

## مقدمة

- 1 - هذا التقرير المرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية هو التقرير الأول في سلسلة من خمسة تقارير مرحلية مقررة لعام 2010. وستوضع تقارير لكل اجتماع من اجتماعات لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (لجنة المؤتمر) في 8 أبريل/نيسان و23 يونيو/حزيران و20 أكتوبر/تشرين الأول، واجتماعي المجلس في الفترة 17-21 مايو/أيار ومن 29 نوفمبر/تشرين الثاني إلى 3 ديسمبر/كانون الأول.
- 2 - وقد تحدد شكل التقرير المرحلي استجابة لطلبات واردة من الأعضاء بشأن التقارير العادية عن الخطط والإنجازات التي تحققت، وبشأن المعلومات المتعلقة بالإنجازات الموضوعية وأثر الإصلاح.
- 3 - والتقرير الأول لعام 2010 هو الأطول بلا شك من بين التقارير التي ستوضع في المستقبل لأنه أول تقرير مرحلي لعام 2010. ولهذا فإنه يتضمن قسما في متن التقرير وملحقا يمثل التقرير الختامي لعام 2009. ويتضمن التقرير أيضا ملحقين آخرين يصفان بالكامل برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 من حيث الأنشطة المقررة، والمواعيد المستهدفة، والميزانيات المخصصة، والمعالم والمخاطر على مستوى المشروع. ويقدم الملحقان أيضا تقييما للإنجازات في فترة التقرير الحالي مقارنة بالأنشطة المقررة، يصفان الأنشطة المقررة لفترة التقرير التالية.
- 4 - أما التقارير المرحلية المقبلة، وإن كانت مختصرة بشكل واضح، فإنها تتضمن معلومات لم يتيسر إدراجها في هذا التقرير الأول.
- 5 - وفي دورة المجلس السابعة والثلاثين بعد المائة في سبتمبر/أيلول 2009، وردت إشارة إلى تغيير دور لجنة المؤتمر والمجلس، وعلى وجه التحديد إلى أن "مسؤوليات الأعضاء ستتغير من المشاركة المباشرة إلى الإشراف والرصد، وأنه سيتم توجيه اهتمام خاص إلى عناصر المخاطر في تنفيذ خطة العمل الفورية". ودعما لذلك، سيجري تقدير للمخاطر على نطاق برنامج خطة العمل الفورية خلال النصف الأول من عام 2010، وستقدم التقارير المرحلية المقبلة للأعضاء الآراء المستقاة عن مخاطر برنامج خطة العمل الفورية والتدابير المتخذة من جانب الإدارة للتخفيف من هذه المخاطر.
- 6 - ويعد تأمين المشاركة المستمرة للموظفين عنصرا حيويا في إصلاح المنظمة، وسيجري استقصاء عن الموظفين خلال عام 2010 لوضع معيار تجريبي يساعد على تصميم برنامج الاتصالات مع الموظفين وإدارة التغيير. وستعرض نتائج الاستعراض وخطط وأنشطة إدارة التغيير والاتصالات مع الموظفين في التقارير المرحلية المقبلة المرفوعة إلى لجنة المؤتمر.

7 - وهناك 154 إجراء ضمن خطة العمل الفورية في برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011، وقد لا يكون وضع شرح تفصيلي منتظم إلى جانب كل إجراء، دون تمييز بين الإجراءات الرئيسية، أنسب طريقة لعرض التقدم من أجل مساعدة الأعضاء على الاضطلاع بمسؤولياتهم الإشرافية. وخلال الفصل الثاني من عام 2010، سيستعرض مديرو المشاريع جميع إجراءات خطة العمل الفورية لتحديد الإجراءات الفرعية التي تمثل عناصر المساهمة الموضوعية الرئيسية في إصلاح المنظمة. وسيتم فحص الآثار وترتيب هذه الإجراءات وتنظيمها وبيان التقدم المحرز بشأن هذه الإجراءات في التقارير المرحلية المقبلة لتقديم معلومات دقيقة عن التقدم المحرز في الإجراءات الرئيسية لخطة العمل الفورية التي تقدم إسهامات رئيسية ملموسة في إصلاح المنظمة.

8 - وبعده برنامج خطة العمل الفورية مبادرة رئيسية للمنظمة وقد حُصص له اعتماد في ميزانية السنتين قدره 39.61 مليون دولار أمريكي. وقد خصصت ميزانيات لمديري المشاريع لعام 2010، وستتضمن التقارير المقبلة إلى لجنة المؤتمر ملخصات عن الإنفاق المتكتم به على أساس هذه الميزانيات على مستوى المشاريع الفردية.

9 - وينقسم التقرير المرحلي الأول إلى قسمين وثلاثة ملاحق:

**القسم 1 - إنجازات خطة العمل الفورية عام 2009**، ويقدم معلومات عن إنجازات خطة العمل الفورية في عام 2009. ويتضمن هذا القسم أيضا ملخصا للإنفاق على مشاريع خطة العمل الفورية في عام 2009 من مصادر التمويل المختلفة المتاحة (سيقدم تقرير مالي كامل عن خطة العمل الفورية لعام 2009 إلى اجتماع لجنة المالية في أبريل/نيسان).

**القسم 2 - برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011**، ويصف برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2010-2011 والإنجازات المتوقعة. ويوضح أيضا ترتيبات الإدارة الموجودة لدعم تنفيذ هذه خطة العمل الفورية وتخصيص ميزانيات للمشاريع.

**الملحق الأول - إجراءات خطة العمل الفورية المنجزة في عام 2009** - ويقدم تعليقات من مديري المشاريع عن جميع إجراءات خطة العمل الفورية المنجزة في عام 2009. وتسهيلاً للإطلاع على هذه التعليقات، تُعرض هذه الأخيرة على شكل مصفوفة الإجراءات على النحو المفصل في قرار المؤتمر 2008/1. وتشكل إجراءات خطة العمل الفورية المنجزة في عام 2009 جانبا وحيدا فقط من أنشطة مديري المشاريع في عام 2009 لأن كثيرا من الإجراءات التي أحرزت تقدما خلال عام 2009 لم يكن من المقرر إنجازها في عام 2009، وإنما في الفترة 2010-2011. ولذا، يقدم الملحق الأول أيضا تعليقات من مديري المشاريع عن هذا العمل الجاري الذي تحقق بشأنه تقدم كبير في عام 2009. ويقدم الجزء الأخير من الملحق معلومات عن خطط مديري المشاريع لفترة التقرير الأول من ميزانية السنتين الحالية - يناير/كانون الثاني إلى مارس/آذار 2010.

**الملحق الثاني - برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011** - ويقدم وصفا من مديري المشاريع لإجراءات خطة العمل الفورية المقرر الاضطلاع بها في الفترة 2010-2011 في كل مشروع. وقيّم مديرو المشاريع أيضا إنجازاتهم في فترة التقرير الأول من يناير/كانون الثاني إلى مارس/آذار 2010 ويتناولون الأنشطة المقررة في كل مشروع خلال فترة التقرير التالي من أبريل/نيسان إلى يونيو/حزيران 2010، مع إشارة إلى المعالم والمخاطر على مستوى المشروع.

**الملحق الثالث - قائمة إجراءات خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011** - ويتناول قائمة بجميع إجراءات خطة العمل الفورية المقررة للفترة 2010-2011 حسب ترتيب المشاريع، بالإضافة إلى التواريخ المقررة لبدء العمل وانتهائه ومخصصات الميزانية لكل إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية للعام الأول من الفترة المالية.

## القسم الأول - إنجازات خطة العمل الفورية عام 2009

### مقدمة

10 - أحرز تقدم جيد في عام 2009 باستكمال عدد كبير من إجراءات خطة العمل الفورية. وقد لاحظ مؤتمر المنظمة عام 2009 في القرار 4-2009 مع التقدير إحراز قدر كبير من التقدم في تنفيذ العديد من الإجراءات التي أوصت بها خطة العمل الفورية خلال عام 2009، إلى جانب التوصيات ذات الصلة الصادرة عن الاستعراض المفصل للعمليات الإدارية.

11 - وسلط البروفيسور Noori Naeini، الرئيس المستقل السابق للمجلس، الضوء على الإنجازات البارزة وهي إنشاء إدارة قائمة على النتائج، وبدء التغيير نحو الثقافة المستندة إلى النتائج، وإحراز تقدم على صعيد اللامركزية، وكذلك بالنسبة لتفويض المسؤولية وإعادة الهيكلة التنظيمية والتبسيط، وتوجيه مزيد من الاهتمام إلى الإدارة المحسنة للموارد البشرية، وتفعيل الحوكمة.

12 - وأشار أيضا إلى نتائج ناجحة أخرى خلال العام، مثل إطلاق بيان الرؤية الداخلية للمنظمة الذي يوضح أن الموظفين "فخورين بالعمل من أجل المنظمة". وقال إن مثل هذا التقدم الملحوظ ما كان ليتحقق لولا روح الثقة والتعاون المتزايد بين الأعضاء وإدارة المنظمة في السعي معاً نحو إصلاح المنظمة.

13 - وفي دورة المجلس في أكتوبر/تشرين الأول 2009، قُدم إلى الأجهزة الرئاسية تقرير مرحلي لعام 2009 (CL 137/8) تضمن توقعات عما سيُنجز مع نهاية السنة. والآن وبعد أن انتهى عام 2009، يُقدّم تحديث للإجراءات المنجزة مع لمحة عامة عن الإنجازات الرئيسية.

## الإنجازات الرئيسية في عام 2009

- 14 - يتمثل الهدف الجامع لإصلاح المنظمة في تحويل منظمة الأغذية والزراعة إلى منظمة تستخدم الإدارة لتحقيق النتائج المرجوة. ويتطلب ذلك النجاح في إنجاز عنصرين - البلورة الواضحة لأهداف الأعضاء، وفي السياق نفسه، تحقيق النتائج القابلة للقياس التي يكون لها تأثير واضح.
- 15 - وقد اتخذت المنظمة خطوات رئيسية في هذا الصدد في عام 2009، فقام الأعضاء والمنظمة بصياغة إطار جديد للنتائج يتضمن رؤية المنظمة، والأهداف العالمية الثلاثة للأعضاء وما يرتبط بذلك من أهداف استراتيجية وعددها أحد عشر هدفاً، ووسائل العمل من خلال تطبيق هدفين من الأهداف الوظيفية وثمانى وظائف أساسية. وقد وضعت الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 استناداً إلى إطار النتائج المشار إليه لكي تنظر فيه الدورة السادسة والثلاثون للمؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2009، وجمعت بين الموارد من الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية التقديرية. وشكّل الإطار الجديد المستند إلى النتائج الأساس لسلطة الإنفاق التي صدرت في ديسمبر/كانون الأول 2009 وعملية التخطيط التشغيلي ذات الصلة. ويمثل ذلك تطبيقاً واضحاً لإطار النتائج في تدابير ملموسة قابلة للتحقيق والنتيجة الرئيسية لإصلاح المنظمة في عام 2009 (الوثيقة C 2009/15). ويعد الإطار الذي اعتمد حديثاً أساساً للمخصصات التي صدرت في ديسمبر/كانون الأول وأساساً لتخطيط العمل الذي بدأ على الفور بعد المؤتمر.
- 16 - ويتمثل أحد العناصر الرئيسية لتحقيق النتائج القابلة للقياس في قدرة المنظمة على العمل كمنظمة واحدة، وهذا هو مجال التركيز الرئيسي الثاني. وينطوي العمل كمنظمة واحدة على عدد من الأبعاد هي: (1) تعديل الهياكل التنظيمية والمسؤوليات وتنقل الموظفين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفقاً لإطار النتائج المتفق عليه، (2) وتوحيد الرؤية بقدر أكبر بين الإدارة والأعضاء، (3) والمنظمات التي توجد مقرها في روما والمنظمات الشريكة الأخرى. ويتمثل فهمها الرئيسي في العمل كفريق واحد مع وحدة الغرض، والتركيز على المجالات التي يمكن للأهداف الاستراتيجية للمنظمة أن تسهم فيها بدرجة أكبر تحقيقاً لأولويات الأعضاء على المستوى العالمي والإقليمي والقطري.
- 17 - وفي سياق عمل الموظفين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية كفريق واحد، أُسند دور أقوى للمكاتب الإقليمية في صنع القرار. وأصبح الممثلون الإقليميون يشاركون بصورة منتظمة من خلال المؤتمرات الفيديوية، وفي اجتماعات الإدارة العليا، وغير ذلك من الاجتماعات المؤسسية الهامة الخاصة بالسياسات، كما يساهمون في تحسين التوازن بين الاهتمامات العالمية والإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية. وقد اضطلع الممثلون الإقليميون بالتشاور مع المكاتب الميدانية الأخرى، بدور قيادي في إعداد مقترحات الميزانية الخاصة بمكاتبهم، فضلاً عن تلك الخاصة بالإقليم بصفة عامة للفترة المالية 2010-2011. واتخذ قرار بأن يتحمل الممثلون الإقليميون

المسؤولية الكاملة عن الميزانية والبرنامج بشأن الموظفين التقنيين في الإقليم، وسيشرفون كذلك على الأعمال التقنية والفنية الخاصة بممثلات المنظمة.

18 - ويُعدّ وجود مجموعة أكبر من الموظفين ذوي الخبرة في المقر الرئيسي والميدان عنصرا هاما آخر لتقاسم المعرفة على نطاق المنظمة والعمل كمنظمة واحدة. وتطالب خطة العمل الفورية بوضع سياسة للتناوب قائمة على الحوافز بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وتنفيذها بصورة فعالة. فقد تم وضع سياستين للموارد البشرية دعما لهذا الهدف. السياسة الأولى عن تنقل الموظفين داخل المنظمة، وتسعى لتشجيع تنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة و/أو مقار العمل المختلفة لفترة تزيد عن سنة واحدة. ومن المقرر تنفيذ هذه السياسة المقترحة بصورة تدريجية، مع إجراء 50 حركة تنقلات سنويا خلال هذه الفترة المالية. والسياسة الثانية هي خاصة بالبعثات أو الوضع المؤقت في مقر العمل، وتقضي بتنقل الموظفين في مهام لا تزيد عن أحد عشر شهرا. وتهدف كلتا السياستين إلى دعم التطور الوظيفي، وتحسين التعاون بين الوظائف والمكاتب المختلفة للمنظمة، وإيجاد قوة عمل أكثر مرونة ومتعددة المهارات. وسيسهمن تنفيذ هاتين السياستين بدرجة كبيرة في تشجيع تنقل موظفي المنظمة وبالتالي في تبادل المعرفة والخبرة بين الموظفين في جميع المواقع، والعمل كفريق واحد. وقد بدأت عملية التشاور الداخلي الرسمية بشأن السياستين في أغسطس/آب 2009 ولا تزال مستمرة.

19 - وفي إطار إعادة الهيكلة الشاملة للهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي، والتي استهلكت في عام 2009، أدخلت تعديلات على مستويات المسؤولية بالنسبة لممثلات المنظمة لتوضيح العلاقة بين المكاتب القطرية والأقاليم ذات الصلة وتحسينها.

20 - وكان إضفاء الطابع اللامركزي على برنامج التعاون التقني أحد التوصيات الرئيسية التي نفذت في عام 2009، وتم تدريب الموظفين في المكاتب الميدانية على تحمل المسؤولية عن برنامج التعاون التقني في عام 2010.

21 - وفي سياق عمل الإدارة والأعضاء كفريق واحد، أدت عملية الإصلاح في عام 2009 إلى قدر كبير من التفاهم بين الأعضاء والإدارة وقدر أكبر من الالتزام بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة في المستقبل والمشاركة في تولي زمام الأمور. وأشاد المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2009 بروح التعاون والثقة التي سادت بين الأعضاء وإدارة المنظمة في إجراء عملية الإصلاح كجهد مشترك، مع مشاركة كاملة وتفاعلية من جانب الأعضاء، وتقديم الدعم المستمر للمدير العام، والتزام أجهزة تمثيل الموظفين والموظفين على نطاق المنظمة.

22 - وفي سياق عمل المنظمة مع منظمات شريكة أخرى للعمل كمنظمة واحدة، وافق رؤساء منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية على الوثيقة المعنونة "توجيهات للتعاون بين الوكالات التي توجد مقارها في روما" التي أعدتها المنظمات الثلاث، ونوقشت هذه الوثيقة في الاجتماع المشترك للجنة البرنامج ولجنة المالية في يوليو/تموز 2009. وقدمت الوثيقة إلى المجلس التنفيذي للصندوق الدولي

للتنمية الزراعية في سبتمبر/أيلول 2009 وإلى المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي في نوفمبر/تشرين الثاني 2009.

23 - وثمة عامل رئيسي في العمل كمنظمة واحدة في البيئة المستندة إلى النتائج وهو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهذا هو المجال الثالث الرئيسي للإنجاز في عام 2009. وقد وضعت الدورة السابعة والثلاثون بعد المائة للجنة المالية في يوليو/تموز 2009 استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات الذي يوجه المبادرات الخاصة بالموارد البشرية في المستقبل.

24 - وقد أنجز في عام 2009 المشروع التجريبي لنظام تقييم الأداء وإدارته الذي شمل أكثر من خمسمائة موظف. ويوفر هذا النظام حلقة المساءلة الرئيسية بين الإطار الاستراتيجي، والنتائج التنظيمية، ونتائج الوحدات، والأداء الفردي للموظفين، ويعد عنصرا رئيسيا لإدارة إطار النتائج.

25 - وأكدت خطة العمل الفورية على ضرورة تحسين كفاءات الإدارة وتم إحياء مركز تنمية الإدارة في الوكالات الثلاث (منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية) للتركيز على الكفاءات الإدارية التي يتم تقييمها من خلال نظام تقييم الأداء وإدارته، ونظمت دورات لتطوير كفاءات الموظفين دعما للإدارة المستندة إلى النتائج.

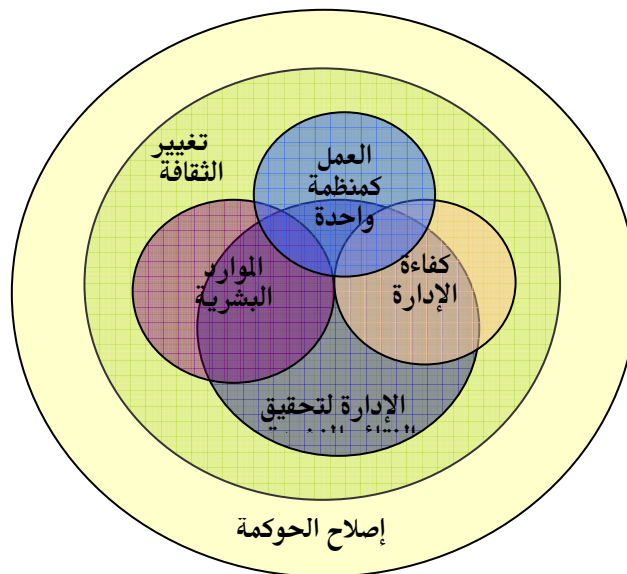
26 - وتحققت أيضا في عام 2009 إنجازات دعما لبيئة العمل وإعادة التوازن الديموغرافي. وأدخلت ترتيبات مرنة للعمل ووضعت خطط مواصلة تعيين وتنمية مهارات الموظفين الفنيين الشباب (برنامج التدريب الداخلي والموظفين الفنيين المبتدئين). وعلى الطرف الآخر من الفئات العمرية، بدأ العمل بسياسات من أجل ترشيد الاستعانة بالمتقاعدين.

27 - ومجال الإنجاز الرئيسي الرابع في عام 2009 هو كفاءة تقديم الخدمات الإدارية. وفي سياق الكفاءات الإدارية، استكمل الاستعراض المفصل في عام 2009. وقد عملت التوصيات الناتجة على تهيئة الظروف المناسبة لإجراء تغييرات إدارية رئيسية في عام 2010، وقد أضيفت هذه إلى القائمة الأصلية لإجراءات خطة العمل الفورية لتشكل خطة عمل فورية متكاملة.

28 - ونتيجة لعملية تقليص الطبقات الوظيفية، تم إلغاء ثلث الوظائف من مستوى المديرين في المنظمة، مما حقق وفورات كبيرة أعيد توجيهها نحو البرامج التقنية للمنظمة، ووفرت هيكلًا مبسطًا وأقل تعقيدًا للإدارة. وقد اقترنت عملية تقليص الطبقات الوظيفية بتغييرات مقترحة في طرق تنفيذ العمل التقني وعمل الإدارة. ومن الأمثلة على هذه التغييرات إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تقوم بتجربة نموذج هيكلية يقضي بإلغاء بعض الدوائر وقيام الشعب بإنشاء فرق موجهة صوب النتائج من أجل القيام بمهام محددة.

- 29 - وفي حين أن المؤشر والأساس الرئيسيين للإصلاح الفعال للمنظمة يتمثلان في استكمال برنامج خطة العمل الفورية، وخاصة إجراءات خطة العمل الفورية التي تدخل ضمن المجالات الرئيسية الأربعة المذكورة أعلاه، فإنه ليس من المحتمل أن يحقق "وضع علامات في خانات" برنامج خطة العمل الفورية إصلاحاً حقيقياً ولموساً. فالإصلاح الناجح يتوقف على التنفيذ الفعال لإجراءات خطة العمل الفورية إلى جانب المشاركة الكاملة والمدعومة من جانب موظفي المنظمة استناداً إلى عملية تغيير الثقافة داخل المنظمة.
- 30 - وفي عام 2009، قام فريق تغيير الثقافة بتشجيع المشاركة الواسعة من جانب الموظفين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وتمّ التشاور مع أكثر من ألف من الموظفين على نطاق المنظمة ككل باستخدام تقنيات تشاركية مختلفة. وفي عام 2009، حقق الفريق إنجازات ملموسة بوضع بيان عن الرؤية الداخلية ومقترحات للتطور الوظيفي، ومنح المكافآت والتقدير، وكذلك لإيجاد بيئة عمل شاملة.
- 31 - ويتحقق نجاح إجراءات خطة العمل الفورية في إطار المجالات الرئيسية الأربعة، والتقدم نحو تغيير الثقافة، في إطار إصلاح الحوكمة لاستكمال صورة إصلاح المنظمة. وفي هذا المجال، تمثل أحد الإنجازات الرئيسية في الموافقة على العديد من التعديلات للنصوص الأساسية للمنظمة والالتزام بتنفيذ خطة العمل الفورية، عن طريق لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، ولجنة المؤتمر، والمجلس، لكي يعتمدها المؤتمر في عام 2009.
- 32 - ويبين الشكل (1) المجالات الرئيسية الأربعة لإصلاح المنظمة التي يدعمها تغيير الثقافة وتستند إلى إصلاح الحوكمة الداخلية والخارجية،

الشكل 1 - مخطط لعناصر إصلاح المنظمة



33 - ويستكمل الملحق الأول تقرير عام 2009 عن الإنجازات. وهو يتضمن قائمة بجميع إجراءات خطة العمل الفورية التي أُنجزت في عام 2009 وبيبين الإنجازات والعمل الجاري الذي تحقق بشأنه قدر كبير من التقدم في عام 2009. ويتضمن أيضا الأنشطة المقررة لمديري المشاريع بالنسبة لفترة التقرير الأول من الفترة المالية الحالية من يناير/كانون الثاني إلى مارس/آذار 2010.

### التمويل والإنفاق في خطة العمل الفورية في عام 2009

34 - نفذت كثير من إجراءات خطة العمل الفورية خلال الفترة 2008-2009 دون الحاجة إلى أي تمويل إضافي بما يتجاوز ميزانية البرنامج العادي المعتمدة للفترة 2008-2009. وقد توقع المؤتمر في عام 2007 ظهور حاجة إلى موارد إضافية قدرها أربعة ملايين دولار أمريكي في ميزانية البرنامج العادي للمنظمة في الفترة 2008-2009 لتمويل تنفيذ القرار بشأن متابعة التقييم الخارجي المستقل، بما في ذلك تكاليف لجنة المؤتمر والعمل التحضيري الأولي بشأن الإطار الاستراتيجي الجديد.

35 - وقد أتيح التمويل الإضافي لخطة العمل الفورية في عام 2009 من ثلاثة مصادر - الرصيد غير المستخدم من مبلغ الأربعة ملايين دولار أمريكي من موارد البرنامج العادي لمتابعة التقييم الخارجي المستقل (والبالغ 0.84 مليون دولار أمريكي)؛ ومساهمة من إسبانيا (2.38 مليون دولار أمريكي) وحساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية (8.63 مليون دولار أمريكي). وتخضع مساهمات الأعضاء في حساب الأمانة لخصم تكاليف دعم المشاريع بنسبة 7 في المائة. وقد بلغ الإجمالي المتحصل بعد الخصم 8.07 مليون دولار. وهكذا وفرت الأموال المحصلة من جميع المصادر تمويلا إجماليا لخطة العمل الفورية في عام 2009 بلغ 11.29 مليون دولار أمريكي (2.38 مليون دولار أمريكي + 0.84 مليون دولار أمريكي + 8.07 مليون دولار أمريكي).

36 - وبلغ الإنفاق الإجمالي على مشاريع خطة العمل الفورية في عام 2009 من هذه الأموال الإضافية 8.21 مليون دولار أمريكي، وبقي هناك رصيد غير مستخدم قدره 3.08 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول 1).

### الجدول 1- مصادر التمويل والإنفاق في خطة العمل الفورية عام 2009

بملايين الدولارات الأمريكية			مصدر التمويل
الرصيد	المنفق	المتاح	
0	2.38	2.38	مساهمة من إسبانيا
0	0.84	0.84	قرار المجلس 2007/3 بشأن التقييم الخارجي المستقل f/u PE1AA01
3.08	4.99	8.07	حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية عام 2009
<b>3.08</b>	<b>8.21</b>	<b>11.29</b>	<b>المجموع</b>

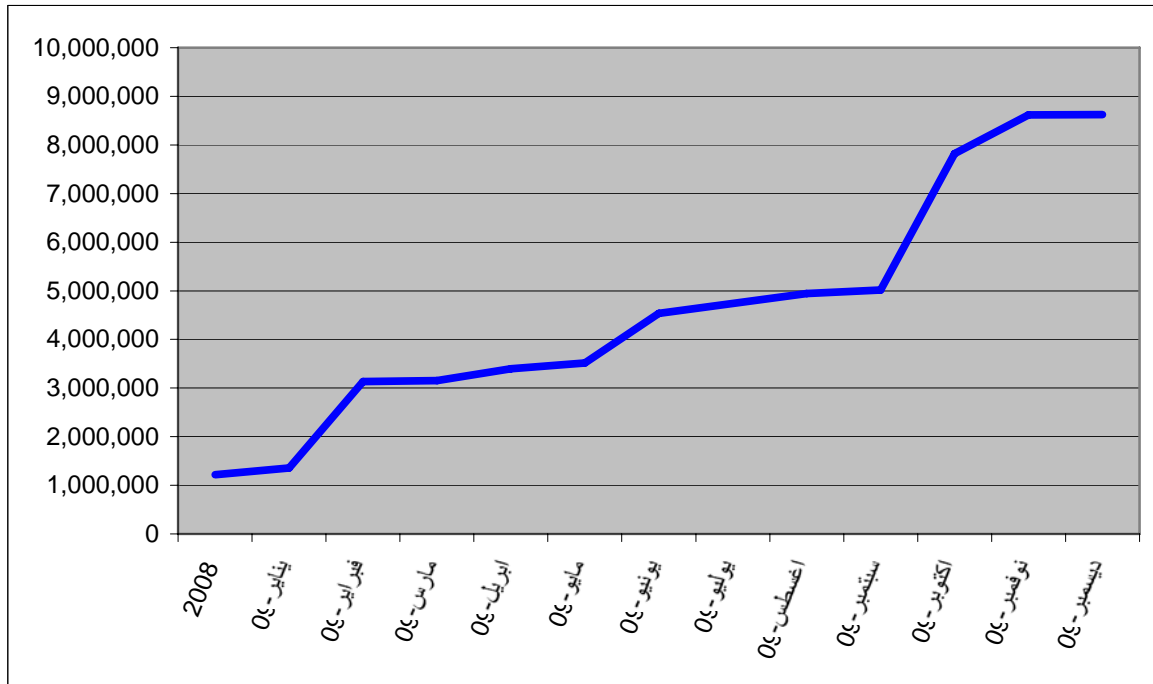


## حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية

- 37 - يتضح من خلال الجدول 1 أن التمويل المقدم من مساهمة إسبانيا والأموال التي خصصها قرار المجلس 2007/3 لمتابعة التقييم الخارجي المستقل في الفترة 2008-2009 قد استخدمت بالكامل حتى نهاية عام 2009. ويعزى هذا بدرجة كبيرة إلى الوقت الحقيقي المتاح بين توافر الأموال أو تلقيها وتنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية ذات الصلة. أما الرصيد في نهاية عام 2009، والبالغ 3.08 مليون دولار أمريكي فكان كله في حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية.
- 38 - ومما يذكر خلال عام 2009 أنه لا يسمح للمنظمة بتكبد مصروفات خارجة عن الميزانية إلا بعد تلقي الأموال المخصصة بالفعل. ويبين الشكل (2) نمط الأموال التي يتلقاها حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية، ويلاحظ أنه تم تلقي جانب كبير من الأموال في أواخر العام. والواقع أنه تم حتى نهاية سبتمبر/أيلول 2009 تلقي 5.01 مليون دولار أمريكي وهو ما يعادل تقريبا المبلغ الإجمالي الذي أنفق من حساب الأمانة بعد ثلاثة أشهر.
- 39 - وهذا التأخير في تلقي أموال حسابات الأمانة جعل من الصعب على مديري المشاريع في كثير من مشاريع خطة العمل الفورية الالتزام بالإنفاق في عام 2009. غير أن هذه الحالة، من جهة أخرى، لم تعرقل إحراز تقدم في خطة العمل الفورية. وموارد حساب الأمانة هذه مطلوبة في الفترة 2010-2011 لأنشطة خطة العمل الفورية. وستقوم الإدارة بترحيل الأموال عن طريق الاتصال بالجهات المانحة ذات الصلة.
- 40 - ويؤدي تشتت التمويل من خطة العمل الفورية من مصادر تمويل منفصلة إلى عرقلة الإدارة المالية الشفافة لبرنامج خطة العمل الفورية. ومن شأن التمويل الكامل لخطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 عن طريق الاشتراكات المقررة أن يسهل كثيرا عملية الإدارة المتكاملة والإبلاغ المالي عن خطة العمل الفورية بالنسبة لما يتبقى من برنامج عمل المنظمة.

<sup>1</sup> يشمل إنفاق حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية مصروفات فعلية ومبالغ تم الالتزام بها قبل نهاية عام 2009 بعد خصم تكاليف دعم المشاريع.

الشكل 2 – المتحصلات التراكمية من مبالغ حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية في عام 2009



## القسم الثاني – برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011

### مقدمة

41 – يسلط هذا القسم من تقرير لجنة المؤتمر الضوء على الأنشطة الرئيسية لخطة العمل الفورية للفترة المالية 2010-2011. ويوضح ترتيبات إدارة خطة العمل الفورية التي وضعت لدعم تنفيذ خطة العمل الفورية وتوزيع ميزانية خطة العمل الفورية في العام الأول من الفترة المالية – 2010.

42 – وفي عام 2009، أنجزت الإدارة أكثر من 50 في المائة من الإجراءات المقررة أساساً في خطة العمل الفورية من حيث العدد. غير أن هذا يمثل إنجاز قرابة 20 في المائة من برنامج إصلاح المنظمة، لأن برنامج خطة العمل الفورية الذي لم يستكمل يتضمن الكثير من المشاريع الكبيرة والمعقدة التي ستتطلب وقتاً طويلاً وتواجه تحديات في التنفيذ. وقد أضيفت أيضاً توصيات عمليات الاستعراض المفصلة للإدارة إلى برنامج الإصلاح في عام 2009، وسيكون الكثير من هذه التوصيات معقداً وسيواجه تحديات في التنفيذ.

43 – وتنعكس هذه النسبة التقديرية لما أنجز والتي تبلغ 20 في المائة في كل من الإطار الزمني والسياق المالي. وتنفيذ خطة العمل الفورية هو برنامج من خمس سنوات بدأ في 2009 وينتهي في 2013 وقد مضى عام واحد من هذه الأعوام الخمسة في برنامج الإصلاح. أما في السياق المالي، فقد ضاعفت ميزانية الفترة 2010-2011 الأموال

المتاحة في عام 2009 بمقدار ثلاثة أضعاف (39.6 مليون دولار أمريكي)، ولم تتقرر بعد ميزانية الفترة المالية 2012-2013.

### برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011

44 - سيظل الهدف الجامع لإصلاح المنظمة خلال الفترة المالية الحالية يتمثل في تحويل منظمة الأغذية والزراعة إلى منظمة تستخدم الإدارة في تحقيق النتائج. وكما حدث في عام 2009، سيكون هناك دعم لهذا الهدف عن طريق مجالين رئيسيين للعمل كمنظمة واحدة، وهما إصلاح الموارد البشرية، والكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية. وسيعزز هذه الأنشطة برنامج لتغيير الثقافة وإصلاح الأجهزة الرئاسية. وترد أدناه الأنشطة الرئيسية في كل من هذين المجالين للفترة من 2010-2011.

*الإدارة لتحقيق النتائج المنشودة - التركيز على احتياجات الأعضاء عن طريق البرمجة المستندة إلى النتائج، والرصد، والإبلاغ، وتعبئة الموارد:*

- وضع ونشر نظم للرصد والإبلاغ؛
- تطبيق نظام تقييم الموظفين (نظام تقييم الأداء وإدارته) على نطاق المنظمة، باستكمال "حلقة المساءلة" بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والأداء الفردي للموظفين؛
- تقديم الدعم لتحديد أولويات العمل التقني للمنظمة؛
- مواصلة تطوير استراتيجية تعبئة وإدارة الموارد.

*العمل كمنظمة واحدة - عن طريق مواءمة الهياكل والأدوار والمسؤوليات مع إطار النتائج:*

- الاستثمار في البنية التحتية الأساسية لتمكين الموظفين في المكاتب الميدانية من استخدام نفس الأدوات والتسهيلات المؤسسية مثل زملائهم في المقر الرئيسي؛
- مضاعفة عدد تناوب الموظفين بين المقر الرئيسي و/أو المكاتب الميدانية؛
- وضع رؤية متوسطة الأجل وطويلة الأجل تتعلق بهيكل وعمل شبكة المكاتب الميدانية؛

- تعزيز شراكات المنظمة عن طريق مواصلة الأنشطة المشتركة والترتيبات التعاونية مع الوكالات الكائنة في روما ومنظومة الأمم المتحدة، وكذلك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

*الموارد البشرية – الاستخدام الأمثل لموارد البشرية عن طريق سياسات الموارد البشرية والممارسات وتغيير الثقافة:*

- تعيين الموظفين الفنيين الشباب والإرتقاء بكفاءاتهم؛
- الاستثمار في موظفين فنيين إضافيين في شعبة إدارة الموارد البشرية لدعم دورهم كشركاء عمل استراتيجيين في المنظمة؛
- وضع سياسة تناوب قائمة على الحوافز؛
- إدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين.

*إصلاح نظم الإشراف والإدارة – لضمان الاستخدام الكفؤ لاشتراكات الأعضاء:*

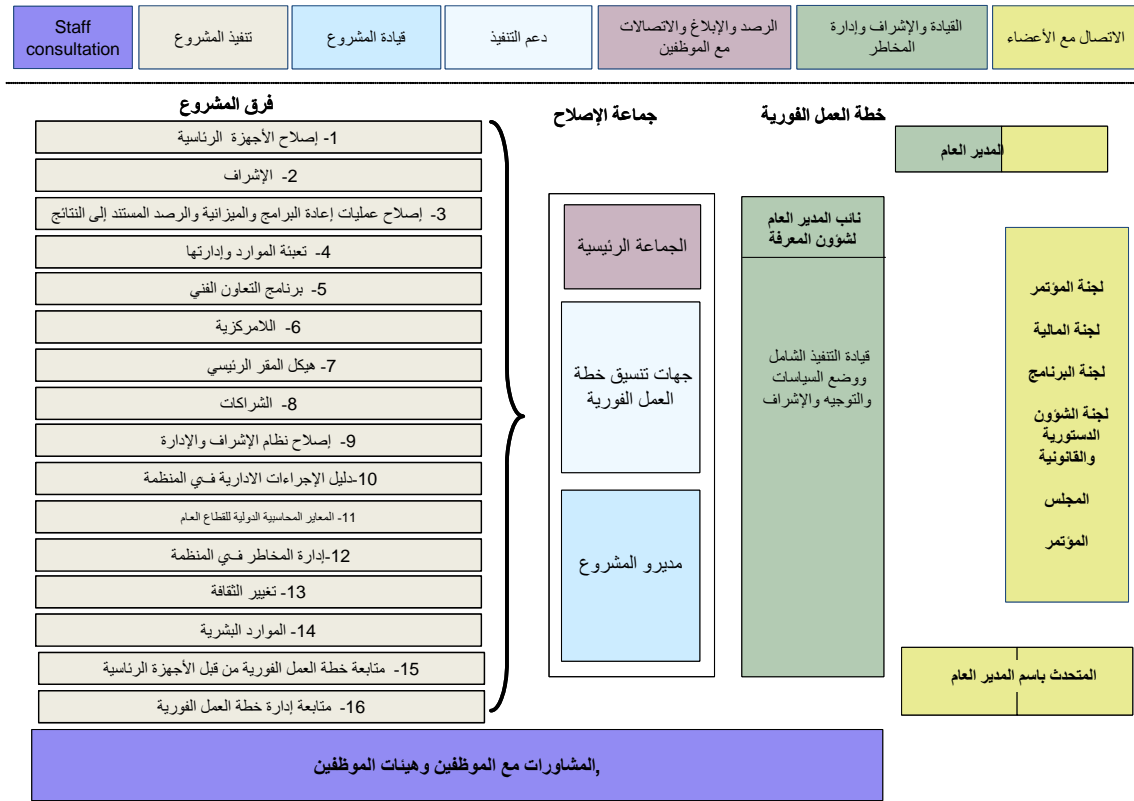
- استعراض داخلي لتعزيز وظيفة مراكز الخدمات المشتركة؛ والبيت في إنشاء مركز عالمي واحد للخدمات المشتركة
- استعراض وظيفة السجل ومواصلة تشغيله الآلي؛
- إنشاء وحدة جديدة للطباعة والتوزيع؛
- تحسين عمليات المشتريات في المقر الرئيسي والميدان؛
- الاستجابة للاستعراض الخارجي للأنشطة الإدارية لمكتب المدير العام؛
- تنفيذ شراكات في إجراءات المشتريات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى الكائنة في روما.

*تغيير الثقافة – أساسي لنجاح إصلاح المنظمة*

- تشجيع ورصد تكامل القيم الأساسية في الرؤية الداخلية لكل مشروع من مشاريع خطة العمل الفورية؛

- ضمان تكامل تغيير الثقافة في عملية الإصلاح الشاملة؛
  - رصد ودعم تقييم المقترحات المتعلقة بالتطوير الوظيفي، ومنح المكافآت والتقدير، وإيجاد بيئة عمل شاملة.
- كفاءة الحوكمة والإشراف لتحسين الاستجابة لاحتياجات الأعضاء:*
- مواصلة تعزيز وظيفة التقييم؛
  - تنفيذ نهج على نطاق المنظمة تجاه إدارة مخاطر المؤسسة ضمن إطار الإدارة المستندة إلى النتائج؛
  - تحديد وإعداد برامج عمل متعددة السنوات في المجلس، ولجان المجلس، والمؤتمرات الإقليمية.
- 45 – ويقدم الملحق الثاني من هذا التقرير مدخلات مفصلة من كل مدير من مديري المشاريع تبين الأنشطة المقرر تنفيذها في الفترة المالية، وتسلط الضوء على المعالم والمخاطر الرئيسية. ويبين كل مدير من مديري المشاريع التقدم والإنجازات في فترة التقرير الأول من يناير/كانون الثاني إلى مارس/آذار 2010، والأنشطة المقررة خلال فترة التقرير الثاني من أبريل/نيسان إلى يونيو/حزيران 2010.
- 46 – ويتضمن الملحق الثالث برنامج العمل المنجز لخطة العمل الفورية للفترة 2010-2011، ويتضمن التواريخ المقررة لبدء كل إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية وانتهائه، والميزانيات المخصصة لكل مشروع من مشاريع خطة العمل الفورية على مستوى أكثر تفصيلاً لإجراء خطة العمل الفورية.
- ترتيبات إدارة خطة العمل الفورية**
- 47 – هناك 154 إجراء لخطة العمل الفورية في برنامج إصلاح المنظمة للفترة 2010-2011 منظمة ضمن 16 مشروعاً للخطة، مع مدير لكل مشروع.
- 48 – وتقضي واحدة من المهام الأولى للفترة 2010-2011، ومع مراعاة التركيز بقدر أكبر على التنفيذ، بإدماج تنفيذ خطة العمل الفورية ضمن تخطيط عمل الشعب والإدارات على نطاق المنظمة وتأكيد أو تعديل ترتيبات دعم الإدارة وإشراف الإدارة (انظر الشكل 3).

## الشكل 3 – ترتيبات الإدارة الشاملة لإصلاح المنظمة



49 – والمدير العام مسؤول في نهاية الأمر عن نجاح الإصلاح، وهو يقدم التوجيهات العامة للسياسات، ويتصل بأعضاء المنظمة بشأن مسائل الإصلاح، بدعم من المتحدث باسمه لشؤون إصلاح المنظمة (المدير العام المساعد).

50 – ولدى نائب المدير العام لشؤون المعرفة سلطة أسندها إليه المدير العام لتوفير القيادة لإدارة إصلاح المنظمة وضمان التنفيذ الناجح لبرنامج خطة العمل الفورية، كما أنه مسؤول عن الإشراف على إدارة برنامج خطة العمل الفورية، وإدارة المخاطر، وتنسيق الاتصالات مع الموظفين، وإدارة التغيير. والقرارات المتعلقة بمسائل تنفيذ خطة العمل الفورية من اختصاص نائب المدير العام لشؤون المعرفة، ما لم تكن هذه القرارات ذات طابع سياسي رئيسي، وفي هذه الحالة يلتمس التوجيه من المدير العام. ونائب المدير العام لشؤون المعرفة هو المسؤول عن الميزانية الخاصة ببرنامج خطة العمل الفورية.

51 – ويدعم نائب المدير العام في هذه المهمة فريق الإدارة العليا لتنفيذ خطة العمل الفورية الذي يتولى هو رئاسته. ويضم فريق الإدارة العليا لتنفيذ خطة العمل الفورية المدير العام المساعد لشؤون المقر الرئيسي والمكاتب

الإقليمية، ورؤساء المكاتب الإقليمية، وهم يدعمون نائب المدير العام لشؤون المعرفة في الإشراف على إدارة برنامج خطة العمل الفورية وإدارة المخاطر.

52 – ويساند نائب المدير العام لشؤون المعرفة أيضا جماعة دعم الإصلاح برئاسة السيد Benfield، وتضم ثلاثة عناصر.

- المجموعة الرئيسية التي تنسق المدخلات من مديري المشاريع لأغراض الرصد والإبلاغ. وهي تدعم مديري المشاريع في صياغة برنامج خطة العمل الفورية. كما أنها تحدد وترصد المخاطر المرتبطة بالبرنامج الشامل لخطة العمل الفورية، وتتولى الاتصالات مع الموظفين.
- جهات الاتصال التي تقدم الدعم العملي لمديري المشاريع، خاصة في مجالات اللوجستيات، ودورات التدريب، والآراء المستقاة من الموظفين. وهي تكفل أيضا منظورا للعملاء بالنسبة لإجراءات الإصلاح وتساعد في العملية التنظيمية لبرنامج إصلاح المنظمة في الإدارات/المكاتب التي تتبعها.
- مديرو المشاريع وهم مسؤولون عن التنفيذ الفعال في الوقت المحدد لمشاريع خطة العمل الفورية التابعة لهم. وهم المسؤولون عن ميزانيات مشاريع خطة العمل الفورية وسيقدمون تقارير عند الطلب إلى لجنة المؤتمر، ولجنة المالية، ولجنة البرنامج، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية عن التقدم الفني والمالي وتنفيذ مشاريع خطة العمل الفورية المسندة إليهم.

53 – وبيّن الشكل (4) المسؤولية العامة داخل المنظمة عن تنفيذ مشاريع خطة العمل الفورية، مع مديري المشاريع المعنيين. وكما يتضح من الشكل (4)، في حين يُعتبر مديرو المشاريع مسؤولين عن تنفيذ مشاريع خطة العمل الفورية المسندة إليهم، فإنهم فيما يتعلق بالاضطلاع بالمسؤوليات عن إدارة مشاريعهم، مسؤولون بصورة مباشرة أمام المديرين العامين المساعدين ورئيس المكاتب المستقلة، وهو أيضا العضو المسؤول في فريق الإدارة العليا. وهذه إحدى نتائج الإدماج الأوسع لإجراءات خطة العمل الفورية في خطط العمل الشاملة للشعب والإدارات.

## الشكل 4 - تنفيذ خطة العمل الفورية - المسؤوليات عن المشاريع

المشروعات	قادة المشروعات	عضو فريق الإدارة العليا المسؤول
1- إصلاح الأجهزة الرئاسية	A.Mekouar	M. Juneja
2- الإشراف والتقييم	A. Tavares	L. Williams
3- إصلاح عمليات إعادة البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج	B. Haight	B. Haight
4- تعبئة الموارد وإدارتها	Dowlatchahi/Samanez	B. Haight
5- برنامج التعاون الفني	Y. Shoji	J. Sumps
6- اللامركزية	D. Khan	B. Ali
7 أ- هيكل المقر الرئيسي ب- الحوكمة الداخلية	T. Alonzi/J. Butler	M. Juneja/J. Butler
8- الشراكات	M. Ahmed	A. Soder
9- إصلاح نظام الإشراف والإدارة	T. Panuccio	M. Juneja
10- دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة	B. Crawford	M. Juneja
11- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ب- تكنولوجيا المعلومات	N. Nelson/Y.Hanaoka	M. Juneja/D.Benfield
12- إدارة المخاطر في المنظمة	B. Haight	B. Haight
13- تغيير الثقافة	J. Butler	J. Butler
14- الموارد البشرية	T. Alonzi	M. Juneja
15- متابعة خطة العمل الفورية من قبل الأجهزة الرئاسية	A.Mekouar	M. Juneja
16- متابعة إدارة خطة العمل الفورية	D.Benfield	J. Butler

فريق دعم الإصلاح			فريق الإدارة العليا لخطة العمل الفورية
الجماعة الرئيسية	جهات التنسيق	قادة المشروعات	الرئيس J. Butler

## توزيع الميزانية لعام 2010

54 - تبلغ التكلفة الإجمالية المقدرة للبرنامج المتكامل لخطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 39.6 مليون دولار أمريكي (38.6 مليون دولار أمريكي + 1 مليون دولار أمريكي زيادات في التكلفة). وهذا الرقم لا يتضمن 5.31 مليون دولار أمريكي وهي الوفورات التقديرية من تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011.

55 - وفي بداية عام 2010، أجريت عمليات نقل خاصة بإجراءات خطة العمل الفورية بين المشاريع لتحسين مواءمة إجراءات خطة العمل الفورية ومواءمتها مع المسؤوليات الوظيفية للإدارات والشعب. ونتج عن هذا تنسيق ميزانيات خطة العمل الفورية على نطاق المشروع في إطار نفس الميزانية الشاملة لبرنامج خطة العمل الفورية.

56 - ويبين الجدول 2 أثر هذه التحركات على توزيع ميزانيات مشاريع خطة العمل الفورية في إطار الميزانية الإجمالية لبرنامج خطة العمل الفورية، والبالغ 38.61 مليون دولار أمريكي كما ورد في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 (المرجع C2009/15 - الجدول 3).

<sup>2</sup> تجدر الإشارة إلى أن هذا الرقم يستند إلى افتراض الإدارة بأن التمويل المطلوب لدعم جميع إجراءات خطة العمل الفورية المخصصة والتعايية والبالغة 9.83 مليون دولار (بدون خصم نسبة تكلفة دعم المشروع) سيتم تحصيله في عام 2009 (CL 137/8 - الفقرة 29).



57 - وفي بداية الفترة المالية، وزعت الإدارة أيضا ميزانيات مشاريع خطة العمل الفورية لعام 2010 على مديري المشاريع، وهو ما يمثل مخصصا إجماليا قدره 21.98 مليون دولار أمريكي.

58 - وستقدم الإدارة تقارير منتظمة عن الإنفاق الملتزم به من هذه الميزانيات المنقحة لمشاريع خطة العمل الفورية، ابتداء من التقرير الثاني لعام 2010 في يونيو/حزيران 2010.

الجدول 2 - ميزانية خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 والمخصصات لعام 2010

بملايين الدولارات الأمريكية			مشروع خطة العمل الفورية
الوفورات في الفترة 2010-2011	مخصصات عام 2010	ميزانية 2010-2011	
	1.96	3.82	المشروع 1: إصلاح الأجهزة الرئاسية
	1.10	2.40	المشروع 2: الإشراف
	0.60	1.00	المشروع 3: إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج
	0.717	1.40	المشروع 4: تعبئة الموارد وإدارتها
0.90-	0.28	0.62-	المشروع 5: برنامج التعاون التقني
	0.60	0.40	المشروع 6: اللامركزية
	0.075	0.25	المشروع 7أ: هيكل المقر الرئيسي
	0.00	0.00	المشروع 7ب: الحوكمة الداخلية
	0.59	1.18	المشروع 8: الشراكات
3.19-	2.25	1.31	المشروع 9: إصلاح نظم الإشراف والإدارة
	0.00	0.00	المشروع 10: دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة
	0.00	0.00	المشروع 11أ: المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
0.66-	4.75	9.24	المشروع 11ب: تكنولوجيا المعلومات
	0.50	1.30	المشروع 12: إدارة المخاطر في المنظمة
	1.15	2.30	المشروع 13: تغيير الثقافة
0.56-	5.68	11.47	المشروع 14: الموارد البشرية
	0.15	0.00	المشروع 15: متابعة إدارة خطة العمل الفورية من قبل الأجهزة الرئاسية
	1.58	3.16	المشروع 16: متابعة إدارة خطة العمل الفورية
5.31-	21.98	38.61	المجموع

59 - وترد في الملحق الثالث المخصصات المفصلة للمشاريع لكل إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية.