطر الكوارث، بما في ذلك الإنذار المبكر، والتخطيط للطوارئ والحد من مخاطر الكوارث، وتقدير الاحتياجات، والاستجابة في الوقت المناسب. ويجب مواصلة كفاءة الدعم المتكامل على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية من خلال إقامة صلات مع القطاعات الأخرى (مثل الصحة والتعليم والشؤون الاجتماعية) والجهات الشريكة الرئيسية (منظمة الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية/منظمات المجتمع المدني). وتشهد البيئات المالية والمؤسسية التي يتعين على المنظمة العمل فيها تطورات: (1) ازدياد مستوى التمويل المرتبط بحالات الطوارئ ويات أكثر تنوعاً؛ ويزداد تمويل العمل الإنساني من خلال الأموال المجمعة على المستويات العالمية والقطرية؛ (2) يتيح ازدياد عدد وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية المعنية بالطوارئ الغذائية والتغذوية والزراعية وإعادة الإعمار فرصاً للعمل المشترك والتعاون، وإن كان ذلك يطرح أيضاً تحديات تتعلق بالتنسيق؛ (3) تتيح العملية الجارية لإصلاح الأمم المتحدة فرصاً أمام المنظمة للتنسيق والإسكاف بزماد القيادة في قضايا الأمن الغذائي والتغذية على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية؛ (4) يساعد بناء قدرات مؤسسات إدارة الكوارث القطرية حكومات البلدان التي تواجه حالات طوارئ على أداء دور جديد وأقوى في الحد من المخاطر وتنسيق المساعدة الخارجية.

### الافتراضات والمخاطر

- تقوم الحكومات بإعطاء أولوية كافية لبناء القدرات في مجال تحليل المخاطر، والإنذار المبكر، والتخطيط للطوارئ، والتأهب، وتنسيق الاستجابة في حالات الطوارئ وإعادة البناء بشكل أفضل؛
- ستتولى المنظمة إدارة طوارئ السلسلة الغذائية باستخدام: "إطار إدارة الأزمات لمنع الأمراض والآفات الحيوانية والنباتية العابرة للحدود وحالات الطوارئ المتصلة بسلامة الأغذية والاستجابة لها" المعروف أيضاً باسم "مركز إدارة أزمات السلسلة الغذائية"؛
- تعزز المنظمة قدرتها على الاستجابة السريعة من خلال التنفيذ التدريجي لنظام إدارة الحوادث في إطار إدارة الأزمات وفي حالات الطوارئ الكبرى؛
- ينبغي أن تظل القدرة الأساسية للشعب الفنية في المنظمة متوائمة مع الحاجة إلى دعم العمل في حالات الطوارئ وإعادة الإعمار بشكل عام، والإمسك بزمام القيادة عند الاقتضاء؛
- يتمثل أحد المخاطر الرئيسية المحتملة في ازدياد عدد الأزمات وشدتها، بحيث يفوق قدرة المنظمة على التصدي لها بفعالية.

### النتائج التنظيمية

- طاء 1- قيام أصحاب الشأن على المستويين العالمي والقطري في البلدان النامية باستخدام نُظم الإنذار المبكر المرتبطة بحالات الطوارئ الغذائية والزراعية للتصدي لها بفعالية وكفاءة وذلك من خلال:
- بناء القدرة على إصدار ورصد وتحليل وإدارة بيانات الإنذار المبكر في البلدان النامية المعرضة لمخاطر شديدة والتي لديها أعداد كبيرة من السكان الريفيين المعرضين للمخاطر؛
  - تبسيط نُظم الإنذار المبكر المحلية والقطرية والإقليمية والعالمية الحالية من خلال الشراكات الملائمة.
- طاء 2- تمكين الحكومات والجهات الشريكة المعنية في البلدان النامية المعرضة للمخاطر الشديدة ولديها أعداد كبيرة من السكان الريفيين المعرضين للمخاطر وذلك عن طريق التخطيط الفعال للاستجابة لحالات الطوارئ الغذائية والزراعية وذلك من خلال:
- دعم وضع خطط للطوارئ الغذائية والزراعية؛
  - تدعيم القدرات المحلية والترتيبات المؤسسية لحماية وتعزيز التغذية، وبخاصة بين الفقراء والسكان الذين يعانون انعدام الأمن الغذائي.
- طاء 3- قدرة الحكومات والجهات الشريكة المعنية في البلدان المعرضة لمخاطر شديدة ولديها أعداد كبيرة من السكان الريفيين المعرضين للمخاطر على الاستجابة لحالات الطوارئ الغذائية والزراعية بشكل متنسق وفي الوقت المناسب وعلى نحو يتسم بالدقة الفنية، وذلك من خلال:

- المشورة الفنية لإعداد تقديرات للاحتياجات وخطط عمل واستجابات تراعي الفوارق بين الجنسين، مع كفالة سرعة انتعاش الأسر والمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة المتضررة، وإعادة بناء سُبل عيش أكثر قدرة على الصمود، بما يمكن هؤلاء من التعامل بشكل أفضل مع مخاطر الكوارث في المستقبل؛
- دعم جهود الدعوة لتعبئة الموارد المطلوبة؛
- المشورة الفنية لحماية وتعزيز التغذية ودمج الاعتبارات التغذوية ومسائل الأمن الغذائي الأسري في التدخلات الزراعية في حالات الطوارئ؛
- تدريب موظفي المنظمة على نظام إدارة الحوادث.

طاء 4- قيام البلدان النامية المعرضة لمخاطر شديدة، ولديها أعداد كبيرة من السكان الريفيين المعرضين للمخاطر، بتعزيز أطر السياسات والقدرات المؤسسية المرتبطة بحالات الطوارئ المحتملة التي تشمل تماماً قطاع الزراعة ومصايد الأسماك والحراجة، واعتماد المجتمعات المحلية والأسر المعرضة للمخاطر أساليب محسنة لإدارة الزراعة والأراضي والمياه للحد من تلك المخاطر وذلك من خلال:

- المشورة الفنية وعلى صعيد السياسات بشأن الممارسات والمبادئ المتكاملة للحد من المخاطر في السياسات والبرامج القطاعية.

تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي طاء

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والمعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
طاء 1	X	X		X	X	X		
طاء 2				X	X	X		X
طاء 3				X	X	X	X	X
طاء 4				X	X	X	X	

الهدف الاستراتيجي كاف - المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية

القضايا والتحديات

31 - يضطلع الرجال والنساء في المناطق الريفية بأدوار متباينة وتكاملية في الزراعة والتنمية الريفية والأمن الغذائي على مستوى الأسرة والمجتمع المحلي، إلا أن أنماط عدم المساواة السائدة بين الرجال والنساء، وانخفاض مستويات تمكين النساء، مازالت تعوق التقدم في التغلب على الجوع. ويتميز انعدام المساواة بين الجنسين بأنه "خسارة اقتصادية واجتماعية جسيمة فضلاً عن ظلم وكبح لعملية تحقيق الأمن الغذائي على مستوى الأسرة والمجتمع المحلي". وهناك

حاجة مستمرة إلى مساعدة البلدان على تعميم قضايا المساواة بين الجنسين والنهوض بقدرتها على تحليل التحديات الإنمائية والإنسانية المرتبطة بالجنسين والتصدي لها. كما أن المنظمة مطالبة بإعطاء أولوية عليا لقضايا المساواة بين الجنسين في جميع أعمالها. ولا يمكن تحقيق القضاء على الفقر المدقع والجوع بدون إتاحة فرص متكافئة للرجال والنساء وبدون التمكين الاقتصادي للنساء.

### الافتراضات والمخاطر

- عدم فهم فائدة التصدي لقضايا الجنسين في تحقيق الأهداف الإنمائية قد يظل سائداً؛
- ارتفاع أسعار الأغذية قد يؤثر على النساء والرجال بدرجات متباينة؛
- توافر القدرة الكافية للتعامل مع قضايا الجنسين في المقر والمكاتب الميدانية على السواء.

### النتائج التنظيمية

المؤشرات	النتائج التنظيمية
<p>كاف 1-1 - اشتراك المنظمة مع واحدة على الأقل من وكالات الأمم المتحدة الأخرى في وضع خطط مشتركة وتنفيذ أنشطة ما لا يقل عن ثلاثة بلدان ضمن البرنامج المشترك الخاص بـ"توحيد الأداء".</p> <p>كاف 1-2 - استحداث ما لا يقل عن أداتين من أدوات السياسات على مستوى منظومة الأمم المتحدة، بحيث تشمل مجالات اختصاص المنظمة.</p> <p>كاف 1-3 - تطوير الأدوات والمنهجيات التي تضعها المنظمة واستخدامها في تنفيذ البرامج المشتركة الخاصة بـ"توحيد الأداء" في ثلاثة بلدان على الأقل.</p> <p>كاف 1-4 - وضع مبادرة واحدة على الأقل للأمن الغذائي و/أو مبادرة زراعية تستند إلى المشورة الفنية التي تقدمها المنظمة وتؤدي إلى تمكين نساء الريف ومشاركتهن في الاستفادة من الموارد/ اتخاذ القرارات، في تنفيذ البرامج المشتركة الخاصة بـ"توحيد الأداء" في ثلاثة بلدان على الأقل.</p>	<p>كاف 1 - إدماج تحقيق المساواة بين الجنسين في الريف في سياسات الأمم المتحدة وفي البرامج المشتركة للأمن الغذائي والتنمية الزراعية والريفية.</p> <p><i>الأدوات الأساسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إقامة شراكات أكثر تأثيراً داخل منظومة الأمم المتحدة ومع الجهات الأخرى المعنية صاحبة المصلحة؛</li> <li>• تنقيح الأدوات والمنهجيات الحالية وتطبيق نتائج البحوث في النهج المشتركة في منظومة الأمم المتحدة؛</li> <li>• تقديم المشورة الفنية لتشجيع تمكين النساء والحد من التفاوت بين الجنسين في الحصول على الموارد، والسلع والخدمات؛</li> <li>• لتشغيل، واتخاذ القرارات في المناطق الريفية والمناطق المحيطة بالمناطق الحضرية.</li> </ul>
<p>كاف 1-2 - قيام صانعي السياسات والجهات المعنية بالتنمية بإجراء تحليلات عن الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والجنسانية استناداً إلى نُهج وأدوات برنامج تحليل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمسائل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وغيره من البرامج في ستة بلدان إضافية.</p> <p>كاف 2-2 - قيام الإحصائيين القطريين ومحلي السياسات الزراعية في ثلاثة بلدان على الأقل بإنتاج، وتحليل ونشر بيانات تفصيلية عن الجنسين، وتحليلها واستخدامها في وضع السياسات استناداً إلى التدريب الذي توفره المنظمة.</p> <p>كاف 2-3 - صياغة مبادرة واحدة على الأقل في مجال سياسات التنمية الزراعية والريفية الحساسة بالنسبة للقضايا الجنسانية</p>	<p>كاف 2 - زيادة قدرة الحكومات على إدماج المساواة بين الجنسين في برامج ومشروعات وسياسات التنمية الزراعية والريفية.</p> <p><i>الأدوات الأساسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم ودعم التدريب على تطوير الكفاءات في الدوائر الحكومية وفي الجهات صاحبة المصلحة في مجالات البحوث، والمشاركة في وضع السياسات ووضع البرامج</li> <li>• بناء القدرات في مجال جمع البيانات التفصيلية عن الجنسين، وتحليلها واستخدامها في وضع السياسات</li> <li>• إجراء البحوث على القضايا المستجدة وتحديث أدوات بناء القدرات</li> </ul>

المؤشرات	النتائج التنظيمية
<p>استناداً إلى دعم المنظمة في مجال التدريب وتنمية المهارات في أربعة بلدان.</p> <p>كاف 2-4 - قيام أربعة بلدان بوضع نظم لتنفيذ السياسات التي تميز بين الجنسين وقياس نتائجها، بما في ذلك على الفئات الحساسة والأسر التي ترأسها نساء، نتيجة للدعم الذي تقدمه المنظمة في مجال التدريب وتنمية المهارات.</p> <p>كاف 2-5 - تحديث جميع المواد المتصلة ببناء القدرات لدمج نتائج البحوث الجنسانية بشأن القضايا المستجدة.</p>	
<p>كاف 3-1 - استخدام البيانات الجنسانية والنتائج المستمدة من بحوث التنمية الجنسانية والريفية، والقضايا الصحية بما فيها متلازمة نقص المناعة المكتسبة والإيدز، والهجرة، وتغير المناخ، والطاقة الحيوية في اتخاذ القرارات من جانب الحكومات لدى صياغة سياسة جنسانية زراعية في أربعة بلدان على الأقل.</p> <p>كاف 2-3 - قيام الحكومات والجهات الأخرى صاحبة المصلحة بإجراء تحليلات عن المساواة بين الجنسين في أربعة بلدان.</p> <p>كاف 3-3 - قيام المنظمة بتيسير إجراء حوار في مجال السياسات بين الحكومات والجهات الأخرى صاحبة المصلحة بشأن وضع سياسة جنسانية للتنمية الزراعية والريفية في أربعة بلدان بحلول نهاية 2011.</p>	<p>كاف 3 - مساعدة الحكومات في صياغة السياسات التي تراعي احتياجات المرأة، والقائمة على المشاركة في التنمية الزراعية والريفية.</p> <p><i>الأدوات الأساسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الدعم الفني والمشورة في مجال السياسات بشأن صياغة السياسات التي تراعي احتياجات المرأة والتي تستند إلى بيانات ومعلومات دقيقة عن كل من الجنسين على حدة</li> <li>إجراء تحليل عن المساواة بين الجنسين لإيجاد فهم مشترك لإجراءات السياسات</li> <li>توفير منصة للحوار، والدعوة، والمساءلة والشراكة بين الحكومات والجهات المعنية صاحبة المصلحة</li> <li>إجراء بحوث على قضايا السياسات المستجدة لدعم عمليات اتخاذ القرارات.</li> </ul>
<p>كاف 4-1 - مراجعة خطة العمل التي تتناول الجوانب الجنسانية والإنمائية لتنسيقها مع الإطار الاستراتيجي الجديد بحلول نهاية عام 2010، بحيث تُراعى فيها الدروس المستفادة من تقرير الأداء الأول بشأن تنفيذ خطة العمل.</p> <p>كاف 4-2 - قيام الوحدات الفنية في المنظمة بتنفيذ الأهداف المتصلة بالمساواة بين الجنسين، ورصدها والإبلاغ عنها.</p> <p>كاف 3-4 - تدريب جميع موظفي المقر والمكاتب الميدانية على الجوانب المتصلة بإدماج القضايا الجنسانية.</p> <p>كاف 4-4 - شغل جميع وظائف نقاط الاتصال الخاصة بالقضايا الجنسانية في مستوى رفيع بما فيه الكفاية.</p>	<p>كاف 4 - إظهار التزام من جانب المنظمة وموظفيها وقدرتها على مواجهة الأبعاد الجنسانية في عملهم.</p> <p><i>الأدوات الأساسية</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء واستخدام وحدات فنية لإدخال القضايا الجنسانية ضمن نهج برنامج تحليل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمسائل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين</li> <li>تطوير الكفاءات اللازمة للتحليلات الجنسانية لدى موظفي المقر الرئيسي وكذلك على مستوى المقر والمكاتب الميدانية باستخدام وحدات برنامج تحليل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمسائل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين</li> <li>تعيين موظف من الفئة العليا كنقطة اتصال في المسائل الجنسانية ضمن الوحدات الفنية في المنظمة وإظهار التزام قوي بالقضايا الجنسانية</li> <li>رصد مخصصات في الميزانية لتغطية الالتزام والأداء ومقارنتها بمؤشرات تنفيذ خطة العمل.</li> </ul>

تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي كاف

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والمعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
كاف 1	X	X		X	X		X	X
كاف 2					X		X	X
كاف 3		X		X	X		X	X
كاف 4				X	X	X	X	X

الهدف الاستراتيجي لام - زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية.

القضايا والتحديات

32 - شهد العقدان الماضيان هبوطاً حاداً في التمويل المقدم إلى الزراعة، سواء بالقيمة النسبية أو القيمة المطلقة. وانخفض نصيب الزراعة في المساعدة الإنمائية الرسمية من 18 في المائة في عام 1979 ليصل إلى 3.5 في المائة في عام 2004، وانخفضت المبالغ من نحو 8 مليارات دولار أمريكي في عام 1984 لتصل إلى 3.4 مليار دولار أمريكي في عام 2004. وفي إطار العمل على تحقيق أكبر أثر ممكن للاستثمارات العامة والخاصة في التنمية الزراعية والريفية، يتعين الوفاء بعدد من الشروط التي تشمل، من بين أمور أخرى، وضع سياسات واستراتيجيات ملائمة لتهيئة بيئة مواتية - وخصوصاً للاستثمار الخاص؛ وصياغة برامج ومشاريع للاستثمار العام باستخدام أحدث الأساليب؛ ورصد وتقييم النتائج والأثر في الوقت المناسب وعلى نحو شامل. ويلزم إجراء تحليل لتبرير جدوى الاستثمارات وتحديد الحواجز أمام الخيارات الاستثمارية.

33 - وفي ظل ازدياد مبالغ المساعدة المشروطة من الجهات المانحة، يتعين تعزيز الإدارة المالية العامة في سياق أطر الإنفاق المتوسطة الأجل واستعراضات النفقات العامة وغيرها. وفي ظل ازدياد المبالغ المستثمرة في النُهج القطاعية الشاملة، والدعم المباشر للميزانية، والتمويل المشترك، يلزم تحسين فعالية المعونة وفقاً لإعلان باريس بشأن فعالية المعونة (2005) وجدول أعمال أكرا (2008). ويلزم تحسين تصميم عمليات استثمارية ملموسة والتحول عن الخبرة الفنية الدولية نحو الخبرة الفنية القطرية في عملية التصميم. وبالنظر إلى التمويل العام المحدود للتنمية الزراعية والريفية، يجب توجيه هذا التمويل إلى المجالات الأساسية من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الفعالية واجتذاب التمويل من القطاع الخاص. وأخيراً، يجب تحسين رصد الأثر في كثير من البلدان، وكذلك قدرة الموظفين في الوزارات والوكالات إلى جانب موظفي المشاريع.

### الافتراضات والمخاطر

34 - في البيئة الخارجية الأوسع، تتمثل الافتراضات الرئيسية (والمخاطر إذا كان العكس صحيحاً) في: الحفاظ على الزخم القوي الحالي للتنمية الزراعية والريفية على المستويات القطرية والدولية بمرور الوقت لتحويل التعهدات (من موارد الميزانية والمساعدة الإنمائية الرسمية على السواء) إلى استثمارات فعلية لدعم الأمن الغذائي والحد من الفقر؛ وضرورة عدم حدوث هبوط حاد في الأسعار الدولية للسلع المنتجة في البلدان النامية وتثبيت تلك الأسعار عند المستويات التي تكفي لحفز صغار المنتجين والمستثمرين في الصناعات الزراعية على زيادة إنتاج الأغذية المحلية وتصنيعها وتخفيض مستويات الفقر؛ والحد بدرجة كبيرة على مر الزمن من تشويهدات الأسواق الناجمة عن الإعانات الزراعية والحوافز التجارية غير التعريفية في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؛ وقيام البلدان النامية بوضع سياسات حاسمة للاستفادة من فرص التصدير؛ والتطبيق الفعلي لإعلان باريس وجدول أعمال أكرا (2008) بشأن فعالية المعونة، وبالتالي كفاءة الاتساق والتآزر بين مختلف المصادر لصالح البلدان المتلقية.

35 - أما على المستوى القطري، فإن الافتراضات الرئيسية (والمخاطر إذا كان العكس صحيحاً): فتمثل في تمتع الحكومات بالكفاءة لدفع جدول أعمال الإصلاح الاقتصادي الذي يطبق التمويل العام لتعزيز استثمارات القطاع الخاص مع الحد من المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار الخاص وتقليل تكاليف المعاملات؛ وتمتع الحكومات بالقدرة والحوافز الكافية لإدارة المشاريع الاستثمارية بفعالية.

36 - وعلى المستوى المؤسسي (للمنظمة وشركائها)، تتمثل الافتراضات الرئيسية (والمخاطر إذا كان العكس صحيحاً) في: المرونة الكافية في استخدام الموارد لتلبية الاحتياجات الاستثمارية المتخصصة وطلبات البلدان؛ وتوافر الموارد لدعم جهود بناء القدرات في البلدان؛ وتوافر المهارات أو إمكانية توفيرها للمنظمة من أجل دعم أولويات البلدان ذات الصلة بالاستثمار.

### النتائج التنظيمية

لام 1- وضع وتطبيق سياسات واستراتيجيات وطنية وإقليمية للتنمية الزراعية والريفية والأمن الغذائي في القطاع العام لإرساء الأساس بزيادة فعالية الاستثمار في الزراعة من الميزانيات القطرية والشركاء في التنمية والقطاع الخاص، وذلك من خلال:

- دور المنظمة في الدعوة، وتوفير الخبرة ومنتجات المعرفة الموجهة من المنظمة لصياغة أطر الاستثمارات الحكومية؛
- عمليات التقييم التي تجربها المنظمة، وتقديم المشورة في مجال السياسات والدعم الفني لنظم معلومات الصناعات الزراعية، ومؤشرات مناخ الاستثمار، والشراكات بين القطاعين العام والخاص ونظم التمويل الريفي.

لام 2- تعزيز القدرة القطرية على تخطيط وتنفيذ استثمارات مستدامة في قطاع الزراعة والتنمية الريفية وذلك من خلال:

- بناء القدرات على إدارة دورة الاستثمارات وإعداد ونشر منتجات المعارف ذات الصلة تحت قيادة المنظمة؛
- تقاسم المعارف المستقاة من الدروس المستفادة من أعمال التقييم التي تجريها مؤسسة التمويل الدولية (نسبة الاستثمار إلى الاستهلاك، وتقارير الانتهاء من المشروعات) ودراسات التقييم الإقليمية والمواضيعية الأخرى بين البلدان والأقاليم والشركاء في التمويل.

لام 3- صياغة عمليات قطرية فعالة للاستثمار العام في الزراعة والتنمية الريفية واعتمادها وتنفيذها وتقييمها وذلك من خلال:

- توفير المتكامل للخبرة الفنية والدراية من المنظمة للبلدان الأعضاء في مجال إدارة دورة الاستثمار.

#### تطبيق الوظائف الأساسية على الهدف الاستراتيجي لام

النتيجة التنظيمية	أ - رصد وتقييم التصورات والاتجاهات	ب - المعلومات والمعارف والإحصاءات	ج - الصكوك الدولية	د - المشورة على صعيد السياسات	هـ - الدعم الفني وبناء القدرات	و - الدعوة والاتصال	ز - النهج المشترك بين التخصصات	ح - الشركات والتحالفات
لام 1	X	X		X	X	X	X	X
لام 2		X			X		X	X
لام 3	X	X		X	X		X	X

#### رابعاً - الأهداف الوظيفية والنتائج التنظيمية

37- تتطلب الصياغة الكاملة للأهداف الوظيفية، على غرار الأهداف الاستراتيجية بوجه عام، ما يلي:

- تحديد القضايا والتحديات التي ينبغي التصدي لها؛
- تحديد الافتراضات والمخاطر؛
- إبراز التحسين الذي ينبغي تحقيقه في الأداء بموجب النتائج التنظيمية المطبقة؛
- وضع أهداف ومؤشرات لتحقيق النتائج التنظيمية.

38 - ويرد في العناصر الحالية للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل موجز لهذه المعلومات بالنسبة إلى كل هدف من الأهداف الوظيفية. وقد وُضعت مجموعة مؤقتة من المؤشرات على مستوى النتائج وقُدّمت في مصفوفة نتائج مؤقتة للهدف الوظيفي Y.

## الهدف الوظيفي X – التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن

### القضايا والتحديات

39 – ينبغي خدمة الأجهزة الرئاسية والدستورية بفعالية وتنفيذ قراراتها بطريقة متجاوبة وشفافة. ويعتمد دور المنظمة في الدعوة، حسب ما تجسده النصوص الأساسية، على ثقافة الاتصال الداخلي القوية وسياسة واستراتيجية الاتصال الخارجي الفعالة. كما يتعين على المنظمة العمل في بيئة معقدة لتنفيذ مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك نشر المعرفة الفنية، والمشاريع على المستوى الميداني وفي حالات الطوارئ. وينفذ العمل المشترك بين التخصصات عبر شبكة من المواقع الجغرافية (المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية، والإقليمية الفرعية، والقطرية، ومكاتب الاتصال) التي تتطلب الاهتمام الواجب بالعمل المتسق، والسماح في الوقت ذاته بقدر كافٍ من الاستقلالية والاستجابة على كافة المستويات.

40 – وينبغي أن تستفيد وسائل العمل الرئيسية الأخرى من سياق الاتساق الشامل والتحسين المتواصل. وتدخّل المنظمة في علاقات شراكة مع الكثير من الكيانات الأخرى، وبخاصة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى. ويتيح ذلك فرصاً وتحديات في العمل معاً نحو تقديم خدمات إلى البلدان الأعضاء بقدر أكبر من الفعالية تحت مظلة تعاون الأمم المتحدة، وتقاسم الخدمات بغرض الحد من التكاليف الإدارية.

41 – وتتطلب برامج وعمليات المنظمة إشرافاً لمساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال اتباع نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، وعمليات الرقابة والحوكمة الداخلية. ويشكّل التدليس والفساد والسلوك غير المرضي تهديداً جسيماً لفعالية تنفيذ سياسات المنظمة وأهدافها. وتشجّع المنظمة مناخاً من النزاهة في جميع عملياتها من خلال اكتشاف التدليس والسلوك غير المرضي والتحقيق فيه ومنعه، واستخلاص الدروس المستفادة، وإجراء التغييرات على مستوى الإجراءات والسياسات الضرورية لتعزيز النزاهة في المنظمة.

### الافتراضات والمخاطر

- استمرار التزام أصحاب الشأن بمهمة المنظمة في ظل مناخ من الشفافية والثقة بين الدول الأعضاء والأمانة؛
- تنظيم العلاقات مع الشركاء ومصادر التمويل في البرامج الميدانية بنفس مستوى الثقة والشفافية؛
- على الرغم من اعتماد المنظمة على عدم التنبؤ بالمساهمات من خارج الميزانية، فإن ذلك يشكّل معوقاً واضحاً.

### النتائج التنظيمية

X 1 – التوجيه الفعال للمنظمة من خلال تعزيز الحوكمة والإشراف على أعمال المنظمة.

X 2- استناد عمل المنظمة في إطار جميع مصادر التمويل إلى إطار للنتائج، إلى جانب خطة استراتيجية وتشغيلية تراعي الأبعاد العالمية والإقليمية، والإقليمية الفرعية والقطرية، وتشمل الدروس المستفادة. وتتم تعبئة الموارد دعماً للنتائج المقررة وأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل.

X 3 - التحديد السليم لفرص إضافة القيمة وتعزيز التآزر عن طريق العمل والنهج المشتركة بين التخصصات والتخطيط لها ومواردها وتشجيعها من جانب المديرين.

X 4 - اتباع نهج مركز وفعال للدعوة والاتصال على مستوى المنظمة لإبقاء مسألة الجوع على رأس جدول الأعمال الدولي، من أجل زيادة فهم الحاجة إلى الاستثمار في الزراعة والقطاع الريفي وتعميق الوعي بالمزايا النسبية للمنظمة.

X 5 - تكوين شراكات وتحالفات رئيسية أو تعزيزها مع أصحاب الشأن الرئيسيين على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية، بما في ذلك من خلال مساهمة المنظمة بدور مستمر واستباقي في تحقيق اتساق السياسات والتنسيق في منظومة الأمم المتحدة.

X 6 - فعالية وكفاءة حضور المنظمة وتنفيذها للبرامج على المستويات القطرية وشبه الإقليمية والإقليمية لدعم بناء القدرات والتصدي للتحديات الإنسانية والإنمائية من خلال أطر للأولويات المتفق عليها بصورة مشتركة والمتماشية مع جداول الأعمال الإنمائية المرتبطة بها والالتزامات العالمية من جانب الدول الأعضاء والمنظمات الإقليمية فيها، وبما يتسق مع النهج المشتركة للأمم المتحدة.

X 7 - وضع استراتيجية لإدارة المعرفة وبناء القدرات في المنظمة وتنفيذها من خلال الآليات المشتركة بين الإدارات، مع مراعاة العمليات الجارية على نطاق منظومة الأمم المتحدة من أجل دعم الدول الأعضاء في جهودها الإنمائية.

X 8 - إنشاء نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات، وحوكمة إدارة المعلومات، وإضافة قيمة لتكنولوجيا المعلومات/إيجاد حلول لإدارة المعلومات، ومواءمة الخدمات مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

### الهدف الوظيفي Y - الإدارة الكفوءة والفعالة

#### القضايا والتحديات

42 - في أي مؤسسة، لا بد أن تفي دوائر التنظيم والإدارة بأعلى مستويات الكفاءة والجودة. ولا بد من وجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية والمساءلة، وبخاصة عندما تكون الموارد، والقرارات الخاصة باستخدامها، متمتعة بقدر متزايد من اللامركزية في الأماكن التي تنفذ فيها المشاريع والبرامج. كما أن منظمة الأغذية والزراعة، بحكم طبيعتها كمنظمة متخصصة في المعرفة، ينبغي أن يكون بمقدورها أيضاً اجتذاب موظفين من ذوي الكفاءات العالية والهمة الكبيرة. ومن

المتوقع أن تفضي نتائج الاستعراض المفصل الجاري للأصول والفروع إلى تغييرات كبيرة في هيكل ونظم دعم الأعمال في المنظمة.

### الافتراضات والمخاطر

43 - المخاطر التالية موجودة بالفعل: عدم وجود تمويل مؤقت لسداد تكاليف التحسينات في الخدمات الإدارية؛ والتغيير الفوري المتوقع قد يربك قدرة المنظمة على التكيف؛ بالإضافة إلى مقاومة التغيير من جانب الاتجاهات الإدارية المتحجرة والقصور الذاتي البيروقراطي.

### النتائج التنظيمية

المؤشرات	النتائج التنظيمية
<p>Y 1-1 - تسجيل التزامات ما بعد نهاية الخدمة في البيانات المالية للمنظمة على أساس التقييمات الإكتوارية الخارجية السنوية لجميع فترات الإبلاغ ابتداءً من 1 يناير/كانون الثاني 2009.</p> <p>Y 1-2 - الالتزام بموارد إضافية من الدول الأعضاء للحد من الفجوة بين الالتزامات والتمويل المتاح.</p> <p>Y 1-3 - اتساق مخصصات الاستثمار المستخدمة في تغطية الالتزامات مع الصورة العامة للأصول/الخصوم.</p>	<p>Y 1 - اعتماد التدابير المالية المحسنة في تسجيل وتمويل التزامات المنظمة المتعلقة باستحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة.</p>
<p>Y 1-2 - امتثال البيانات المالية للمنظمة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتصديق المراجع الخارجي على ذلك.</p> <p>Y 2-2 - تزويد المديرين والمسؤولين عن الميزانية بمعلومات أكثر تواتراً وأكثر ملاءمة وفي الوقت المناسب.</p> <p>Y 2-3 - توفير المعلومات المالية المحسنة للأجهزة الرئاسية والجهات المانحة.</p>	<p>Y 2 - تحسين الإبلاغ المالي من خلال تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية التي تدعم اتخاذ القرارات والإدارة المالية والمساءلة بشكل أفضل.</p>
<p>Y 1-3 - التصدي للمخاطر من خلال العمليات والإجراءات المالية/الإدارية التي تتسم بفعالية التكلفة، وتحديثها على أساس الأدوار والمسؤوليات الواضحة.</p> <p>Y 2-3 - تدريب المسؤولين عن الميزانية وموظفي الدعم على أدوارهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بالإجراءات المالية.</p> <p>Y 3-3 - تحديث العمليات المالية/الإدارية في الوقت المناسب حتى تعبر عن التغييرات التي تطرأ على عمليات تصريف الأعمال في المنظمة.</p>	<p>Y 3 - تعزيز إطار الرقابة الداخلية لكفالة ملاءمة العمليات الإدارية والقواعد والإجراءات المالية ودعم الإدارة الفعالة والكفاءة للموارد.</p>
<p>Y 1-4 - زيادة النسبة المئوية في فهم وتطبيق الموظفين لإدارة القائمة على النتائج في الميدان والمقر الرئيسي (الدراسة الأساسية الحالية: المسح المتعلق بالإدارة القائمة على النتائج بالنسبة لجميع فئات الموظفين).</p>	<p>Y 4 - وضع وتطبيق استراتيجيات قائمة على النتائج ومدفوعة بالكفاءة لإدارة الموارد البشرية.</p>

المؤشرات	النتائج التنظيمية
<p>Y 4-2- نسبة الموظفين الذين يمثلون امتثالاً كاملاً لدورة استعراض نظام تقييم الأداء قياساً بعدد ما يتم إنجازه من استعراضات نهاية العام.</p> <p>Y 4-3- تحقيق هدف خطة العمل بشأن المساواة بين الجنسين فيما يتعلق بعدد الموظفين في الرتب العليا وكذلك الأهداف المتعلقة بالتعيين.</p> <p>Y 4-4- تحقيق أهداف التمثيل الجغرافي.</p> <p>Y 4-5- نسبة المديرين المشاركين في البرنامج القيادي والذين يكشفون عن تحسُّن في قدرتهم الإدارية والقيادية قياساً بدورة استعراض نظام تقييم الأداء.</p> <p>Y 4-6- عدد الموظفين الذين ينقلون إلى مواقع جديدة على أساس استعراض دورة تقييم الأداء واحتياجات/أو حوافز تنمية الأفراد من الموظفين.</p>	
<p>Y 5-1- نسبة الخدمات التي تغطيها اتفاقات مستوى الخدمة.</p> <p>Y 5-2- نسبة موظفي مركز الخدمات المشتركة إلى مجموع عدد الموظفين المشمولين بالخدمة.</p> <p>Y 5-3- رضا العملاء عن حُسن توقيت ودقة المعاملات المقدَّمة من خلال مركز الخدمات المشتركة.</p> <p>Y 5-4- رضا العملاء عن البنية الأساسية وخدمات إدارة المرافق (بما في ذلك النظافة والصيانة والراحة العامة).</p> <p>Y 5-5- حُسن توقيت الاستجابة لطلبات إجراءات التوريد.</p> <p>Y 5-6- الفترة الزمنية بين إصدار إعلانات الوظائف الشاغرة وقرار الاختيار في الفئة الفنية والفئات العليا.</p> <p>Y 5-7- تعديل وتبسيط القسم الوارد في الدليل ووثائق الإجراءات الإدارية الأخرى التي تتطلب حالياً أكثر من خطوتين لاستعراض/اعتماد المعاملات.</p>	<p>Y 5- التوجه نحو خدمة العملاء وحُسن التوقيت وفعالية التكاليف في خدمات الدعم الإداري والتنظيمي.</p>

#### خامساً - مجالات التركيز المؤثرة

44- لا بدّ للاشتراكات الطوعية من أن تركز على تحقيق النتائج المحددة في الخطة المتوسطة الأجل كي يحقق النهج المستند إلى النتائج أكبر تأثير ممكن. على المستوى القطري، سوف تسترشد تعبئة الموارد بشكل أساسي بأولويات التنمية القطرية كما حددها أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل، بما يدعم النتائج التنظيمية لمنظمة الأغذية والزراعة (من حيث النتائج) من خلال حسابات أمانة، والبرمجة المشتركة، والدعم المباشر للميزانيات، وغير ذلك. وسوف تدعم عملية تعبئة الموارد البرامج الإقليمية أيضاً.

45- على الرغم من أن مجالات التركيز المؤثرة لا تشتمل على جميع جهود تعبئة الموارد ، فإنها تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ونتائجها التنظيمية المتفق عليها وتوفر بؤرة للتركيز داخلها وعبرها. وسوف تساعد في :

(أ) تعبئة الموارد لمجموعات النتائج ذات الأولوية التي يمكن أن تستفيد من التمويل الإضافي، وتكون بمثابة "أنشطة رائدة" توفر أداة للاتصال والدعوة لجذب المزيد من الموارد الطوعية من خارج الميزانية والمزيد من الشراكات لاستكمال الاشتراكات المقررة؛

(ب) التمكين تدريجياً من تجميع أموال المساهمات الطوعية من خارج الميزانية، وعدم ربطها بقيود جامدة؛

(ج) التوجه في المقام الأول نحو القضايا ذات الأولوية بالنسبة للبلدان النامية مع التركيز على بناء القدرات وتصحيح أطر السياسات؛

(د) تيسير مراقبة الأجهزة الرئاسية لاستخدام الموارد التي تأتي من خارج الميزانية تماشياً مع الأولويات المتفق عليها.

46- ومجالات التركيز المؤثرة لها مدتها الإشارية نحو أربع سنوات ويمكن تمديدها عند اللزوم. وسوف تعززها استراتيجية ومؤشرات على النتائج. وسوف يعاد النظر فيها كل سنتين كجزء من عملية التخطيط المتوسط الأجل ويجوز إنهاء العمل بها، أو تعديلها أو الإضافة إليها، تماشياً مع الاحتياجات والنتائج المستجدة.

47- وسعيًا إلى مشاركة الأعضاء والجهات المانحة في عملية التخطيط بصورة أفضل، سيعقد اجتماع غير رسمي كل سنتين (من خارج دورة اجتماعات الأجهزة الرئاسية) للأعضاء المهتمين وغيرهم من المصادر المحتملة للأموال التي تأتي من خارج الميزانية وإقامة شراكات، لكي يتبادلوا المعلومات عن احتياجات التمويل من خارج الميزانية، لا سيما فيما يتعلق بمجالات التركيز المؤثرة.

#### مجالات التركيز المؤثرة الممكنة

48- يتضمن الإطار التالي قائمة أولية إشارية بمجالات التركيز المؤثرة ستجري بلورتها أكثر من ذلك في الخطة المتوسطة الأجل الكاملة التي ستعرض على الأجهزة الرئاسية في عام 2009 لدرسها. وقد تم تحديد هذه المجالات على أساس التحديات الموجودة وتلك التي قد تظهر وتستوجب تأمين موارد من خارج الميزانية حتى يمكن تحقيق النتائج المرجوة.

## مجالات التركيز المؤثرة الممكنة

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

## الملحق 2: التغييرات في النصوص الأساسية: قائمة إرشادية بالمجالات الواردة في خطة العمل الفورية التي تستدعي إجراء تغييرات في النصوص الأساسية

هذه القائمة الإرشادية التي أعدت لتكون مرجعاً هي مقتبسة من المصفوفات الواردة في خطة العمل الفورية وينبغي النظر إليها بالتزامن مع تلك الوثيقة وفي ضوءها أيضاً. وهي لا تشمل المجالات كافة إذ قد تكون هناك مجالات أخرى تستدعي إجراء تغييرات في النصوص الأساسية ولم تُلحظ حتى الآن. وفي الوقت نفسه، جميع النقاط المدرجة في القائمة قد لا تستدعي إجراء أي تغييرات في النصوص الأساسية. ومن المتوقع أن ترفع توصية إلى المؤتمر بمشروع التعديلات في النصوص الأساسية للمنظمة بغية تطبيق الإجراءات التي نصت عليها خطة العمل الفورية، على أن توافق عليها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل عام 2009 استناداً إلى اقتراحات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية وإلى مشورة المجلس حسب المقتضى.

### عبارة الأجهزة الرئاسية

1- سيتم إعطاء تعريف لهذه العبارة، ويستحسن أن يكون ذلك في النصوص الأساسية.

### مؤتمر المنظمة

2- يعمل المؤتمر بشكل أساسي بناء على توصيات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية ويقوم بما يلي:

- (أ) إجراء استعراض منتظم للوضع العالمي لتحديد القضايا التي تقتضي اتخاذ مبادرات تحظى بالأولوية توجهاً لمزيد من الاتساق في السياسات، ودراسة الأطر التنظيمية الراهنة بغية تحديد المجالات التي تقتضي اتخاذ إجراءات مبكرة من قبل المنظمة أو في غيرها من المنتديات؛
- (ب) مراعاة، حيثما اقتضى الأمر، قضايا السياسات والصكوك المتعلقة بالأغذية والزراعة التي تتبلور في منتديات غير المنظمة ورفع توصيات إلى تلك المنتديات.

3- سوف يتلقى المؤتمر بصورة مباشرة (من دون المرور عبر المجلس) الأقسام ذات الصلة من تقارير اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية والاجتماعات الوزارية التي تُعنى بقضايا السياسات والأطر الدولية (بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة).

4- سينظر المؤتمر مباشرة في تقارير الاجتماعات الوزارية.

5- سوف يكون عادة لكل دورة من دورات المؤتمر محور أساسي يتفق عليه المؤتمر، بناء على توصية المجلس.

6- سوف ينظر المؤتمر في جدول أعماله في ضوء توصية المجلس مباشرة.

## مجلس المنظمة

7- سوف يمارس المجلس الوظائف التالية على صعيد الحوكمة بدعم من لجنتي البرنامج والمالية:

- (أ) الدور الرئيسي في اتخاذ القرارات وإسداء المشورة في ما يلي:
- (1) تخطيط العمل وقياس الأداء للمجلس نفسه وللأجهزة الرئاسية الأخرى باستثناء المؤتمر؛
  - (2) مراقبة الأداء وتقديم التقارير بشأنه مقابل هذه التدابير القياسية؛
  - (3) إستراتيجية المنظمة وأولوياتها وميزانيتها؛
  - (4) الموافقة على برنامج العمل الشامل؛
  - (5) التغييرات التنظيمية الرئيسية التي لا تحتاج إلى تغييرات يجريها المؤتمر في النصوص الأساسية؛
  - (6) والتوصية بجدول أعمال المؤتمر إلى المؤتمر. وسوف يقدم المدير العام هذه الاقتراحات تماماً كما هي الحال بالنسبة إلى جدول أعمال المؤتمر الذي يرفعه إلى المجلس للنظر فيه
- (ب) سوف يصدر توصية واضحة إلى المؤتمر بشأن القرار الخاص بالبرنامج والميزانية بما يشمل مستوى الميزانية؛
- (ج) مراقبة تنفيذ القرارات المتصلة بالحوكمة؛
- (د) ممارسة الإشراف لضمان ما يلي:
- (1) أن تعمل المنظمة ضمن حدود الإطار المالي والقانوني المحدد لها؛
  - (2) وجود إشراف شفاف ومستقل ومهني من خلال المراجعة والمبادئ الأخلاقية؛
  - (3) وجود تقييم شفاف ومهني ومستقل لأداء المنظمة في ما يتعلق بتحقيق النتائج والآثار المنشودة طبقاً للخطة؛
  - (4) وجود نظم تعمل بشكل جيد لوضع الميزانية والإدارة المستندة إلى النتائج؛
  - (5) وضع سياسات ونظم للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعاقد والمشتريات، وغيرها، والتأكد من أنها تقوم بوظائفها بما يناسب الغرض المرجو منها؛
  - (6) مساهمة الموارد من خارج الميزانية بكفاءة في تحقيق الأهداف التي تعطيها المنظمة الأولوية؛
- (هـ) ورصد أداء الإدارة مقارنة بالغايات المرجوة على صعيد الأداء.

8- لن يناقش المجلس بعد الآن المسائل العالمية المتصلة بالسياسات والتنظيم، إلا في حالات الضرورة القصوى (ويكون ذلك من اختصاص اللجان الفنية والمؤتمر).

9- سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتلاءم وجدول الأعمال (على أن تعقد عادة 5 دورات على الأقل في كل فترة سنتين). كما وأنه:

- (أ) سوف يعقد اجتماعاً له في الفترة سبتمبر/أيلول - نوفمبر/تشرين الثاني من السنة الثانية من الفترة المالية ويتخذ قراراً بشأن التعديلات اللازمة في البرنامج وتوزيع الميزانية في الفترة المالية المقبلة في ضوء مستوى الاشتراكات المقررة في الميزانية بناء على قرار المؤتمر وعلى مدى توافر الموارد من خارج الميزانية؛
- (ب) سوف يعقد اجتماعاً قصيراً (ليومين على الأقل) بعد كل من دورات لجنتي البرنامج والمالية.
- (ج) سوف يعقد اجتماعاً للتحضير للمؤتمر قبل موعد انعقاد المؤتمر بشهرين على الأقل، حتى يتسنى أخذ توصياته في الحسبان؛ بما في ذلك التوصية بجدول الأعمال النهائي للمؤتمر لكي يعتمد هذا الأخير بصورة نهائية.

10- سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل ويُنشر بجميع اللغات).

11- سوف يستعرض المجلس التقرير السنوي أو لكل سنتين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وذلك استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية.

### الرئيس المستقل للمجلس

12- توضيح وظائف الرئيس المستقل للمجلس ودوره التيسيري الاستباقي بالنسبة للحكومة في المنظمة، وتجنب أي تضارب محتمل في الأدوار مع الدور الإداري الذي يقوم به المدير العام، بما في ذلك، بالإضافة إلى رئاسة اجتماعات المجلس، ما يلي:

- (أ) القيام بدور الوسيط الأمين في التوصل إلى توافق في الآراء بين الأعضاء في القضايا الخلافية؛
- (ب) التواصل مع رؤساء لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية في ما يتعلق ببرامج عمل تلك اللجان، وكذلك مع رؤساء اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية الذين يحضرون في العادة اجتماعات لجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية، حسب مقتضى الحال؛
- (ج) يمكن للرئيس المستقل للمجلس أن يدعو، متى وكلما رأى ذلك مناسباً، إلى عقد اجتماعات تشاورية مع ممثلي المجموعات الإقليمية حول القضايا الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالتحضير للدورة وبمجرباتها؛
- (د) التواصل مع الإدارة العليا في المنظمة في الأمور التي تشغل الأعضاء والتي يتم الإعراب عنها من خلال المجلس ولجنتي البرنامج والمالية التابعتين له والمؤتمرات الإقليمية؛
- (هـ) التأكد من إبقاء المجلس على اطلاع على التطورات في المنتديات الأخرى ذات الأهمية بالنسبة لولاية المنظمة، ومواصلة الحوار مع الأجهزة الرئاسية حسب مقتضى الحال، وخصوصاً مع الأجهزة الرئاسية للوكالتين المعنيتين بالأغذية والزراعة اللتين يوجد مقرهما في روما؛
- (و) العمل على التحسين المستمر للكفاءة والفعالية وملكية الأعضاء للحكومة في المنظمة؛

13- سوف تحدد كذلك النصوص الأساسية:

- (أ) المؤهلات (الكفاءات) المرغوب توافرها لدى الرئيس المستقل للمجلس والتي تعدّها لجنة المؤتمر في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية وبيّنت فيها المؤتمر العام سنة 2009؛
- (ب) أن الرئيس المستقل للمجلس مطالب بالتواجد في روما في جميع دورات المجلس، وأنه يُفترض به في المعتاد أن يمكث لفترة لا تقلّ عن ستة إلى ثمانية أشهر من السنة في روما.

### لجنتا البرنامج والمالية

- 14- سوف تركز وظائف لجنة البرنامج على أولويات البرنامج والاستراتيجية والميزانية والتقييم وستشمل أيضاً ما يلي: النظر في العمل الميداني واللامركزي؛ وفي الأولويات التي ينبغي للمنظمة تناولها في معرض زيادة اتساق السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة؛ وفي الشراكة والتنسيق مع المنظمات الأخرى في مجال العمل الفني.
- 15- سوف تغطي لجنة المالية جميع جوانب الإدارة والخدمات والموارد البشرية فضلاً عن الشؤون المالية، بما في ذلك السياسات والميزانية الخاصة بمجالات العمل هذه - فتصبح لجنة المالية والإدارة.
- 16- ستعقد اللجنتان اجتماعاتهما بقدر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة بما يتلاءم وجدول الأعمال وتماشياً مع دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما - (4 دورات عادة كحد أدنى في كل فترة سنتين).
- 17- ستعقد اللجنتان المزيد من الاجتماعات المشتركة. وستتم المناقشات في إطار دورة مشتركة وحيثما كان هناك تداخل في النقاش أو في حال كان إسهام اللجنتين يكمل الواحد منهما الآخر.
- 18- سيطلب من اللجنتين إصدار توصيات واضحة وإبلاء عناية أكبر للسياسات والاستراتيجيات والأولويات من أجل تحسين الإشراف وإعطاء توجيهات ديناميكية بدرجة أكبر إلى المجلس. وسوف تصدر لجنتا البرنامج والمالية توصيات واضحة عن الاعتبارات التي يجدر بالمجلس مراعاتها عند إصدار توصياته إلى المؤتمر بشأن مستوى الميزانية.
- 19- ستوافق لجنة المالية وتعتمد معايير تحدد من خلالها وثائق برنامج الأغذية العالمي التي يجدر بها مراجعتها.
- 20- سيتألف أعضاء اللجنتين من بلدان لا أفراد، ويُفترض بالبلدان، في سياق تسمية الممثلين عنها، إبلاء العناية الواجبة لاقتراح ممثلين يتمتعون بالمؤهلات الفنية اللازمة، وكذلك:

- (أ) ينتخب المجلس الرئيسين استناداً إلى مؤهلات كل منهما وهما لن يشغلا أي مقعد في مجموعتيهما الانتخابيتين ولن يمثل أي إقليم أو بلد (وفي حال أصبح مركز الرئيس شاغراً، يحلّ محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛
- (ب) وستجري زيادة عضوية كل من اللجنتين، فضلاً عن الرئيس، لتصل إلى اثني عشر ممثلاً ويحق لكل إقليم بعدد من الممثلين يصل إلى اثنين لكل من: أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والشرق الأدنى وأوروبا وممثل واحد لكل من أمريكا الشمالية وجنوب غرب المحيط الهادي يسميهم الإقليم ويؤكدهم المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً)؛
- (ج) سوف تكون اجتماعات اللجنتين، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.

### لجنة الشؤون الدستورية والقانونية

21- العضوية :

- (أ) سيكون الأعضاء بلداناً لا أفراداً لكن يُفترض بالبلدان عند تسمية ممثليها اقتراح ممثلين لديهم المؤهلات القانونية المطلوبة؛
- (ب) سوف يُنتخب الرئيس من بين أعضاء لجنة الشؤون الدستورية والقانونية استناداً إلى مؤهلاته الفردية (وفي حال أصبح منصب الرئيس شاغراً، يحلّ محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛
- (ج) وستكون اللجنة مؤلفة من سبعة أعضاء، ويحق لكل إقليم تسمية عضو واحد يؤكد المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً).

22- سوف تكون اجتماعات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.

### المؤتمرات الإقليمية

23- سوف تصبح المؤتمرات الإقليمية لجناً تابعة لمؤتمر المنظمة.

24- سوف تشمل وظائفها ما يلي :

- (أ) بلورة القضايا من أجل اتساق السياسات الإقليمية والتوصل إلى منظور إقليمي بشأن قضايا السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة - وهي سترفع تقاريرها إلى مؤتمر المنظمة في هذا الشأن؛
- (ب) واستعراض برنامج المنظمة الخاص بالإقليم وبرنامج المنظمة الإجمالي بما له من تأثيرات على الإقليم وإسداء المشورة بهذا الشأن - وهي سترفع تقريرها إلى المجلس من خلال لجنتي البرنامج والمالية.
- 25- ستعقد دورات المؤتمرات الإقليمية مرة واحدة عادة في فترة السنتين بناء على قرار يتخذه أعضاء المنظمة في الإقليم المعني وبالتشاور الكامل بين الأعضاء بشأن جدول الأعمال وشكل المؤتمر وموعده ومدته والحاجة إلى عقده.
- 26- سوف يعين كل مؤتمر من المؤتمرات الإقليمية مقررًا له. ويبقى الرئيس والمقرر في منصبيهما في الفترة الفاصلة بين الدورات ويعرض الرئيس أو المقرر، في حال غيابه، تقرير المؤتمر الإقليمي على مجلس المنظمة ومؤتمر المنظمة (ويمكن للجنة البرنامج والمالية أن تنظرا في التقرير أيضاً، حسب مقتضى الحال) طبقاً للدورة الجديدة للإشراف من قبل الأجهزة الرئاسية واتخاذ القرارات في عملية إعداد البرنامج والميزانية.

### اللجان الفنية

- 27- سترفع اللجان تقاريرها إلى المجلس بشأن ميزانية المنظمة والأولويات والاستراتيجيات الخاصة بالبرامج، كما سترفع تقاريرها إلى المؤتمر مباشرة بشأن السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة وستصبح لجاناً تابعة لمؤتمر المنظمة.
- 28- يبقى الرؤساء في مناصبهم في الفترات الفاصلة بين الدورات ويرفعون تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر.
- 29- ستعقد اللجان الفنية اجتماعاتها بصورة أكثر مرونة من حيث مدة انعقادها وتواترها حسب الحاجة، ويكون ذلك عادة مرة واحدة في كل فترة سنتين. وستتناول المسائل الناشئة ذات الأولوية وقد تعقد اجتماعات لها لهذا الغرض خصيصاً.
- 30- سيقوم الرئيس بتيسير التشاور الكامل مع الأعضاء بشأن جدول أعمال الاجتماعات وشكلها ومدة انعقادها.
- 31- سوف تدرج لجنة الزراعة جانباً خاصاً بالثروة الحيوانية في جدول أعمالها وستخصص له وقتاً كافياً.

### الاجتماعات الوزارية

- 32- يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تحتاج المسائل التي تمت بلورتها على المستوى الفني إلى موافقة سياسية أو إلى تسليط المزيد من الضوء عليها. وسينظر المؤتمر عادة مباشرة في تقارير الاجتماعات الوزارية.

## الأجهزة الدستورية والاتفاقيات وغيرها

- 33- يجوز لمؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات مثل الدستور الغذائي والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات (المسجلة بموجب النظام الأساسي للمنظمة) أن تطرح على المجلس والمؤتمر قضايا معينة للبحث عبر اللجنة الفنية المعنية (إجراء تغيير في النصوص الأساسية).
- 34- ستكون الأجهزة الدستورية والاتفاقيات وغيرها مسؤولة أمام مجلس المنظمة ومؤتمرها بالنسبة إلى استخدام نصيبتها من التمويل المتاح لها من الاشتراكات المقررة في المنظمة.

## زيادة كفاءة الحوكمة في المنظمة

- 35- يقوم كل من المجلس ولجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بما يلي:
- (أ) القيام مرة واحدة في كل فترة سنتين بإعداد برنامج عمل لعدة سنوات لا تقل عن أربع سنوات، لكي يقوم المجلس و/أو المؤتمر باستعراضه (طبقاً للمسؤوليات التراتبية لرفع التقارير لكل منهما)؛
- (ب) إعداد تقرير عما أحرزه من تقدم مقارنة ببرنامج العمل مرة كل سنتين وأيضاً لكي يستعرضه المجلس و/أو المؤتمر.

## التقييم

- 36- سوف تبرز في النصوص الأساسية الأحكام الخاصة بالتقييم كما اعتمدت في الميثاق.

## المراجعة

- 37- سيعين لجنة المراجعة المدير العام وستكون مؤلفة من أعضاء جميعهم من الخارج ويوافق عليهم المجلس بناء على توصية لجنة المالية (المدير العام). وسترفع تقريراً سنوياً إلى المجلس عن طريق لجنة المالية.
- 38- يتولى المراجع الخارجي مسؤولية المراجعة بالنسبة إلى مكتب المدير العام مباشرة، بالإضافة إلى عمليات المراجعة المنتظمة التي يجريها المفتش العام.

## المدير العام

- 39- يقوم المدير العام، من أجل زيادة الشفافية والاتصالات، برفع تقرير إلى المجلس والتحاور معه ومع الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية بشأن:

- (أ) الإطار الاستراتيجي وأولويات خطة العمل المتوسطة الأجل؛
- (ب) الأهداف التي أُسندت إليها الأولوية وحددتها الإدارة العليا لإحراز تقدم فوري؛
- (ج) الأداء السنوي وكل سنتين.
- 40- سوف تنصّ النصوص الأساسية على أنه تماشياً مع المبدأ المتفق عليه بتفويض السلطات إلى أدنى مستويات مناسبة، فإن للمدير العام أن يفوض السلطة والمسؤولية النهائية في مجالات عمل معينة والإجراءات لموظفين معينين، وأن يكون هذا التفويض منصوصاً عليه في دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة ومنشوراً في توصيف عملهم.
- 41- سوف يقوم المرشحون لمنصب المدير العام بما يلي:
- (أ) تقديم عرض أمام المؤتمر في الدورة التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح الفرصة للأعضاء لطرح أسئلة على المرشحين (وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛
- (ب) وتقديم عرض أمام مجلس المنظمة في إحدى دوراته، قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد دورة المؤتمر التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح في تلك الدورة للأعضاء وللمراقبين في المجلس فرصة طرح أسئلة على المرشحين (يكون الاجتماع مع المرشحين للإطلاع فقط من دون أن تصدر أي توصية أو استنتاج في ختام النقاش - وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة).
- 42- يُقفل باب الترشيحات التي تقدمها الحكومات الأعضاء للمرشحين لشغل منصب المدير العام قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد الدورة المذكورة للمجلس.
- 43- إذا شارف منصب المدير العام على أن يصبح شاغراً، يجري الإعلان عنه قبل 12 شهراً على الأقل من موعد إقفال باب الترشيحات، علماً أنّ البلدان الأعضاء تبقى مسؤولة بالكامل عن جميع الترشيحات.
- 44- ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها، وهي المؤهلات الصادرة عن لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009.
- 45- سوف يجري تغيير فترة ولاية المدير العام لتصبح أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية مدتها أربع سنوات.

### إعداد البرامج والميزانية وتعبئة الموارد

- 46- الوثائق المتعلقة بالبرنامج والميزانية التي يمكن إعدادها:
- (أ) الإطار الاستراتيجي في مهلة زمنية من 10 إلى 15 سنة ويجري استعراضه كل أربع سنوات؛
- (ب) الخطة المتوسطة الأجل في مهلة زمنية قدرها أربع سنوات ويجري استعراضها في كل فترة مالية؛
- (ج) برنامج العمل والميزانية يغطي فترة مالية واحدة ويجري استعراضه كل فترة مالية؛

- (د) وتقرير إدارة أداء التنفيذ المستند إلى النتائج الذي يجري استعراضه كل فترة مالية عن الفترة المالية السابقة.
- 47- دور كل من الأجهزة الرئاسية :
- (أ) تُعقد دورات المؤتمر في شهر يونيو/حزيران من السنة الثانية من كل فترة مالية ويصدر قراره النهائي حول مستوى الميزانية والبرنامج (إطار النتائج) للفترة المالية المقبلة؛
- (ب) المجلس:
- 1- يعقد اجتماعاته قبل شهرين على الأقل من موعد انعقاد دورة المؤتمر ويرفع توصية واضحة إلى المؤتمر حول رأيه في مستوى الميزانية والبرنامج للفترة المالية المقبلة؛
- 2- يعقد اجتماعاً له في شهر نوفمبر/تشرين الثاني من السنة الثانية من الفترة المالية ويتخذ قراراً بشأن التعديلات اللازمة في البرنامج وتوزيع الميزانية في الفترة المالية المقبلة في ضوء مستوى الاشتراكات المقررة في الميزانية بناء على قرار المؤتمر وعلى مدى توافر الموارد من خارج الميزانية؛
- (ج) ترفع لجنة البرنامج والمالية توصيات واضحة عن اعتبارات المجلس المتصلة بالتوصيات التي يرفعها إلى المؤتمر حول مستوى الميزانية.
- 48- سوف يتم الاستغناء عن موجز برنامج العمل والميزانية نظراً للتفاعل القائم بين الأجهزة الرئاسية في عملية وضع البرنامج.
- 49- سوف تستلزم عمليات النقل بين الأبواب المتصلة بالبرامج الفنية للمنظمة صدور توصية بشأنها من قبل لجنة البرنامج ولجنة المالية أيضاً، وسيوافق عليها عادة المجلس الذي سيعقد في المستقبل دورة قصيرة له عقب دورات لجنتي البرنامج والمالية.
- 50- بالإضافة إلى الأحكام الخاصة بترحيل الأموال بالنسبة إلى الحساب الرأسمالي، يتيح برنامج التعاون التقني ترحيل نسبة قد تصل إلى 5 في المائة من الميزانية من الاشتراكات المقررة، من فترة مالية إلى أخرى.
- 51- التأخر في الدفع والمتأخرات:
- (أ) استعراض سنوي يجريه المجلس استناداً إلى تقرير ترفعه لجنة المالية عن حالة التأخر في الدفع والمتأخرات؛
- (ب) الإفادة بشكل واضح على موقع المنظمة الشبكي العام عن حالة التأخر في الدفع والمتأخرات لكل بلد من البلدان.

### الملحق 3: تقرير حالة عن الإجراءات المبكرة التي اتخذتها الإدارة في عام 2008 لمتابعة التقييم الخارجي المستقل

(ورقة أعدتها إدارة منظمة الأغذية والزراعة)

1- "الإجراءات المبكرة" هي الأنشطة التي يكون للمدير العام سلطة الشروع في تنفيذها قبل الاستعراض الكامل لمشروع خطة العمل الفورية من جانب الأجهزة الرئاسية. وقد أولت الإدارة عنايتها الفائقة لجميع أنشطة الإجراءات المبكرة للمساهمة في توليد الزخم المطلوب لمتابعة التقييم الخارجي المستقل. وتتطلب الإجراءات المبكرة اتصالاً وتشاوراً، وبناءً للثقة، ومشاركة من مجموعات العمل، وهيئات الموظفين، والموظفين ككل. كما يتطلب بعض تلك الإجراءات تغييرات في العمليات الإجرائية، وإعادة برمجة النظم الحاسوبية، وخبراء استشاريين، وتدريباً للموظفين، واختبار وتجريب عمليات جديدة. وعلى الرغم من تلك المعوقات فإن 80 في المائة من 117 إجراءً مبكراً قد تم الانتهاء منها (27 في المائة) أو يسير التقدم فيها بشكل طبيعي (53 في المائة) لإنجازها في مواعيدها المقررة، بينما تأخر أو توقف تنفيذ 20 في المائة من الإجراءات المبكرة بسبب عدم توافر التمويل أو لدواعٍ أخرى. وستُدرج أي إجراءات مبكرة لم تُستكمل قبل انعقاد المؤتمر العام لسنة 2008 ضمن خطة العمل الفورية، مصحوبة بالإجراءات التي تتخذها الإدارة والناشئة عن الاستعراض المفصل. وفيما يلي موجز بالإجراءات المبكرة:

2- التحسينات في الإدارة حسب ما أكده التقييم الخارجي المستقل، تشمل الأنشطة التي يمكن أن يبادر بها المدير العام. وتمثل أول نشاط رئيسي في البدء بإجراء استعراض مفصل للإدارة وخدمات الدعم. ووقع الاختيار على شركة استشارية لإجراء الاستعراض في مايو/أيار 2008. والهدف من المرحلة الأولى لهذا الاستعراض هو وضع نموذج أعمال رفيع المستوى لتحقيق نتائج المنظمة في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وتحقق ذلك في نهاية سبتمبر/أيلول 2008. وفي أعقاب قيام الإدارة والجهاز الرئاسي بالنظر في هذا النموذج، ستشرع الشركة الاستشارية في تنفيذ المرحلة الثانية لمواصلة تطوير النموذج وتوفير مزيد من التفاصيل بشأن الآثار التنظيمية، وإعداد المشاريع اللازمة لتنفيذ التغييرات الضرورية، وتقديم تقدير أكثر تفصيلاً للتكاليف والوفورات.

الإجراء	الحالة
الاستعراض المفصل (مرحلتان)	المرحلة الأولى (نموذج الأعمال الرفيع المستوى) - تم الانتهاء منه في الموعد المقرر وهو الآن قيد نظر الإدارة.
	المرحلة الثانية (وضع نموذج مفصل) من المقرر أن تبدأ في منتصف أكتوبر/تشرين الأول وستنتهي في أبريل/نيسان 2009

3- وفي مجال الموارد البشرية، أوصى التقييم الخارجي المستقل المنظمة بمواءمة معايير التعيين والتطوير الوظيفي والترقية في إطار مترابط لسياسات الموارد البشرية. وعُرضت استراتيجية وسياسة بشأن إدارة الموارد البشرية على مجموعة العمل في أبريل/نيسان 2008، وتم، أو يجري، اتخاذ عدد من التدابير:

- تفويض سلطة تعيين الموظفين الفنيين والقطريين لرؤساء الإدارات والمكاتب الإقليمية والمستقلة اعتباراً من أبريل/نيسان 2008؛
- يجري تجريب نهج شامل لإدارة الأداء. ويتسم ذلك بأهمية محورية في الإدارة القائمة على النتائج حيث يربط بين خطط عمل الموظفين وأهداف المنظمة ويجري تعميمه على نطاق المنظمة بدءاً من مستوى نائب المدير العام فما دونه؛
- تم وضع خطة عمل للمساواة بين الجنسين لدمج تعيين واستبقاء الموظفين في سياسات من قبيل الموازنة بين العمل والحياة؛
- تم وضع وثيقة سياسات بشأن تطبيق برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين ويجري استعراضها داخلياً؛
- كما وضعت سياسة بشأن تناوب الموظفين ويجري استعراضها داخلياً؛
- أُعيد توزيع أموال التدريب وفقاً لتوصية التقييم الخارجي المستقل بشأن توجيه موارد التدريب لبناء مهارات الموظفين في مجال تحديد ورصد النواتج والنتائج؛
- سيجري توسيع برنامج مركز تطوير الإدارة المشترك بين المنظمة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي اعتباراً من 2008 ليشمل الموظفين الذين يضطلعون بمسؤوليات إدارية، وتوسيع البرنامج ليشمل الموظفين في الفئات الأدنى من مستوى مدير.

الإجراء	الحالة
تعيين الموظفين الفنيين والقطريين	تم تفويضه لرؤساء الإدارات/المكاتب في أبريل/نيسان 2008
الإدارة الشاملة للأداء	بدأت المرحلة التجريبية في أبريل/نيسان 2008 ومن المتوقع البدء في تعميمها على نطاق المنظمة في منتصف عام 2009
خطة عمل المساواة بين الجنسين	يجري استعراض مشروع الخطة في أعقاب المشاورات الأولية مع أصحاب المصلحة
برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين	وضعت السياسة ويجري استعراضها داخلياً
سياسة تناوب الموظفين	وضعت السياسة ويجري استعراضها داخلياً
توزيع أموال التدريب	توزع أموال التدريب وفقاً لتوصية التقييم الخارجي المستقل
مركز تطوير الإدارة	جرى توسيع البرنامج ليشمل الموظفين دون مستوى مدير ممن تناط بهم مسؤوليات إدارية

4- وفي مجال المالية، من المعترف به أن اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام يمثل شرطاً مسبقاً لتنسيق وإصلاح ممارسات الأعمال في منظومة الأمم المتحدة وسوف تُستخدم هذه المعايير لتحسين فعالية نظم المحاسبة المالية والإدارة المالية ودعم القرار. واعترفت الإدارة باعتماد الإطار الزمني للمشروع اعتماداً كبيراً على مدى توافر الموارد البشرية الداخلية المطلوبة في المنظمة بأسرها خلال الفترة 2008-2009 في ظل التنافس بين عدد من المبادرات المهمة على نطاق المنظمة. واعترافاً بما يشكله ذلك من خطر فإن إمكانية الالتزام بالموعد الأصلي المقرر للامتثال الأولي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2010 يجري استعراضها حالياً من جانب مجلس مشروع اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

الإجراء	الحالة
اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	جاري التنفيذ - يعكف مجلس المشروع على استعراض الموعد الأصلي المقرر للتنفيذ بحلول عام 2010 بسبب المبادرات التنافسية على نطاق المنظمة.
مقترحات ترحيل الأموال	جاري التنفيذ - وسوف تنظر لجنة المالية خلال دورتها الثالثة والعشرين بعد المائة التي ستعقد في أكتوبر/تشرين الأول 2008 في مقترح بشأن دعم آلية 'لترحيل الأموال' من حيث المبدأ للحد من مخاطر الإدارة المالية الناجمة عن عائدات تكلفة الدعم وقد طلبت من الأمانة تقديم اقتراح كي تنظر فيه في دورتها المزمع عقدها خلال شهر مايو/أيار.
مواصلة تمويل الالتزامات الطويلة الأجل المتعلقة باستحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة	جاري التنفيذ - وقد عرضت على لجنة المالية تقارير مستوفاة عن التزامات المنظمة المتعلقة باستحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة، وتمويل العجز. وسوف تستعرض لجنة المالية التقييم الاكتواري لعام 2008 خلال دورتها في مايو/أيار 2009، وستقدم توصيتها إلى المجلس بشأن تمويل التزامات المنظمة المتعلقة باستحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة خلال الفترة 2010 - 2011.

5- يمثل تغيير الثقافة أحد المجالات التي تحظى باهتمام بالغ، وقد تم تعيين خبير استشاري لإسداء المشورة إلى المنظمة بشأن هذه العملية. ويقوم مستشار خارجي بتسيير عمل فريق التغيير الذي تم تشكيله في سبتمبر/أيلول 2008.

الإجراء	الحالة
عملية تغيير الثقافة	أنشئ فريق التغيير في سبتمبر/أيلول 2008 وبدأ الفريق عمله.

6- وقد ضمنّت الإجراءات المبكرة المتعلقة برؤية المنظمة وأولويات برامجها إعداد إطار متكامل للإدارة القائمة على النتائج ستحوّل المنظمة من خلاله تركيزها مما تنوي عمله بالاشتراكات المقررة إلى ما تنوي تحقيقه باستخدام الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية. وسيشكل هذا الإطار أساساً متيناً من أجل "الإصلاح المصحوب بالنمو" مع وضع سَلْم بأولويات العمل وتركيزه بما يتماشى واحتياجات الأعضاء، مع إيضاح العلاقات بين الوسائل والغايات التي ستساهم المنظمة من خلالها في إحداث الآثار المتفق عليها في البلدان الأعضاء ولمصلحة هذه البلدان من خلال تراتبية الأهداف الجامعة والأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية إلى جانب الوظائف الأساسية التي تشكل أهم وسائل العمل التي ستستخدمها المنظمة لتحقيق النتائج، مع الاستفادة من مزاياها النسبية.

7- وساهمت الإدارة بدور نشط في دعم المناقشات التي دارت حول مضمون تراتبية النتائج من خلال إعداد مشاريع وثائق استراتيجية موجزة تغطي مواضيع المحاصيل، والثروة الحيوانية، ومصايد الأسماك، والحراجة، وبناء القدرات، والإدارة القائمة على النتائج، وتعبئة الموارد، والشراقات، وإدارة المعرفة، والدعوة والاتصال، والبيانات الأساسية والإحصائيات، ودعم الاستثمار، والطوارئ وإعادة الإعمار، والمساعدات في مجال السياسات والاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية والاجتماعية والغذائية والتغذوية، وتعميم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والبيئة، وتغيير

المناخ، وإدارة الموارد الطبيعية. وساعد ذلك لجنة المؤتمر على التوصية بإقرار الإطار المتكامل للإدارة القائمة على النتائج والأهداف الجامعة الثلاثة، والموافقة من حيث المبدأ على 11 هدفاً استراتيجياً، وهدفين وظيفيين، وثمانية وظائف أساسية.

8- ويجري وضع وثائق أشمل للاستراتيجيات من أجل دعم إعداد الخطة المتوسطة الأجل الكاملة في عام 2009. وفيما يتعلق بالوظائف الأساسية فإنها تشمل: استراتيجية لتعزيز البيانات الأساسية والإحصائيات، مع مراعاة التقييم المستقل الذي أُجري مؤخراً لأعمال المنظمة في هذا المجال؛ واستراتيجية بشأن الشراكات لتوجيه وحدات المنظمة وشركائها، مع التركيز على الدروس المستفادة من الترتيبات التعاونية القائمة وعوامل النجاح؛ واستراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمة بالاشتراك مع الأعضاء والشركاء الخارجيين؛ وسياسة واستراتيجية جديدة للاتصال والدعوة في المنظمة.

9- وفيما يتعلق بوضع الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية الأساسية، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي لمصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية تسير وفقاً للخطة الموسعة في عام 2008، بينما وُضع مشروع معدّل لاستراتيجية المنظمة بشأن الحراجة خلال عام 2008. وبدأ هذا العام وضع برامج شاملة بشأن تغيير المناخ، والرصد والتقييم البيئي، والطاقة الحيوية، بالاشتراك مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. ويجري وضع استراتيجية لدعم الاستثمار من خلال التشاور مع جميع أصحاب المصلحة، وتحديد مجالات العمل الجديدة. وسيجري في عام 2008 الإنهاء التدريجي لجميع المشاريع التجريبية المنفذة في إطار البرنامج الخاص للأمن الغذائي، مع توجيه الدعم إلى البرامج القطرية والإقليمية للأمن الغذائي على النطاق الأوسع. وازدادت حصة الموارد المركزية المخصصة لتعميم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويعاد تركيز العمل في مجال التغذية لتحويله عن المستوى المجتمعي نحو بناء القدرات المؤسسية ودمج السياسات التغذوية في سياسات الأغذية والزراعة. وأُتخذت تدابير أولية لوضع ترتيبات تعاونية جديدة للعمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية.

الإجراء	الحالة
الإطار المتكامل للبرمجة القائمة على النتائج	وافقت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل على الإطار من حيث المبدأ بانتظار إقراره من المؤتمر في عام 2008.
الوظائف الأساسية	وافقت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل عليها من حيث المبدأ بانتظار موافقة المؤتمر في عام 2008. وسيستمر العمل في وضع تفاصيلها والانتهاؤها منها عرضها على المؤتمر في عام 2009.
الأهداف الاستراتيجية والأهداف الوظيفية	وافقت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل عليها من حيث المبدأ بانتظار موافقة المؤتمر في عام 2008. وسيستمر العمل في وضع تفاصيلها والانتهاؤها منها عرضها على المؤتمر في عام 2009.
النتائج التنظيمية	أُحرز تقدّم كبير في تحديد النتائج وأهدافها ومؤشراتها. وسيستمر العمل في وضع تفاصيلها والانتهاؤها منها عرضها على المؤتمر في عام 2009 كجزء من الخطة المتوسطة الأجل 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية 2010-2011.
الترتيبات التعاونية الجديدة للعمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية	سيتم الانتهاء في عام 2009 من إعداد وإقرار الخطة المتوسطة الأجل الكاملة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية 2010-2011

10- وفيما يتعلق بالتعاون مع منظومة الأمم المتحدة والشركاء الخارجيين، يجري إعداد مشاريع استراتيجيات بشأن الشراكات مع الأمم المتحدة؛ والتعاون مع الوكالات التي توجد مقرها في روما؛ وتشمل الأعمال الأخرى إقامة علاقات ارتباط مع المجتمع المدني والقطاع الخاص؛ والبنك الدولي والمؤسسات المالية الدولية، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، والمنظمة العالمية لصحة الحيوان. وهي تستند جميعاً على استراتيجية جامعة خاصة بالشراكات.

الإجراء	الحالة
شراكات الأمم المتحدة	يجري إعداد استراتيجية.
التعاون مع الوكالات التي توجد مقرها في روما	يجري إعداد استراتيجية مشتركة.

11- وفي إطار دعم البلدان النامية، تم إعطاء مزيد من الاهتمام والأولوية لأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل لأقل البلدان نمواً في أفريقيا. وأعدت أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل في البلدان الثمانية المشمولة بمبادرة "توحيد الأداء" وذلك بمشاركة نشطة من الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية والشركاء الإنمائيين؛ وتم دمجها في العملية المشتركة لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وسينتهي تقييم أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل في عام 2009. ويجري إعداد أطر الأولويات القطرية والإقليمية الفرعية وبرامج العمل ذات الصلة للأفرقة المتعددة التخصصات في المكاتب الإقليمية الفرعية. ويجري تعديل الخطوط التوجيهية المتعلقة بأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل وإجراءات صياغة تلك الأطر وإدارتها وتنسيقها ورصدها، مع مراعاة بيئة المعونة الجديدة وطرائق العمل على المستوى القطري، وتم تنظيم دورات تدريبية لممثلي المنظمة والموظفين الميدانيين، ويجري تطبيق اللامركزية في إدارة برنامج التعاون التقني من خلال وضع الإجراءات والخطوط التوجيهية والتدريب.

الإجراء	الحالة
أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل لأقل البلدان نمواً في أفريقيا	جاري التنفيذ؛ وتم الانتهاء من وضع خمسة أطر للأولويات القطرية المتوسطة الأجل في أقل البلدان الأفريقية نمواً، وتم الانتهاء مؤخراً من الأعمال التحضيرية في 12 من البلدان الأخرى المشمولة في هذه الفئة اعتباراً من سبتمبر/أيلول 2008.
إعداد أطر الأولويات القطرية والإقليمية الفرعية	جاري العمل في دعم بلدان إضافية. وتشمل البلدان التي سيتم التوسع في إعداد أطر أولويات قطرية متوسطة الأجل لها في عام 2008 زهاء 25 بلداً. ويجري التعاون مع الممثلات المعنية. وبدأ العمل في صياغة إطار الأولويات الإقليمية المتوسطة الأجل لإقليم المحيط الهادي في يونيو/حزيران 2008.
اللامركزية في إدارة برنامج التعاون التقني	رهنماً بموافقة المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني على النظام الذي تم وضعه للمخصصات الإقليمية لبرنامج التعاون التقني وإدارة تلك المخصصات، سيتم إدخال المخصصات الإقليمية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وسيجري التطبيق التدريجي للترتيبات الجديدة المتعلقة بالموافقة على المشروعات الفردية خلال عام 2009 إلى جانب وضع إجراءات وخطوط توجيهية، وتعزيز مكاتب ميدانية مختارة وتنفيذ برنامج تدريبي.
البلدان المشمولة بالمبادرة التجريبية "لتوحيد الأداء"	جاري التنفيذ. وقد أعدت أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل للبلدان الثمانية المشمولة بالمبادرة تحت قيادة ممثلية المنظمة (باستثناء ألبانيا حيث تعتبر المنظمة

وكالة غير مقيمة فيها ونُقلت القيادة إلى المكتب الإقليمي الفرعي والمقر الرئيسي) وبمشاركة نشطة من الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية والشركاء الإنمائيين، وتم دمجها في العملية المشتركة. ويتواصل ذلك في سياق إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية لعام 2008 إلى جانب التدريب والتحصير للبرمجة المشتركة	
--	--

12- وفيما يتعلق بالحوكمة والإشراف، سينتهي مكتب المفتش العام من إجراء تقييم شامل للنهج الحالي الذي تسير عليه المنظمة في إدارة المخاطر. وأعيد تشكيل لجنة المراجعة بالكامل من أعضاء خارجيين في عام 2008. وأجري استعراض خارجي من النظراء لوظيفة المراجعة الداخلية في عام 2007 وسيعاد إجراؤه مرة كل خمس سنوات. وسوف يصدر ميثاق معدّل لمكتب المفتش العام بحيث ينص بوضوح على إمكانية نفاذ المفتش العام إلى لجنة المالية وذلك بعد استعراضه من قِبل لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2008. وقامت لجنة البرنامج في أكتوبر/تشرين الأول 2008 بالنظر في مشروع ميثاق لمكتب التقييم لكي يشكل إطار السياسات والترتيبات المؤسسية لمكتب تقييم مستقل ومنفصل تشغيلياً في المنظمة وسوف يعدّل عند اللزوم ويعرض على اللجنة كي تنظر فيها في دورتها المقبلة. ورهنًا بموافقة المؤتمر في عام 2008، سيتم إنشاء وظيفة مسؤول الأخلاقيات في عام 2009 كجزء من عملية إعادة هيكلة المقر الرئيسي. وأعدت خطط تقييم متجددة متعددة السنوات منذ عام 2006 لكفالة وفاء التقييم باحتياجات الأجهزة الرئاسية والإدارة، والقيام في الوقت ذاته بتغطية مختلف مجالات العمل وشمول التقييم لأكثر المجالات تعرضاً للمخاطر. وسيواصل المدير العام عقد حلقات نقاشية تفاعلية حول القضايا الرئيسية التي يوليها الأعضاء اهتماماً كبيراً.

الإجراء	الحالة
لجنة المراجعة	تم التنفيذ
استعراض النظراء الخارجيين	تم التنفيذ
ميثاق مكتب المفتش العام	عرض مشروع الميثاق المعدّل على لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2008.
ميثاق مكتب التقييم	عرض مشروع الميثاق المعدّل على لجنة البرنامج في أكتوبر/تشرين الأول 2008؛ يخضع المشروع المعدّل لمزيد من الدرس في لجنة البرنامج عام 2009.
إنشاء وظيفة الأخلاقيات	وافقت الإدارة على إنشاء وظيفة مسؤول الأخلاقيات ويعكف مكتب الشؤون القانونية ومكتب المفتش العام على إعداد اختصاصات الوظيفة.
التقدير الشامل للنهج الذي تسير عليه المنظمة حالياً في إدارة المخاطر	دخل العقد المبرم مع شركة إدارة المخاطر مرحلة الموافقة النهائية. ومن المتوقع أن تبدأ الشركة الاستشارية استعراضها قبيل نهاية عام 2008.
خطط التقييم المتجددة المتعددة السنوات	أعدت خطة عمل متجددة إشارية للتقييمات الاستراتيجية والبرنامجية للفترة 2009-2010 وعُرِضت على لجنة البرنامج في أكتوبر/تشرين الأول 2008

### وفورات الكفاءة

13- اتخذت الإدارة أيضاً إجراءات فورية استجابة لمخصصات الميزانية للفترة 2008-2009 التي أقرها المؤتمر في نوفمبر/تشرين الأول 2007، والتي أشارت إلى إمكانية تحقيق وفورات وزيادات في الكفاءة بما مقداره 22.1 مليون دولار أمريكي (بالإضافة إلى 13.3 مليون دولار أمريكي في الكفاءات المقررة بالفعل في برنامج العمل والميزانية) خلال فترة

السنتين أثناء تنفيذ برنامج العمل. وبغية تشجيع الاقتراحات الإبداعية وتوفير رأس المال الأساسي لاستحداث أفكار جديدة تبشر بالخير، أنشئ صندوق للابتكار وخطة للحوافز المالية. ووفقاً للتقرير الذي عُرض على لجنة المالية في مايو/أيار 2008 (الوثيقة FC 122/12) فقد اقترحت وحدات المنظمة نُهجاً مبتكرة لتحقيق 18.1 مليون دولار أمريكي من الوفورات وزيادات في الكفاءة كل سنتين<sup>13</sup> في المجالات العريضة الخمسة المحددة أدناه، بينما سيتم تحديد سائر المبلغ، وهو 4 ملايين دولار أمريكي، المطلوب للوصول إلى مستوى من الوفورات مقداره 22.1 مليون دولار أمريكي خلال فترة السنتين، بما في ذلك عن طريق الاستعراض المفصل.

- تخفيض تكاليف المدخلات (بوفورات تقدّر بمبلغ 5.9 مليون دولار أمريكي) بما في ذلك: تخفيض تكاليف السفر عن طريق إبرام عقد لخدمات السفر يتسم بمزيد من الكفاءة التكاليفية، وتخفيض تكاليف مستحقات السفريات المرخص بها؛ ونقل وظيفة المراجعة المحلية، وتخفيض تكاليف الاتصالات باستخدام التكنولوجيا الجديدة، وتخفيض تكاليف البرمجيات على مستوى شبكة المنظمة وعلى مستوى الحواسيب المكتبية عن طريق التوصل إلى ترتيب مؤسسي جديد للحصول على التراخيص؛ وزيادة نسبة التوزيع الإلكتروني لوثائق الاجتماعات والمنشورات؛ وتخفيض تكاليف فواتير الكهرباء عن طريق طرح مناقصة مشتركة بين الوكالات؛
- ترشيد عمليات الدعم الإداري والتشغيل (1.7 مليون دولار أمريكي) بما في ذلك: تخفيض مدة انعقاد المجلس بيوم واحد وتخفيض تكاليف التخزين الخارجي؛
- التخفيض الانتقائي لمستوى الوظائف (3 ملايين دولار أمريكي)، حيث تم في إطارها تحديد ثلاث عشرة وظيفة من فئة المديرين توطئة لإلغائها أو تخفيض مستواها بالمقر الرئيسي من خلال دمج أو إعادة تنظيم مجالات العمل الحالية؛
- خليط مدخلات الموارد البشرية (5.2 مليون دولار أمريكي) بغرض زيادة نسبة الموارد البشرية من غير الموظفين المستخدمة في تنفيذ برنامج العمل من خلال تحديد 19 وظيفة من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة بقصد إلغائها أو تخفيض رتبتهما في مجالات يمكن أن توفر فيها خدمات مماثلة بالاعتماد على موارد بشرية من غير الموظفين.
- توسيع قاعدة تمويل برنامج العمل والميزانية (2.3 مليون دولار أمريكي) عن طريق زيادة الموارد الخارجة عن الميزانية، ويشمل ذلك: استرداد تكاليف معالجة المنظمة لطلبات استصدار التأشيرات وجوازات المرور المقدمة من الوكالات الأخرى الكائنة في روما؛ وتقاسم تمويل الوظائف التي تسهم الموارد الخارجة عن الميزانية فيها إسهاماً مباشراً في برنامج العمل؛ وإعادة النظر في سياسة استرداد تكاليف الدعم وفقاً لتوصية التقييم الخارجي المستقل 7-7، لكفالة استرداد التكاليف التي تنطبق عليها الشروط.

<sup>13</sup> تشير عبارة "كل سنتين" إلى الوفورات الإجمالية المتحققة خلال سنتين بدءاً من تاريخ التنفيذ.

## الملحق 4: القرار رقم 2007/5: متابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة<sup>14</sup>

إن المؤتمر العام،

- 1- يذكر بقراره رقم 2005/6 الصادر في عام 2005 لإجراء التقييم الخارجي المستقل للمنظمة من أجل "رسم طريق المستقبل" للمنظمة.
- 2- يرحب بتقرير التقييم الخارجي المستقل الذي سيشكل قاعدة ليتخذ الأعضاء قراراتهم حول مجموعة متكاملة من الإصلاحات المصحوبة بالنمو في المنظمة. ويرحب أيضاً باستجابة الإدارة "المبدئية"، التي قدمها المدير العام على اعتبار أنها ستساعد أكثر الأعضاء على اتخاذ قراراتهم.
- 3- يؤكد مجدداً على المهام العالمية للمنظمة في قطاعي الأغذية والزراعة وقواعد الموارد الطبيعية ذات الصلة ويرحب بتجدد التركيز العالمي على الدور الهام الذي تضطلع به الزراعة لضمان رفاهية الجميع، حاضراً ومستقبلاً، مع التشديد على أهمية إعلان الألفية والمساهمات الكبرى التي يجدر بالمنظمة أن تقدمها لدعم الأهداف الثلاثة المتفق عليها للدول الأعضاء كما وردت في الإطار الاستراتيجي:
  - التغلب على الجوع وسوء التغذية؛
  - مساهمة الزراعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة؛
  - صون قاعدة الموارد الطبيعية واستخدامها المستدام.
- 4- يؤكد مجدداً إرادته السياسية وعزمه على انتهاز هذه الفرصة والخوض في اتخاذ إجراءات مبكرة ومدروسة لوضع برنامج لتجديد المنظمة، في إطار الإصلاحات في منظومة الأمم المتحدة بوجه عام.

إن المؤتمر العام يقرر ما يلي:

- 5- وضع خطة عمل فورية وإطار استراتيجي لتجديد المنظمة بعد إجراء استعراض منهجي لنتائج وتوصيات التقييم الخارجي المستقل واستجابة الإدارة. وسوف تتناول خطة العمل ما يلي:
  - (أ) رؤية المنظمة وأولوياتها البرمجية:
    - (1) الأولويات والتعديلات البرمجية خلال الفترة 2009-2011؛
    - (2) ومسودة تشتمل على جميع العناصر الرئيسية لإطار استراتيجي طويل الأجل ومشروع الخطة المتوسطة الأجل؛
  - (ب) الإصلاح على صعيد الحوكمة؛
  - (ج) إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية:

<sup>14</sup> الوثيقة 2007/REP.C.

- (1) تغيير الثقافة المؤسسية وإصلاح النظم الإدارية ونظم الإشراف؛  
 (2) وإعادة الهيكلة بغرض تحقيق الفعالية والكفاءة.

6- وسوف تحدد خطة العمل الفورية في معرض تناول كل من إجراءات الإصلاح، ما يلي: الانعكاسات المالية؛ والأهداف المرجوة؛ والجدول الزمني للتنفيذ؛ والمراحل البارزة في التنفيذ خلال الفترة 2009-2011.

7- عقد دورة خاصة لمؤتمر المنظمة في الجزء الأخير من عام 2008، فوراً عقب عقد دورة مختصرة للمجلس. وستشكل بالتالي هذه الدورة الخاصة للمؤتمر فرصة لجميع الأعضاء للاجتماع معاً ومناقشة المقترحات لخطة العمل الفورية واتخاذ قرارات بشأن الانعكاسات على الميزانية.

8- إنشاء لجنة محددة المدة تابعة للمؤتمر بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، وتفويضها بإنجاز عملها بتقديم اقتراحات بخصوص خطة العمل الفورية إلى المؤتمر العام في دورته الخاصة التي ستعقد في عام 2008. وستكون هذه اللجنة مفتوحة للمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة. وسوف تبذل جهودها للتخلي بالشفافية والوحدة في عملها وتقرر بصورة جماعية التوصيات النهائية التي ترفعها اللجنة إلى المؤتمر، مع التوصل إلى قراراتها بتوافق الآراء إلى أقصى حد ممكن. وستقوم بعملها بجميع لغات المنظمة. وتتمثل مهام اللجنة، دون إخلال بالمهام الدستورية للجان الدائمة التابعة للمجلس، في ما يلي:

- (أ) توصية المؤتمر العام باقتراحات بشأن خطة العمل الفورية على النحو المحدد في الفقرة 5 أعلاه؛  
 (ب) إجراء استعراض مستمر واسترجاع المعلومات عن تنفيذ جميع الإجراءات، بما في ذلك من بين أمور أخرى حالات النجاح السريع التي يضطلع بها المدير العام في مجالات متابعة التقييم الخارجي المستقل الداخلة في نطاق سلطته الإدارية، مع الإقرار بأن بعض الإجراءات مرهونة بتوفر الموارد اللازمة من الميزانية.

9- أن يطلب إلى لجنة المؤتمر، بغية المحافظة على قوة الدفع في عملية التوصل إلى اتفاق بشأن خطة عمل فورية من أجل إصلاح منظمة الأغذية والزراعة مع النمو، أن تستهل عملها في شهر ديسمبر/ كانون الأول 2007، وأن تضع ترتيبات عملها، وجدول عملها الزمني الاسترشادي، وجدول زمني لتنفيذ الأهداف، قبل نهاية شهر يناير/ كانون الثاني 2008. وأخذاً في الاعتبار بأنه ينبغي عقد الدور الاستثنائية لمؤتمر منظمة الأغذية والزراعة في موعد غايته شهر نوفمبر/ تشرين الثاني 2008، فإن المؤتمر يطلب إلى اللجنة أن تقدم تقريراً مرحلياً في موعد أقصاه 1 مايو/ أيار 2008 وتقريرها النهائي قبل نهاية شهر سبتمبر/ أيلول 2008 وأن تولي الاهتمام مبكراً إلى:

- (أ) القيام باستعراض تفصيلي لتقرير التقييم الخارجي المستقل، بما في ذلك كل توصية من توصيات التقييم الخارجي المستقل، من أجل وضع استنتاجات أولية لتوجيه أعمال اللجنة الأخرى؛  
 (ب) تحديد الاحتياجات من المعلومات من أجل صنع القرارات، بما في ذلك ما هو مطلوب من الأمانة لمساعدة الأجهزة الرئاسية في التوصل إلى استنتاجات بشأن كل مجال من المجالات المشار إليها في البند 5 آنفاً؛

(ج) وتوفير إرشاد من أجل: صياغة أي إصلاحات متفق عليها في أساليب الإدارة العليا تتطلب أن تنظر فيها لجنة الشؤون الدستورية والقانونية؛ وأي دراسات متعمقة قد يتطلبها الأمر؛ وأي تعديلات فورية مقترحة في مجالات مثل برنامج العمل والميزانية لعام 2009، والإدارة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي؛

(د) والاتفاق حول مشروع عناصر رئيسية لإطار استراتيجي وخطة متوسطة الأجل؛ ووضع اقتراحات بشأن مواصلة المتابعة التي يتعين القيام بها خلال عام 2009 وما بعده؛ وأي ترتيبات خاصة للأجهزة الرئاسية يتطلبها القيام بمواصلة وضع وتنفيذ برنامج تجديد منظمة الأغذية والزراعة.

10- يعين البروفيسور Mohammed Saeid Noori-Naeini رئيساً و السيدة Agnes van Ardenne van der Hoeven والسيد Wilfred Joseph Ngirwa نائبين لرئيس اللجنة على التوالي. ويجوز للجنة أن تعين هيئة مكتبها ونواباً مشاركين للرئيس مع احترام التمثيل الجغرافي. وتكون اجتماعات هيئة المكتب مفتوحة أمام المراقبين الذين ليس لديهم حق الكلام وتتناول بصورة حصرية المسائل الإدارية والتنظيمية.

#### يقرر المؤتمر العام كذلك:

11- أنه توخيا للكفاءة، تعين لجنة المؤتمر مجموعات العمل المكلفة بمهام محددة التي تحتاج إليها لإعداد الإسهامات التي تنظر فيها كل على حدة. وتتألف مجموعات العمل مما لا يزيد على ثلاثة من ممثلي البلدان الأعضاء عن كل إقليم. وستكون اجتماعات مجموعات العمل مفتوحة أمام مراقبين يمثلون جميع أعضاء المنظمة حرصاً على الشفافية وستعمل بجميع لغات المنظمة. وبغية كفاءة إمكانية حضور جميع الأعضاء لدورات مجموعات العمل وهيئة المكتب، فلن تعقد أية اجتماعات في الوقت نفسه ولن تتزامن مع اجتماعات هيئة المكتب. ويحرص رؤساء اللجنة وهيئة المكتب ومجموعات العمل على إتاحة المفكرات لأعضاء المنظمة بعد انتهاء كل دورة. ويقدم رئيس اللجنة تقريره النهائي إلى الدورة الخاصة للمؤتمر العام.

12- تقدم إدارة المنظمة الدعم الكامل، كلما طلب منها ذلك، لعمل لجنة المؤتمر وهيئة مكتبها ومجموعات العمل التابعة لها.

13- تقرر لجنة المؤتمر العام إذا اقتضى الأمر، في سياق تأديتها لعملها، دعوة لجان المجلس إلى إسداء المشورة لها حول الجوانب المتصلة بعملية الإصلاح والواقعة ضمن نطاق اختصاصاتها.

14- يعترف المؤتمر العام بالحاجة إلى موارد إضافية لميزانية البرنامج العادي في المنظمة للفترة 2008-2009 من أجل تمويل تنفيذ هذا القرار وقدرها 4 ملايين دولار أمريكي، نص عليها القرار رقم 2007/3.

(اعتمد في 23 نوفمبر/تشرين الثاني 2007)

الملحق 5: عضوية هيئة مكتب لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل  
ومجموعات عملها

الرئيس البروفيسور Noori Naeini (الرئيس المستقل للمجلس) نائب الرئيس السفير van Ardenne (هولندا) السفير Ngirwa (تنزانيا)				
هيئة المكتب	إصلاح النظم وتغيير الثقافة والهيكل التنظيمي	الإصلاح على صعيد الحكومة	رؤية المنظمة وأولوياتها البرامجية	
	مجموعة العمل الثالثة	مجموعة العمل الثانية	مجموعة العمل الأولى	
البروفيسور Noori Naeini	R. Parasuram (الهند)	لياء السقاف (الكويت)، Natalie Feistritzer (النمسا)	Vic Heard (المملكة المتحدة)	الرئيس الرؤساء المشاركون
السفير van Ardenne (هولندا) السفير Ngirwa (تنزانيا)	Rita Mannella (إيطاليا)		Horacio Maltez (بنما)	نائب الرئيس
إريتريا	إثيوبيا	أنغولا	الكاميرون	أفريقيا
	غابون	جمهورية الكونغو	ساحل العاج	
	مصر	نيجيريا	زيمبابوي	
باكستان	ماليزيا	سري لانكا	الصين	آسيا
	تايلند	إندونيسيا	فييت نام	
	الفلبين	باكستان	اليابان	
فرنسا	بلجيكا	بولندا	ألمانيا	أوروبا
	هولندا	البرتغال	السويد	
	فنلندا	الاتحاد الروسي	سويسرا	
البرازيل	البرازيل	الأرجنتين	كولومبيا	أمريكا اللاتينية والبحر الكاربيبي
	غواتيمالا	البرازيل	كوبا	
	المكسيك	الجمهورية الدومينيكية	باراغواي	
أفغانستان	عمان	الأردن	مصر	الشرق الأدنى
	السودان	سورية	جمهورية إيران الإسلامية	
	ليبيا	مصر	أفغانستان	
	كندا	كندا	كندا	أمريكا الشمالية
الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	
أستراليا	أستراليا	أستراليا	أستراليا	جنوب غرب المحيط الهادي
			نيوزيلندا	