

## تقرير عن سير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية بشرط توافر التمويل

### المقدمة

1- تدعو خطة العمل الفورية إلى حزمة شاملة من الإجراءات المستقلة على امتداد ثلاث سنوات من أجل: زيادة تركيز المنظمة وتأثيرها عن طريق البرمجة المستندة إلى النتائج؛ وتحسين قدرتها على العمل كمنظمة واحدة؛ وتحسين الكفاءة بإصلاح نظم الإدارة والتنظيم فيها؛ والمحافظة على قوة عمل فعالة وطموحة؛ وزيادة فعالية آليات الحوكمة والإشراف في المنظمة. وفي الوقت الذي بدأ فيه تنفيذ كل هذه المجالات، فإن التقدم لم يكن واحداً.

### سير العمل

2- تحتوي خطة العمل الفورية على 264 إجراء مقسمة على 14 مشروعاً. ومن بين هذه الإجراءات الـ 264، هناك 197 إجراء (75 في المائة) لا تحتاج إلى تكاليف إضافية خارجية، بينما هناك 67 إجراء (25 في المائة) تحتاج إلى مثل هذه التكاليف، وهو أمر مشجع على قدرة المنظمة على المضي قدماً في تنفيذ خطة العمل الفورية في العديد من المجالات دون أن يتوافر لديها مستوى مرتفع من الأموال، وإن كان عدد من أهم الأعمال المنصوص عليها في الخطة يحتاج بالفعل إلى تمويل خارجي.

3- وبالإضافة إلى ذلك، ورغم أنها لا تحتاج إلى تمويل خارجي، فإن العملية الواسعة لإشراك العاملين - سواء في المقر الرئيسي أو في المكاتب الميدانية - تجري الآن لكفالة إجراء مشاورات فعالة واتصالات. ولا شك أن عملية الإصلاح تلقي أعباءً جسيمة على موظفي المنظمة لأن لدي المنظمة التزامات موازية بتسليم برنامج العمل المعتمد للفترة 2008-2009.

4- إن العاملين في المنظمة ملتزمون التزاماً تاماً بتنفيذ خطة العمل الفورية، وقد أحرزوا بالفعل تقدماً كبيراً في العديد من الإجراءات الواردة في الخطة. ورغم أن تنفيذ الخطة سيستغرق ثلاث سنوات، وأن شهر مارس/آذار 2009 لا يعني سوى مرور ثلاثة أشهر على البدء في تنفيذ هذه الخطة، فإن 45 في المائة فقط (119) من الإجراءات الواردة في الخطة هو الذي لم يبدأ العمل فيه، بينما يسير العمل في 51 في المائة (135)، في الوقت الذي انتهى العمل في 4 في المائة (10) من هذه الإجراءات (انظر الشكل 1). ويرد في الملحق 1 وصف تفصيلي لحالة الإجراءات في كل مشروع من مشروعات الخطة.

الاتصالات

5- جرت اتصالات بشأن سير العمل في خطة العمل الفورية مع البلدان الأعضاء في اجتماعات لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل، والهيئات الرئاسية، والحلقات الدراسية غير الرسمية، ومؤخراً مع العدد الأول من النشرة الإخبارية "FAO Renewal Update" "الرسالة الإخبارية عن تجدد المنظمة". وتتواصل المشاورات مع العاملين عبر العديد من المشروعات عن طريق صياغة الأطر الاستراتيجية والوظيفية للأهداف والنتائج. وقد أرسلت بالفعل بعض النشرات المتعلقة بخطة العمل الفورية إلى مكاتب المنظمة الميدانية والقطرية.

صعوبات التمويل

6- أدخل رؤساء المشروعات دراسات وتعديلات تفصيلية على التكاليف التقديرية لخطة العمل الفورية المعروضة على المؤتمر. وكانت النتيجة أن انخفضت التكاليف اللازمة لدعم تنفيذ الخطة في عام 2009 من 25.76 مليون دولار إلى 22.80 مليون دولار، وانخفضت قيمة التمويل الطوعي اللازم في عام 2009 من 21.8 مليون دولار (23.39 مليون دولار شاملة 7 في المائة تكاليف دعم المشروعات) إلى 18.6 مليون دولار (19.9 مليون دولار شاملة 7 في المائة تكاليف دعم المشروعات، طبقاً لسياسة المنظمة الخاصة بتكاليف الدعم).

الشكل 1- حالة الإجراءات المشار إليها في خطة العمل الفورية بحسب كل مشروع

حالة الإجراءات المشار إليها في خطة العمل الفورية									
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10
0									
المشروع 1- إصلاح الأجهزة الرئاسية									
67 (81%)								16 (19%)	
المشروع 2- الإشراف									
1 (6%)		6 (33%)				11 (61%)			
المشروع 3- إصلاح إعداد البرامج والميزانية									
5 (19%)		9 (35%)				12 (46%)			
المشروع 4- تعبئة الموارد									
3 (30%)		6 (60%)				1 (10%)			
المشروع 5- برنامج التعاون التقني									
6 (100%)									
المشروع 6- اللامركزية									
8 (50%)					8 (50%)				
المشروع 7- الهيكل في المقر الرئيسي									
7 (47%)				8 (53%)					
المشروع 8- الشرائكات									
10 (59%)					7 (41%)				
المشروع 9- إصلاح نظم الإشراف									
7 (28%)		18 (72%)							
المشروع 10- دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة									
2 (50%)					2 (50%)				
المشروع 11- المعايير المحاسبية المولوية للقطاع العام ونظام أووكل									
2 (50%)					2 (50%)				
المشروع 12- إدارة المخاطر في المنظمة									
1 (13%)		7 (88%)							
المشروع 13- تغيير الثقافة									
1 (14%)		4 (57%)				2 (29%)			
المشروع 14- الموارد البشرية									
25 (100%)									
135 (51%)					119 (45%)				
جميع المشاريع (246)									
لم تبدأ بعد									
جارية									
أنجزت									

7- ومع ذلك، مازال هناك فارق كبير بين التكاليف التقديرية والتمويل الطوعي المتاح، فحتى 17 مارس/آذار 2009، كان حساب الأمانة الخاص بتنفيذ الخطة قد تلقى مساهمات قيمتها 3 130 265 دولاراً وتعهدات مؤكدة بلغت في مجموعها 6 252 030 دولاراً.

8- وأيدت لجنة المالية من حيث المبدأ، في الاجتماع الذي عقده يومي 9 و10 مارس/آذار، النهج الوقائي الذي تتبعه الإدارة بالنسبة إلى الإنفاق وأشارت إلى أن المصروفات من حساب الأمانة طفيفة للغاية حتى تاريخه. لكن، وطبقاً للنهج الوقائي، يمكن اعتبار بعض التكاليف التقديرية لخطة العمل الفورية "مخصصة" بالفعل حتى يمكن دعم عملية تنفيذ الخطة:

- متابعة الجهاز الرئاسي للخطة، بما في ذلك تغطية تكاليف الترجمة الفورية والتحريرية لاجتماعات لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل والمصروفات الأخرى ذات الصلة (1.6 مليون دولار) منها 0.3 مليون دولار ستغطي من الرصيد الباقي من الأربعة ملايين دولار التي كانت قد خصصت في 2008-2009 لتمويل تنفيذ القرار الخاص بمتابعة التقييم الخارجي المستقل؛
- متابعة إدارة خطة العمل الفورية، بما في ذلك تغطية تكاليف الخبراء الاستشاريين الخارجيين الذين يعملون في دعم رصد الخطة والاتصالات مع الموظفين، وتغطية تكاليف الخبراء الاستشاريين الذين يقومون بأعمال الموظفين ممن تفرغوا لدعم تنفيذ الخطة (1.3 مليون دولار)؛
- التغيير الثقافي، بما في ذلك تعيين ميسرٍ خارجي وخبراء استشاريين ليقوموا بعمل الموظفين من أعضاء فريق التغيير الثقافي، وتكاليف السفر ذات الصلة للتفاعل مع المكاتب الميدانية (1.52 مليون دولار)، منها 0.31 مليون دولار ستغطي من مساهمة أسبانيا في تكاليف الإصلاح الانتقالية التي تدفع مرة واحدة.

9- تبلغ التكاليف الإجمالية 3.8 مليون دولار. ونظراً لانخفاض مستوى التمويل في حساب الأمانة فإن ذلك لا يتيح سوى مرونة محدودة لتمويل الإجراءات والمشروعات التي تمثل العناصر الجوهرية الأخرى في خطة العمل الفورية.

10- سرعان ما ستظهر بعض الإجراءات مشروطة بإمكانية التمويل. ومن بين المشروعات التي سيجدر بها، في المستقبل القريب، أن تبحث في إمكانية إرجاء بعض إجراءاتها بسبب نقص التمويل:

- الموارد البشرية، مع تخطي التكاليف التقديرية في عام 2009 لمبلغ 7 ملايين دولار منها تقديم حزمة من الزيادات في الموظفين والتدريب على الإدارة (2.6 مليون دولار) وترشيد استخدام موظفي المنظمة المتقاعدين (مليون دولار)، وتحديدًا: وضع نظام لإدارة الأداء وهو أمرٌ ضروري للبرمجة المستندة إلى النتائج، وسيحتاج إلى 1.4 مليون دولار في شهر مايو/أيار لوضع نموذج أوراكل لدعم نظام إدارة الأداء في جميع أنحاء المنظمة، ومليون دولار أخرى لتنفيذ عمليات التدريب الموسعة التي ستشمل جميع الوحدات التي لم تدخل ضمن التدريبات الأولى؛

- مشروع اللامركزية في برنامج التعاون التقني الذي ستبدأ إجراءاته من شهر مايو/أيار 2009 والذي سيحتاج إلى تكاليف تقدر بنحو 0.5 مليون دولار؛
- اللامركزية، وتقدر تكاليفها في عام 2009 بنحو 1.6 مليون دولار، تشمل تحديد مراحل مرجعية وكتابة تقارير قائمة على الأداء ونظام لرصد المكاتب الميدانية (0.4 مليون دولار) وتعميم نظم للدعم مثل التدريب على نظم تكنولوجيا المعلومات وتحسينها (1.1 مليون دولار)؛
- إصلاح نظم الإدارة والتنظيم الذي سيحتاج في عام 2009 إلى استثمارات تقترب من 5 ملايين دولار، وإن كان هذا التقدير بالذات قابل للتغيير عندما يتوافر التقرير عن المرحلة الثانية من الاستعراض المفصل في منتصف شهر أبريل/نيسان، إذ أن هذا التقرير سيحتوي على تقديرات منقحة للتكاليف والوفورات الخاصة بهذا الاستعراض.

### المخاطر والخطوات التالية

11- يكمن العنصر الأساسي لتنفيذ خطة العمل الفورية في هذه المرحلة في الأعباء التي تلقىها عملية الإصلاح على عاتق موظفي المنظمة من أجل تنفيذ برنامج العمل المقرر للفترة 2008-2009 بالتزامن مع الإجراءات المشار إليها في خطة العمل الفورية التي لا تحتاج إلى تمويل من الخارج، مع تكثيف مشاركة الموظفين في عدد من المجالات الأساسية التي لم يكن مخططاً لها من قبل، ومنها مثلاً المساهمة الملائمة في الاتصالات الداخلية والخارجية.

12- غير أن الخطر الرئيسي الذي يعترض تنفيذ خطة العمل الفورية يتمثل في المستوى الحالي للتمويل الطوعي، الذي يشكل جزءاً بسيطاً من آخر الاحتياجات المشار إليها لعام 2009 والبالغة 19.9 مليون دولار أمريكي. والثغرة الكبيرة بين احتياجات التمويل المقدرة والأموال المتاحة تشكل عقبة كبيرة أمام الإدارة، لاسيما وأن خطة العمل الفورية هي حزمة متكاملة من الإجراءات، وأن تأثيرها يضعف كثيراً إذا لم تنفذ على جبهة واسعة. وقد دعا المؤتمر في هذا الصدد إلى تمويل تنفيذ الخطة بمساهمات طوعية. وإذ أكدت لجنة المالية في اجتماعها في وقت سابق من الشهر الحالي على أهمية دراسة جميع طرق التمويل الممكنة، أشارت إلى أنه لا توجد في البرنامج العادي حتى الآن أي وفورات غير متوقعة أو موارد تم تحريرها من البرنامج العادي. وأوصت لجنة المالية بأن يقوم المزيد من البلدان الأعضاء بالإعلان عن تعهدات جديدة تعبيراً عن مشاركتهم في ملكية الخطة والتزامهم بها.

13- وقد أشار التقرير السابق للجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل الذي يشمل الأولويات والتسلسل (27 فبراير/شباط 2009) إلى أن التكاليف التقديرية في عام 2009 للقيام بجميع الإجراءات المرتبطة بالإدارة من أجل النتائج "كانت في حدود 16 مليون دولار. وستعيد الإدارة النظر في التكاليف اللازمة في عام 2009 بعد تلقي تقرير المرحلة الثانية من الاستعراض المفصل في أواخر شهر أبريل/نيسان. وتبعاً للموارد المتاحة ولأي مصادر تمويل ممكنة، ستقدم الإدارة خطة معدلة تتضمن سلماً بالأولويات للإجراءات التي ستنفذ في عام 2009 وترجى إجراءات أخرى إلى 2010-2011.

الملحق الأول – موجز عن سير العمل في مشروعات خطة العمل الفورية  
المجموعة المتخصصة الأولى – تحسين تحديد احتياجات الأعضاء من خلال إجراءات الحوكمة  
والرقابة الفعالة

المشروع 1 – إصلاح الأجهزة الرئاسية

الأهداف

إصلاح أدوار الأجهزة الرئاسية ووظائفها وطرق عملها

الإنجازات المتوقعة

تعزيز أدوار الأجهزة الرئاسية، وزيادة كفاءتها وتحسين هذه الكفاءة في إدارة المنظمة والرقابة عليها

لم تكن هناك تكاليف إضافية في أغلب الأعمال المقررة لعام 2009، وبالتالي قد تنجز طبقاً للجدول الزمني لخطة العمل الفورية. وتشمل هذه الأعمال ما يتعلق بما يلي:

- أولويات الحوكمة (خطة العمل الفورية الاجراءات من 1-2 إلى 4-2)؛
- المؤتمر (خطة العمل الفورية الإجراءات من 2-5 إلى 2-11 و 2-13)؛
- المجلس (خطة العمل الفورية الإجراءات من 2-14 إلى 2-21 ومن 2-23 إلى 2-25)؛
- الرئيس المستقل للمجلس (خطة العمل الفورية الإجراءات من 2-26 إلى 2-34)؛
- لجنتنا البرنامج والمالية (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-35 إلى 2-47)؛
- لجنة الشؤون الدستورية والقانونية (خط العمل الفورية الاجراءات من 2-48 إلى 2-51)؛
- المؤتمرات الإقليمية (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-52 إلى 2-55)؛
- اللجان الفنية (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-56 إلى 2-65)؛
- أعمال أخرى لتحسين الحوكمة في المنظمة (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-73 إلى 2-75)؛
- تعيين المدير العام وفترة ولايته (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-95 إلى 2-101).

بعض الأعمال التي لها تأثيراتها على التكاليف أو من المتوقع أن تنفذ فعلياً بعد عام 2009 قد تتأخر. ومن بين هذه الأعمال ما يتعلق بما يلي:

- ترجمة المحاضر الحرفية للمؤتمر والمجلس (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-9 و 2-11 و 2-22)؛
- دورات إضافية للمجلس (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-19 و 2-20)؛

- الاجتماعات الوزارية (خطة العمل الفورية الاجراء من 2-67)؛
- الأجهزة الدستورية والاتفاقيات وغيرها (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-68 و2-69)؛
- برامج العمل المتعددة السنوات للمجلس ولجانه والمؤتمرات الإقليمية (خطة العمل الفورية الاجراءات من 2-70 إلى 2-72).

تقع أعمال المشروع 1 - بتركيزها على إصلاح الأجهزة الرئاسية - في نطاق الدول الأعضاء أساساً. وبالتالي فإن تنفيذها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقرارات الأعضاء ويعتمد عليها، وهي القرارات التي ستتخذها لجنة المؤتمر أثناء عام 2009 والمؤتمر نفسه في نوفمبر/تشرين الثاني 2009، بناء على توصيات وتوجيهات المجلس ولجانه. ومع ذلك، وحيث أن الدول الأعضاء قد وافقت بالفعل على هذه الإصلاحات كجزء من خطة العمل الفورية، فالمنتظر أن يساند الأعضاء عملية تنفيذها.

وفي ضوء ما سبق، لا ينتظر أن تظهر صعوبات رئيسية في عام 2009 أمام تنفيذ أغلب أعمال المشروع 1.

## المشروع 2 – الرقابة

### **الأهداف**

تعزيز مهام الرقابة داخل المنظمة

### **الانجازات المتوقعة**

ستحظى إدارة التقييم ومكتب المفتش العام بمزيدٍ من الاستقلالية في قيام كل منهما بأدواره ومسؤولياته في توفير الرقابة على برامج المنظمة وعملياتها. وبالإضافة إلى ذلك، سيقوم مكتب المفتش العام بتنفيذ خطة شاملة للمراجعة تقوم على المخاطر لمواجهة جميع المخاطر التنظيمية. وسوف يحسن ذلك من المساءلة ومن التقارير التي ترفع إلى المدير العام والأجهزة الرئاسية.

أغلب أعمال هذا المشروع لا تحتاج إلى تكاليف إضافية في عام 2009. وقد أنجز بعضها بالفعل. وينبغي هنا التفرقة بين التقييم والمراجعة.

### **التقييم:**

هناك أساساً ثلاث مهام في خطة العمل الفورية تحتاج إلى عمل عاجل للغاية (أي ينبغي استكمالها خلال الأشهر الستة الأولى من عام 2009). وفيما يلي حالة كل منها:

**الإجراء 2-77 –** إنشاء مكتب منفصل للتقييم ومستقل من الناحية التشغيلية: نصت خطة العمل الفورية على انجاز هذا العمل بحلول شهر يناير/كانون الثاني 2009، ولكنه لم يكتمل بعد. ومن المنتظر أن ينشأ المكتب رسمياً في شهر يونيو/حزيران 2009..

**الإجراء 2-79 –** تعيين مدير للتقييم بدرجة مد-2: رخص قرار صدر عن لجنة البرنامج في دورتها في أكتوبر/تشرين الأول 2008 بالتعيين في هذا المنصب. وقد نشر إعلان الوظيفة على نطاق واسع، وكان تاريخ الإغلاق هو 20 نوفمبر/تشرين الثاني. وصادقت لجنة التقييم على عملية الاختيار في 13 فبراير/شباط، وهي الآن قيد الانجاز. ومن المنتظر أن تستكمل العملية في الدورة القادمة للجنة البرنامج في مايو/أيار 2009.

**الإجراء 2-84 –** ناقشت لجنة البرنامج موافقة المجلس على سياسة شاملة للتقييم مضمنة في "ميثاق" في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2008. وسوف يطرح المشروع المعدل على لجنة البرنامج في دورتها في مايو/أيار 2009، وينتظر أن يوافق عليه المجلس في يونيو/حزيران 2009.

## المراجعة:

تم تنفيذ أغلب الأعمال بالفعل، على الوجه التالي:

**الإجراء 2-91 – توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليغطي جميع المجالات التنظيمية الرئيسية المعرضة للمخاطر في المنظمة:** نفذ مكتب المفتش العام هذه التوصية، وإن كان ينبغي أن نعلم أن قدرة الإدارة على تنفيذ هذه التوصية باستمرار من سنة إلى أخرى سيتوقف إلى حد كبير على توافر الأموال. فكما تبين من خطة العمل الفورية، فإن مكتب المفتش العام سوف يحتاج إلى زيادة مخصصاته السنوية بنحو 150 000 دولار أمريكي أمريكي حتى يستطيع أن يتعاقد مع خبراء استشاريين متخصصين في المجالات التي يفتقر فيها إلى الخبرة اللازمة. وقد استطاع المكتب في عام 2009 أن يقوم بهذه المهمة من ميزانيته الحالية لأن الأموال كانت متاحة من عدة وظائف مدرجة في الميزانية ظلت شاغرة لفترات طويلة أثناء العام. ولكن عدم زيادة مخصصات المكتب، لن يضمن له توافر الأموال اللازمة لتنفيذ هذه التوصية.

**الإجراء 2-92 – تعيين لجنة المراجعة:** نفذ بالكامل.

**الإجراء 2-93 – تقديم لجنة المراجعة تقريراً سنوياً إلى المجلس عن طريق لجنة المالية:** نفذ بالكامل.

في حالة الإجراء 2-94 من خطة العمل الفورية، التي تشير إلى المسؤولية التي سيضطلع بها المراجع الخارجي عن *مراجعة المكتب المباشر للمدير العام*، فإن تنفيذ هذه التوصية سيعتمد بقدر كبير على ما إذا كان المراجع الخارجي سيوافق على هذا البند.

**المجموعة المتخصصة الثانية – التركيز على احتياجات الأعضاء من خلال البرمجة القائمة على النتائج والرصد وتقييم التقارير وتعبئة الموارد**



### المشروع 3 – إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج

#### **الأهداف**

أن تسهم البرمجة القائمة على النتائج، ووضع الميزانية، والإدارة، وكتابة التقارير في تقديم مزايا أكثر إلى الأعضاء بصورة تتسم بالكفاءة.

#### **الانجازات المتوقعة**

2009: إعداد الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 باستخدام الإطار الجديد القائم على النتائج  
2010-2011: التنفيذ الكامل للإدارة، والرصد وكتابة التقارير اعتمادا على النتائج.

### الأعمال التي أنجزت في عام 2008

عندما وافق المؤتمر على خطة العمل الفورية في نوفمبر/تشرين الثاني 2008، اتخذت ستة قرارات فنية بشأن الأعمال المقررة ضمن هذا المشروع. وقد أنجزت هذه الأعمال على الوجه التالي:

1-1 اتخاذ قرار بتطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج.

2-1 اتخاذ قرار بشأن رؤية المنظمة والأهداف العالمية.

3-1 اتخاذ قرار مبدئي بشأن الأهداف الإستراتيجية والأهداف الوظيفية والوظائف الأساسية.

4-1 اعتماد صيغة عرض الأهداف الإستراتيجية، والنتائج التنظيمية بصورة مبدئية.

56-2 رفع تقرير من اللجنة الفنية إلى المجلس بشأن ميزانية المنظمة، وأولويات البرامج واستراتيجياتها

5-3 إلغاء موجز برنامج العمل والميزانية.

### الأعمال التي ستُنجز أثناء عام 2009

الاجراء 03-15 ليس لأغلب الأعمال الداخلة ضمن المشروع 3 تكاليف إضافية في عام 2009، وهي تنفذ بالفعل طبقا للجدول الزمني لخطة العمل الفورية في ثلاثة مجالات رئيسية تسهم في الإدارة المستندة إلى النتائج:

• وثائق البرامج والميزانية المنقحة

7-1 بلورة واعتماد الإطار الاستراتيجي الكامل وخطة العمل المتوسطة الأجل 2010-2013 وبرنامج

العمل والميزانية 2010-2011.

- 1-3 تقديم وثائق البرنامج والميزانية المنقحة
- 2-3 إعداد الإطار الاستراتيجي
- 3-3 إعداد خطة العمل المتوسطة الأجل
- 4-3 إعداد برنامج العمل والميزانية
- 32-5 نموذج للميزانية مأخوذ من الاستعراض المفصل
- 11-3 إدراج أحكام بالتجاوز حتى 5٪ من الميزانية المقررة
- 5-1 بلورة مجالات التركيز المؤثرة

- تصميم وإعداد نظام الرصد المستند إلى النتائج
- 6-1 و6-3 استحداث نظام للرصد المستند إلى النتائج
- 34-5 تحسين الرصد القائم على النتائج والانتقال إليه من الاستعراض المفصل.

### الأعمال التي ستنفذ في 2010-2011

- هناك مجموعتان من الأعمال سوف تنفذان في عام 2010، بناء على ترتيب الأعمال:
- دورة الإعداد وصنع القرار في الأجهزة الرئاسية
  - خطة العمل الفورية الاجراءات من 3-7 إلى 3-10 عن الدورة المعدلة للإعداد وصنع القرار في الأجهزة الرئاسية (تنفذ في عام 2010)
  - النشر بجميع اللغات المعمول بها في المنظمة - خطة العمل الفورية الاجراءات من 3-55 إلى 3-58.

## المشروع 4 – تعبئة الموارد وإدارتها

### **الأهداف**

تحسين الشفافية وزيادتها في إمكانية التنبؤ بجميع الموارد، ومستوى التمويل ونقصه من الأعضاء والجهات المانحة

### **الانجازات المتوقعة**

تيسير الحوكمة وزيادة التركيز والتأثير في نموذج البرمجة الجديد القائم على النتائج، بإدماج الموارد الآتية من خارج الميزانية.

### **الأعمال التي أنجزت**

- إجراءات لتشجيع الدفع في حينه وتجنب التأخيرات
- الإجراء 3-18 – إجراءات لتشجيع الأعضاء على الدفع في حينه: جميع الإجراءات التي تدخل ضمن سلطة المدير العام مستخدمة باستمرار في خطابات النداء التي ترسل إلى الأعضاء. ولكن هذا الإجراء مازال يتطلب عرض وثيقة على المؤتمر لكي ينظر في مجموعة المقترحات المقدمة من لجنة المالية في آخر سنتين.
- الإجراء 3-19 – الاستعراض السنوي للمجلس. وهو يجري الآن باستمرار، بإدراج قسم عن تأثير المدفوعات المتأخرة والمتأخرات على السيولة لدى المنظمة في التقرير المرفوع إلى المجلس عن المدفوعات المتأخرة والمتأخرات.
- الإجراء 3-20 – إبراز حالة المدفوعات من كل بلد على موقع المنظمة الرئيسي العام على الانترنت. وهو ما يمكن الحصول عليه الآن من الموقع:  
<http://www.fao.org/about/country-contributions/en/>.
- الإجراء 3-21 – إتباع سياسة تتسم بالمسؤولية في الاقتراض.

### **الأعمال التي تجري في عام 2009**

الأعمال التالية ليس لها تأثير تقريباً على التكاليف في عام 2009، وتنفذ طبقاً للجدول الزمني المقرر في خطة العمل الفورية:

- الوثائق المعدلة للبرنامج والميزانية بالتنسيق الدقيق مع المشروع 3:  
الإجراء 3-12 – تدرج الاشتراكات المقررة والموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية البرمجة والميزنة، بما فيها مجالات التركيز المؤثرة. وبالنسبة للموارد من خارج الميزانية، بدأت مؤخراً عملية تشاورية مستمرة داخل عملية الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية مع المسؤولين عن

الميزانية، وفرق العمل في المشروعات، والوحدات التقنية الرئيسية، والفرق الإستراتيجية. وهي الآن في مرحلتها التمهيديّة لربط المشروعات الحالية وتلك التي بسبيلها إلى التنفيذ، بالنتائج التنظيمية. وما زالت إستراتيجية تعبئة الموارد بحاجة إلى تفصيلها وتنفيذها بالكامل.

الإجراء 1-5 - تحديد مجالات التركيز المؤثرة لدمجها في الخطة المتوسطة الأجل لكي تقوم لجنة المؤتمر ومجموعات العمل والأعضاء باستعراضها. وبعد مجال النتائج التنظيمية في الأسبوع الماضي، طلب من مديري مجالات التركيز المؤثرة أن يبدأوا في صياغة وتحديد النتائج التنظيمية التي تحتاج إلى تمويل إضافي.

الإجراء 3-13 - استعراض المجلس للموارد المتكاملة للخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية.

- هيكل الإدارة - ضمن المشروع 7 أساساً
- الإجراء 3-14 - وضع هيكل لإدارة الموارد من خارج الميزانية وإستراتيجية لتعبئة الموارد من الاشتراكات المقررة، ودعم المكاتب الميدانية. وتجري مناقشة ذلك ضمن هيكل المشروعات والمقر، مع مدخلات وظيفية تأتي من العمل في هذا المشروع.
- الشراكات الجديدة
- الإجراء 3-15 - البحث عن شراكات جديدة. ستغطي إستراتيجية تعبئة الموارد هذا الجانب كأحد عناصرها، وإن كان الأمر سيتطلب القيام بعمل جوهري ضمن المشروع 8 (وكتابة تقرير عنه).
- استرداد التكاليف وإجراءات الكفاءة
- الإجراء 3-16 - تكاليف خدمات الدعم للمشروعات الممولة من خارج الميزانية- ستطرح المنظمة مبادئ لمراجعة سياسة استرداد التكاليف بما يتماشى مع نتائج الدراسة التي أجرتها مجموعة العمل المشتركة بين الوكالات التابعة للجنة الرفيعة المستوى المعنية بالمسائل الإدارية/مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، والتي ستعرض على لجنة المالية للنظر فيها.

### الأعمال التي ستجري في 2010-2011

- الوثائق المعدلة للبرنامج والميزانية، بالتنسيق الدقيق مع المشروع 3:
- الإجراء 3-12 - تدمج الاشتراكات المقررة والموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية البرمجة والميزنة، بما في ذلك مجالات التركيز المؤثرة. أما تنمية دعم الأنظمة لتنفيذ الدورة فسوف تجري في 2010-2011.

• استعراض المعاهدات والاتفاقيات

الإجراء 3-17 – من المقرر أن يكون التقرير جاهزاً في دورة لجنة المالية في مايو/أيار 2011  
المجموعة المتخصصة 3 – العمل كمنظمة واحدة عن طريق تنسيق هياكلنا وأدوارنا ومسؤولياتنا في  
الإطار المستند إلى النتائج.

## المشروع 5 – برنامج التعاون التقني

### الأهداف

الإدارة اللامركزية لبرنامج التعاون التقني والموافقة على المشروعات بحلول يناير/كانون الثاني 2010، عدا مشروعات الطوارئ والمشروعات الإقليمية.

### الانجازات المتوقعة

- 1- جعل تخصيص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم من سلطة الممثلين الإقليميين، عدا 15٪ لمشروعات الطوارئ و3٪ للمشروعات الإقليمية.
- 2- قيام لجنة البرنامج والمجلس في عام 2009 بمراجعة الخطوط التوجيهية لبرنامج التعاون التقني، بما في ذلك معايير الموافقة على المشروعات، والحد الأدنى من المعلومات المطلوبة، ودورة المشروعات، وموعد كل خطوة.
- 3- وضع خطوط توجيهية للنموذج الجديد وتوفير التدريب على جميع المستويات

### خطة العمل المقترحة ومواعيدها

- من نوفمبر/تشرين الثاني 2008 إلى مارس/آذار 2009: إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة حول نموذج اللامركزية في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية على السواء؛
- من 25 مارس/آذار 2009: آخر موعد لتقديم الوثائق إلى لجنة البرنامج بشأن دورة مشروعات برنامج التعاون التقني والخطوط التوجيهية للموافقة على المشروعات، والحد الأدنى من المعلومات المطلوبة عن الطلبات المقدمة، وتوضيح المسؤوليات في كل خطوة ومواعيد الخطوات (خطة العمل الفورية الاجراءات من 3-24 إلى 3-28)؛
- مارس/آذار – أبريل/نيسان 2009: تقدير حجم العمل وتحديد آثاره على الموظفين في المقر وفي المكاتب الميدانية بالتشاور مع المشروع 6 في خطة العمل الفورية؛
- 11 - 15 مايو/أيار 2009: لجنة البرنامج؛
- 15-19 يونيو/حزيران 2009: المجلس: النظر في تقرير لجنة البرنامج؛
- يونيو/حزيران 2009: استكمال مشروع الخطوط التوجيهية (خطة العمل الفورية الاجراءات من 3-22 و3-24 إلى 3-28)؛
- مايو/أيار – يوليو/تموز 2009: الانتهاء من مواد التدريب؛

- سبتمبر/أيلول – نوفمبر/تشرين الثاني 2009: عقد عشر حلقات عمل تدريبية في المواقع التالية:  
خمس في المكاتب الإقليمية، 4 في المكاتب الإقليمية الفرعية، وواحد في المقر؛
- ديسمبر/كانون الأول 2009 – يناير/كانون الثاني 2010: نقل المسؤوليات إلى المكاتب الميدانية؛
- 2010: إنشاء وظيفة المكتب المساعد ومواصلة برنامج التدريب.

### الحالة والآثار على التكاليف

يسير المشروع حتى الآن طبقاً للجدول الزمني المقرر، وإن كانت الأعمال المقررة ابتداءً من مايو/أيار 2009 سيكون لها تأثيرها على التكاليف (530 000 دولار أمريكي أمريكي) للتعاقد مع خبراء استشاريين للاتفاق على مواد التدريب، وتنظيم حلقات العمل التدريبية. ولا بد من ضمان التمويل حتى يمكن تنفيذ المشروع بالكامل. ومن المتوقع أن يحتاج الأمر في عام 2010 إلى تكاليف استثمارية قدرها 280 000 دولار أمريكي أمريكي لمواصلة التدريب وإنشاء وظيفة مكتب مساعد في المقر. ولكن هذه التكاليف يمكن تعويضها من الوفورات التي ستتحقق من إلغاء بعض الوظائف في المقر في الفترة المالية 2011/2010 وقيمتها 900 000 دولار أمريكي.

## المشروع 6- اللامركزية

### الأهداف

تحفيز تنفيذ الاجراءات من 3-77 إلى 3-90 و3-95 من خطة العمل الفورية

### الانجازات المتوقعة

مراجعة سياسة اللامركزية التي أقرها المجلس والمؤتمر

في أعقاب تعيين رئيسين مشاركين للمشروعات (داوود خان، رئيس دائرة التنسيق والشراكة و Deodoro Roca منسق الإدارة المستدامة للأراضي في الإقليم الفرعي، بينما) قام جميع المديرين العاملين المساعدين في الميدان والمقر بتعيين الأعضاء العاملين في المشروع.

### الأعمال التي بدأت

أغلب أعمال المشروع 6 لا تنطوي على أي زيادة مباشرة في التكاليف عام 2009 (بخلاف وقت الموظفين). وبناء على ذلك بدأت الأعمال في عددٍ منها. وتشمل هذه الأعمال:

الإجراء 3-77 – تنظيم اجتماعات للإدارة العليا لتمكين المديرين العاملين المساعدين/الممثلين الإقليميين من المشاركة بواسطة الفيديو.

الإجراء 3-78 – نقل المسؤولية التراتبية لرفع تقارير المسؤولين الفنيين الميدانيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين.

الإجراء 3-79 – إشراك المديرين العاملين المساعدين/الممثلين الإقليميين بالكامل في إعداد البرامج والميزانية.

الإجراء 3-80 – نقل المسؤولية عن الميزانية والبرامج من المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين.

الإجراء 3-81 – نقل وظائف الإشراف على شبكة ممثلات المنظمة من مكتب تنسيق الأنشطة المعيارية والتنفيذية واللامركزية إلى الممثلين الإقليميين.

الإجراء 3-84 – ترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية.

الإجراء 3-85 – تركيب المهارات في المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية.

الإجراء 3-86 – نطاق تغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى.

الإجراء 3-95 – تحويل وظائف مكتب تنسيق الأنشطة المعيارية والتنفيذية واللامركزية إلى المكاتب الميدانية والوحدة الملحقه بمكتب العمليات.



ينتظر أن تقدم مجموعة العمل الثالثة في لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل عرضها الأول يومي 16 و17 أبريل/نيسان الذي سيتناول 'استعراض تعيين الموظفين في المكاتب الميدانية، وأماكنها، وتغطيتها'، أي الإجراءات من 3-84 إلى 3-86. وكمتابعة لهذا الاجتماع يتعين اتخاذ قرار بشأن أفضل طريقة لتنفيذ الإجراء 3-76 (دعم لجنتي البرنامج والمالية للمجلس في ضمان سياسة للإشراف على اللامركزية).

### الإجراءات التي لم تبدأ بعد

هناك بعض الإجراءات التي لم تبدأ بعد، وإن كان لها نفس أهمية الإجراءات المذكورة أعلاه. وتعتمد هذه الإجراءات على التنفيذ التدريجي للاستعراض المفصل التي ستظهر نتائجها في أبريل/نيسان 2009 و/أو إحراز المزيد من التقدم في السياسات في إطار المشروع 9 بشأن إصلاح نظم التنظيم والإدارة.

الإجراء 3-82 - إعادة النظر في جميع السلطات التي جرى تفويضها إلى المكاتب الميدانية وفي إجراءات الرقابة.

الإجراء 3-83 - وقف المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق المكاتب الإقليمية الفرعية.

الإجراء 3-87 - إعادة تحديد مواصفات الوظائف، وتحديد المؤهلات، وإجراءات التعيين وقياس الأداء لرؤساء المكاتب الميدانية.

الإجراء 3-89 - تعزيز تدريب الموظفين

### الأعمال التي تحتاج إلى أموال

الإجراء 3-88 - اعتماد معايير قياسية ونظام لفرع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج. هذا الإجراء من الإجراء يتطلب إعداد نظم وجمع بيانات، والاتفاق على إجراءات رفع التقارير. وسيطلب العمل مهارات متخصصة في شكل عقود استشارية.

3-90 نشر نظم الدعم (بما يشمل التدريب وتحسين نظم المعلومات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات).

تستطيع المكاتب الميدانية أن تستخدم المعلومات ونظم المعلومات بصورة فعالة من خلال شبكة اتصالات محسنة، ودعم هذه الشبكة.

### الإنجازات المتوقعة

(1) أن تستطيع مكاتب المنظمة القطرية أن تستخدم بكفاءة نظم Oracle، و Data Warehouse، و Intranet/InTouch والأدوات المعاونة.

(2) أن تستطيع مكاتب المنظمة الإقليمية والإقليمية الفرعية أن تستخدم تطبيقات الموجات العالية، بما في ذلك الصوت، والمؤتمرات التي تعقد عبر الفيديو.

(3) توفير الدعم السريع للمكاتب الميدانية عن طريق الدعم المستمر.

لم تبدأ هذه الأعمال بعد. وحتى يمكن تحقيق الأهداف المقررة في مواعيدها، لابد من اتخاذ قرار بشأن المضي في هذا المشروع بنهاية شهر مارس/آذار، نظراً لأن مهام التحضير اللازمة ينتظر أن تستغرق ثلاثة شهور، بما في ذلك إيجاد الموارد من غير الموظفين، والفترة السابقة اللازمة لتنفيذ التغييرات بعد صدور الأمر بها.

### المشكلات المتوقعة

لا ينتظر حدوث أي مشكلات خطيرة الآن.

## المشروع 7 هيكل المقر الرئيسي

### الأهداف

هيكل تنظيمي جديد لمقر المنظمة

### الانجازات المتوقعة

هيكل جديد يُسهل عمل المنظمة في تحقيق أهدافها، مع هيكل مُحسن للإدارة، وزيادة التكامل بين المقر والمكاتب الميدانية، مع زيادة المرونة والكفاءة.

### الأعمال التي بدأت

في هذا المشروع، كان لابد من القيام بالأعمال في مصفوفة أعمال معقدة تشمل الإجراءات من 3-91 إلى 3-103. والأعمال التي تمت حتى الآن ليست لها تأثير على التكاليف.

تم إنشاء المجموعة وشرعت في دراسة إنشاء مكاتب للأغراض التالية:

– الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد (الإجراء 3-91)؛

– التقييم (الإجراء 3-92)؛

– المسائل القانونية والأخلاقية (الإجراء 3-93)؛

– أنسب الوظائف التنظيمية للاتصالات والشراكة والشؤون المشتركة مع الوكالات في المنظمة (الإجراء 3-94).

وقامت المجموعة بتحليل لعملية تحويل وظائف مكتب تنسيق الأنشطة المعيارية والتنفيذية واللامركزية إلى المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية وإلى وحدة التنسيق في المكتب المسؤول عن العمليات (الإجراء 3-95).

وروعيت نتائج تخفيض الوظائف من مستوى مدير (الإجراء 3-96) عند صياغة الهيكل التنظيمي في المقر.

وكان هناك اقتراح خاص بقمة الهيكل التنظيمي في المقر، سيعاد النظر فيه بعد الانتهاء من الخطة المتوسطة الأجل، والاستعراض المفصل (الإجراء 3-98).

أما الأعمال المنصوص عليها في خطة العمل الفورية من 3-99 إلى 3-103 فهي أعمال متابعة بعد القرار النهائي بشأن الأعمال من 3-91 إلى 3-98.

### الحالة

حتى الآن ليس هناك أي تأخير. والمطلوب توجيهات لجنة المؤتمر حتى يمكن مواصلة العمل.

## المشروع 8 – الشراكات

### الأهداف

دفع تنفيذ الإجراءات من 3-104 إلى 3-118 من خطة العمل الفورية، وتوسيع نطاق الهدف الوظيفي العاشر بغرض إدخال الشراكات في الإطار والرصد القائم على النتائج لإدماج الوظيفة الأساسية "العمل من خلال شراكات وتحالفات قوية عند الحاجة إلى عمل مشترك" في الإطار الاستراتيجي الجديد.

### الانجازات المتوقعة

عقد فريق المشروع المعني بالشراكات اجتماعه الأول في 13 فبراير/شباط 2009 (رئيسة فريق المشروع السيدة مريم احمد من مكتب الأمم المتحدة للتنسيق ومتابعة الأهداف الإنمائية للألفية، والرئيس المناوب السيد توماس برايس من وحدة التخطيط الاستراتيجي) وشملت الشراكات ممثلين من مكتب التنسيق مع الأمم المتحدة ومتابعة الأهداف الإنمائية للألفية، وإدارة الزراعة وحماية المستهلك، وإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، وإدارة المعارف والاتصال، والإدارة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية والبيئية، وإدارة التعاون التقني، ووحدة التخطيط الاستراتيجي، ومكتب تنسيق الأنشطة المعيارية والتنفيذية واللامركزية، والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي. وتم توزيع محضر موجز عن الاجتماع، ورفع أيضاً إلى مجموعة دعم الإصلاح للعلم.

وكان الاجتماع فرصة طيبة لتبادل معلومات مفيدة للغاية عن مجموعة عريضة ومتنوعة من الشراكات التي تعمل فيها المنظمة. ويشمل ذلك الحجم الكبير من الأنشطة التعاونية مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، بما فيها المنتدى العالمي للبحوث الزراعية، التي تشكل نسبة كبيرة للغاية من جميع الشراكات في المنظمة. كما أبرز الاجتماع عدداً من الأنماط المحددة للشراكات غير المذكورة بالضرورة في خطة العمل الفورية، مثل الشراكة في توعية سكان الريف، والشراكات والتحالفات ضمن برنامج التعاون اللامركزي، ومبادرات التوعية واستقطاب التأييد، مثل الشركاء في الاحتفال بيوم الأغذية العالمي، وبرامج المناسبات الخاصة، وبرنامج تليفود.

● وتشمل الأعمال في مصفوفة أعمال خطة العمل الفورية التي يجري تنفيذها بالفعل، إعداد مذكرات

إستراتيجية (ترد أدناه) عن الفئات المختلفة للشراكات:

- شراكات مع منظومة الأمم المتحدة؛
- مذكره إستراتيجية ووثيقة مشتركة عن التعاون بين الوكالات الموجودة في روما "توجيهات

للتعاون بين الوكالات الموجودة في روما"؛

- الشراكات مع المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية؛
- الشراكات مع القطاع الخاص.

وقد بدأت الفرق الفرعية المعنية بتنمية التعاون مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية ومع القطاع الخاص نشاطها بالفعل. وتقدر التكاليف الاستثمارية لتنفيذ هذه الأعمال في عام 2009 بنحو 000 400 دولار أمريكي، بينما تقدر التكاليف المتكررة في الفترة المالية 2010-2011 بنحو 940 000 دولار أمريكي. وتشمل هذه التقديرات أيضاً وضع برنامج للتدريب، وفتح موقع على الانترنت للشراكات، وإقامة آلية للرصد لضمان التغذية المرتدة، والتحسين المستمر لأنشطة الشراكات واستراتيجيات المنظمة. ومن المقرر أن تعرض الورقة الخاصة بالتعاون بين المنظمات التي توجد مقارها في في روما على الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية في شهر يوليو/تموز 2009.

وتشمل المذكرات الإستراتيجية المذكورة أعلاه، مذكرة بشأن إستراتيجية الشراكة على مستوى المنظمة التي أقرها الاجتماع المشترك بين مجموعتي العمل الأولى والثالثة المشتركة بين لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل يوم 16 مايو/أيار 2008، والتي رفعت إلى مجموعة دعم الإصلاح لإعادة النظر فيها ورفعها مرة أخرى إلى فريق الإدارة العليا/خطة العمل الفورية. واستعرضت مجموعة دعم الإصلاح مذكرات الإستراتيجية في اجتماعها يوم 13 مارس/آذار 2009 ووافقت عليها، مع أخذها في الاعتبار عمليات التشاور المكثفة والمطولة التي استغرقها إعداد هذه المذكرات، وأوصت بأن يوافق عليها فريق الإدارة العليا/خطة العمل الفورية. ولاحظت مجموعة دعم الإصلاح وهي تقوم بذلك أن الشراكات تمثل استثماراً وتكلفة في وقت واحد، ولكن العائد على الاستثمار أعلى بكثير بالتأكيد. كما أقرت المجموعة بأن التوسع في الاستراتيجيات وتنفيذها حتى تصل إلى الخطوط التوجيهية والإرشادات فيما يتعلق بالسياسات، سوف ينطوي على تكاليف ضخمة في الموارد البشرية والمالية على السواء.

- ويجري أيضاً استشارة فريق المشروع بشأن تطوير الهدف الوظيفي العاشر من الإطار الاستراتيجي الجديد، مع تركيز خاص على إدراج الشراكات في الإطار الجديد المستند إلى النتائج. ويشكل هذا العمل صياغة بيان عن نتائج الشراكات، والأدوات الأولية، والمؤشرات ذات الصلة. وهناك عنصر أساسي آخر هو طرائق إدراج الوظيفة الأساسية.
- وشارك قائد فريق المشروع في اجتماعات المجموعة الفرعية المعنية بالاتصالات في خطة العمل الفورية المنبثقة عن مجموعة دعم الإصلاح، فيما يتعلق بتوصيل المعلومات عن أعمال الشراكات في خطة العمل الفورية، سواء للموظفين أو للشراكات.
- وترفع التقارير العادية عن حالة سير العمل إلى نظام تخطيط المشروعات ورصدها في خطة العمل الفورية - نظام معلومات الإدارة، وكذلك أثناء الاجتماع الأسبوعي المعتاد مع قائد المجموعة المتخصصة.

## المجموعة المتخصصة 4 - الاستخدام الفعال لمساهمات الأعضاء من خلال إصلاح نظم الإدارة والإشراف

### المشروع 9 - إصلاح نظم الإدارة والتنظيم

#### الأهداف

يتضمن المشروع 9 قائمة طويلة من المبادرات المتجمعة تحت عنوان واحد وإن كان الهدف الرئيسي لها كلها هو كيف تقوم المنظمة بأعمالها الإدارية وخدمات الدعم التي تقدمها بحيث تصبح منظمة حديثة وأكثر كفاءة وفعالية، وتجعل عملياتها متماشية مع أفضل الممارسات. والمبادئ التي ينطوي عليها المشروع 9 مأخوذة مباشرة من تفويض السلطة المنصوص عليه في التقييم الخارجي المستقل، ومن الإشراف والتبعية والتمكين السابق لا اللاحق للموظفين، وتبسيط الإجراءات وكفاءتها وفعاليتها.

#### الانجازات المتوقعة

كل المبادرات التي ينطوي عليها المشروع 9 موجهة نحو تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية في جميع مجالات الدعم الإداري، بما في ذلك خدمات التوريد، والتخلص من العمليات الإدارية التي لا داعي لها، وتبسيط الأعمال اليومية. ولنا أن نتوقع أيضا التفويض في اتخاذ القرارات وتبسيط هذه العملية، وتحديث العمليات التجارية بحيث تعكس أفضل الممارسات في هذا المجال. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الانتقال من النظام الجامد للاستعراض اللاحق إلى الاستعراض المسبق سوف يشحذ همم العاملين أيضا، وسوف يزيد من مساءلتهم ومن سرعة العمليات التي يقومون بها.

ترتبط أغلب الأعمال بالاستعراض المفصل، وستخضع بالتالي لإعادة النظر والمراجعة بمجرد الانتهاء من المرحلة الثانية للاستعراض المفصل في منتصف شهر أبريل/نيسان. كما ستنتهي خطة تنفيذ هذه التوصيات أيضاً في أواخر أبريل/نيسان أو أوائل مايو/أيار بعد استعراض الإدارة والرد عليه. وبالرغم من ذلك، فقد بدأت بعض الأعمال بالفعل بشأن:

الإجراء 5-22 - تحويل الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة وأنشطة التعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة - تم تحويل 4 وظائف توريدات حتى الآن في عام 2009. وتجري الآن عملية إعادة نظر وتقدير لنموذج مركز الخدمات المشتركة.

الإجراء 5-51 - تهيئة إدارة البائعين المسجلين نحو إدارة الموردين النشطين (مبادئ الشراكة). بدأ هذا الإجراء خطة مشروع والتسليمات خلال عامي 2009 و2010.

الإجراء 4-48 - تحديد نقاط التآزر وتنفيذها مع الوكالات الأخرى في الأمم المتحدة لشراء السلع والخدمات العامة بصورة مشتركة للمقر - اتفقت الوكالات الثلاث على خطة مشتركة للمشتريات للفترة 2009-2010.

## المشروع 10 دليل المنظمة

### الأهداف

ترشيد مجموعة السياسات والإجراءات لدليل المنظمة وإنشاء وحدة للتنظيم/الامتثال في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011

### الانجازات المتوقعة

وضع دليل إداري مبسط وسهل الاستخدام للمنظمة وبرنامج الأغذية العالمي لإنشاء وحدة للتنظيم/الامتثال تتولى مسؤولية ضمان التحديث المستمر للدليل الإداري مع إجراءات مسبقة لضمان امتثال الموظفين.

يتكون المشروع من ثلاثة عناصر:

الإجراء 5-8 - ترشيد مجموعة السياسات والإجراءات في الدليل، التي تضم استعراض وتبسيط الأحكام والإجراءات الخاصة بالسياسات المذكورة في الدليل الإداري.

الإجراء 5-10 - تصميم وتنفيذ الأدوار والمسؤوليات المنصوص عليها في مهمة الامتثال الجديدة، والتي ستضع الإطار وتحدد طرائق عمل الوحدة الجديدة للتنظيم/الامتثال؛

الإجراء 5-11 - إنشاء وحدة التنظيم/الامتثال، وهو ما يتضمن الإنشاء الفعلي لوحدة الامتثال الجديدة وترسيخها ضمن إطار برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011.

### الإطار الزمني للمشروع ونهجه

يُنْتَظَر أن يكون الإطار الزمني للمشروع من أبريل/نيسان 2009 إلى ديسمبر/كانون الأول 2011.

سيتم تشكيل فريق للمشروع لكي يتولى تنفيذه. وسيضم الفريق جميع أصحاب المصلحة المسؤولين الآن عن الفصول المختلفة في الدليل الإداري (أي الشؤون القانونية والأخلاقية، وشعبة الشؤون المالية، وشعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم، وإدارة التوريدات، وشعبة نظم تكنولوجيا المعلومات، وشعبة إدارة الوارد البشرية، وإدارة المشتريات إدارة التعاون التقني) وكذلك برنامج الأغذية العالمي (شعبة الموارد البشرية)، وممثلين عن الإدارات الفنية ليمثلوا منظور الزبائن (ومن بينهم قسم عمليات الطوارئ والإحياء) وفريق التغيير الثقافي (ليمثل وجهة نظر فريق التغيير الثقافي) وممثلين عن الأجهزة التي تمثل الموظفين. وسيضم الفريق بالطبع رئيس المجموعة وقائدها.

وسينفذ المشروع على ثلاث مراحل، على الوجه التالي:

(أ) المرحلة المفاهيمية - بمجرد تشكيل فريق المشروع رسمياً، ستبدأ المرحلة الأولى من المشروع مع بداية الربع الثاني لعام 2009 (6 أبريل/نيسان 2009) بغرض تحديد إطار منقح للدليل الإداري والاتفاق على ما ينبغي الإبقاء عليه من أجزاء الدليل، والصيغة المنقحة، ومقدار وصف السياسات، والارتباطات مع الإجراءات والخطوط التوجيهية في المنظمة، ومنصة تكنولوجيا المعلومات اللازمة لدعم إطار لدليل "مبسط وسهل الاستخدام". وخلال هذه المرحلة الأولى، ستكون مجموعة العمل مطالبة أيضاً بتحديد مفهوم وحدة التنظيم/الامتثال وطرائق عمل هذه الوحدة (أي أدوارها ومسؤولياتها). وبمجرد صياغة هذا المفهوم، سيقوم فريق المشروع بإعطاء إشارة مبدئية لمعادل الدوام الكامل اللازمة لكي تعمل الوحدة بكفاءة من أجل إدراج توصية مناسبة بناء على ذلك في مقترحات برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وينبغي الانتهاء من هذه المرحلة الأولى في غضون الربع الأخير من عام 2009؛

(ب) مرحلة المراجعة والتبسيط - ستتم عملية مراجعة مستفيضة لجميع أبواب الدليل الإداري وإنجاز أجزاء منه (بتنسيق من الرئيس) ومراجعتها بمعرفة مجموعة العمل. وأثناء هذه المرحلة، ستتولى مجموعة العمل الموافقة على صياغة أقسام الدليل ومراجعتها. وتتطلب هذه المرحلة إطاراً زمنياً أطول، وسيستمر بلا شك إلى عام 2011. وسيوكل تنسيق هذه المهمة إلى رئيس الفريق ووحدة الامتثال (إذا شكلت هذه الوحدة في الفترة المالية المقبلة)؛

(ج) مرحلة التصميم والتنفيذ - ستتداخل هذه المرحلة مع المرحلة الثانية المذكورة أعلاه، حيث أن خطة تكنولوجيا المعلومات المناسبة ستوضع لمساندة إدخال الدليل الجديد المنقح على الانترنت. ومع صياغة الأجزاء المراجعة من الدليل، ستنقل هذه الأجزاء إلى إطار التصميم الإلكتروني الجديد. كما ستشمل هذه المرحلة إنشاء وحدة التنظيم/الامتثال.

#### الحالة الراهنة:

بدأ العمل التحضيري لاستهلال المشروع بجولات استشارية لتحديد أعضاء فريق المشروع. وينبغي الانتهاء من تشكيل فريق المشروع رسمياً في الأسبوع الأول من شهر أبريل/نيسان. ومن الممكن حينئذٍ البدء في المرحلة الأولى. ورغم أنه من الزاوية المثلى ينبغي توفير الخبراء الاستشاريين الخارجيين اللازمين للمرحلة الأولى من هذا المشروع، فإنه يمكن البدء في المرحلة الأولى دون الحاجة إلى موارد إضافية. ولكن هذه الموارد ستكون ملحة للمرحلتين الثانية والثالثة من المشروع.



## المشروع 11 – المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوراكل

### الأهداف

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام: الهدف من مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام هو السماح بإعداد تقارير مالية سنوية طبقاً لهذه المعايير ابتداءً من عام 2012. أوراكل: تحديث نظم المعلومات لدعم تنفيذ الأعمال الواردة في خطة العمل الفورية وتحسين فرص الحصول على المعلومات لاتخاذ قرارات فعالة والتجهيزات الإدارية.

### الانجازات المتوقعة

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام: سوف يحسن مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من جودة التقارير المالية مع إدخال فوائد الكفاءة والإشراف على الأصول في العمليات التجارية الجديدة أو المحدثة اللازمة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. أوراكل: تساند النظم الإدارية لإدارة الموارد في المنظمة الشروط الجديدة أو المعدلة لإدارة العاملين، والاستخدام الموسع للمكاتب الميدانية، وما إلى ذلك. ويطبق إطار لنظم معلومات الإدارة لإضفاء الطابع الرسمي على إدارة البيانات ونتائج البيانات، والتقارير التاريخية في الوقت الحقيقي، وتيسير كل ذلك، مع توفير نتائج تحليل البيانات اللازمة سواء على مستوى المنظمة أو الوحدة.

ويتكون المشروع من ثلاثة إجراءات:

### الإجراء 5-26 – تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

الإجراء 5-38 – رفع مستوى نظام أوراكل لإدارة شؤون العاملين والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المكاتب الميدانية.

من المقرر أن يبدأ العمل في عام 2010 بتمويل كامل من خطة العمل الفورية، وبعد تحديد وتأكيد المتطلبات التنظيمية، بما في ذلك امتداد الأنشطة المتعلقة بخطة العمل الفورية إلى شكل النظم الحالية للمعلومات. وستركز الجهود في عام 2009 على تنفيذ التغييرات في نظام Oracle التي لها صلة مباشرة بالإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية، مثل نظام إدارة أداء القوة العاملة، والتغيير التنظيمي، والتقارير عن هذه الإجراءات.

الأنشطة المتوقعة في الفترة 2010-2011 هي:

(1) إضافة نماذج Oracle لاستخدامها بمعرفة المنظمة.

(2) إدخال تحسينات على تنفيذ نماذج أوراكل الجديدة وتحديثها من خلال إضفاء الطابع الرسمي/أتمتة لعملية التحديث (أدوات آلية وعمليات ضمان الجودة).

(3) الإرشاد الوظيفي من خلال التطوير الداخلي لتلبية شروط المنظمات المتخصصة، بما في ذلك التعديلات التي تفرضها الأنشطة المتعلقة بخطة العمل الفورية.

والمتوقع أن يكون هناك المزيد من الشروط التفصيلية في أواخر عام 2009، بما يسمح بالتخطيط بصورة أفضل.

ويرد الجزء الخاص بالاتصالات عن بعد ضمن الإجراء 3-90

الإجراء 5-40 – تصميم نظام معلومات الإدارة.

يشمل هذا العمل الأنشطة الممولة من المصروفات الرأسمالية وخطة العمل الفورية.

يغطي هذا العمل ثلاثة جوانب من عمل نظام معلومات الإدارة:

(1) شراء وتنفيذ خطة للمعلومات التجارية؛

(2) وضع إطار لنظام معلومات الإدارة؛

(3) بلورة نتائج نظام معلومات الإدارة (مضمون المعلومات التجارية).

وعند الانتهاء من هذا العمل في عام 2011، سيكون لدى المنظمة:

- خطة للمعلومات التجارية؛
- إطار لتصنيف البيانات (بما في ذلك ملكية البيانات، وأمنها، واستخدامها، وغير ذلك)؛
- تقارير على مستوى المنظمة، لوحات قياس، وبطاقات تسجيل للمهام الإدارية.

وسيكون العمل في عام 2009 عبارة عن مواصلة البند (1) واستهلال البند (2)، الممولين في 2009/2008 من المصروفات الرأسمالية ، مع تنفيذ جزء من البند 2 بتمويل من خطة العمل الفورية. ومن المقرر البدء في الأنشطة التي ستمولها خطة العمل الفورية في يوليو/تموز 2009.

وسيركز العمل في الفترة 2010-2011 على البندين (2) و(3). وستكون الخطة للفترة 2010-2011 على مستوى مرتفع للغاية نظراً لأن متطلبات المنظمة المحددة بالنسبة لنتائج نظام معلومات الإدارة لم تتقرر كمياً بعد. وسوف يسمح وجود خطة المعلومات التجارية وما يترتب عليها من تدريب واضعي المضمون في عام 2009 بتحديد وتأكيد المتطلبات بصورة أكثر فعالية، وإعطاء تقديرات أكثر دقة عن التكاليف.

وهناك تقدم في الأنشطة الممولة من المصروفات الرأسمالية ، وإن كانت هناك بعض التأخيرات بسبب عوامل خارجية. وحتى يمكن الوفاء بالإطار الزمني السابق ذكره، لابد من اتخاذ قرار بنهاية شهر مارس/آذار، حتى يمكن إيجاد فترة سماح كافية لتعيين الموارد البشرية المناسبة من غير الموظفين.

## المشروع 12 – إدارة المخاطر على مستوى المنظمة

### الأهداف

تقدير النهج الحالي للمنظمة في إدارة المخاطر، ووضع وتنفيذ إطار مناسب ومتكامل لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة أو المنظمة حتى يمكن تحديد المخاطر التي تتعرض لها والتي قد تعوقها عن تحقيق أهدافها في دائرة الأعمال، وتحديد أولويات هذه المخاطر ورصدها وإدارتها.

### الإنجازات المتوقعة

سوف يوضع إطار قوي ومتكامل ومستدام لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وينفذ في جميع إداراتها. وسوف يسمح هذا الإطار للمنظمة بأن تحدد جميع المخاطر بصورة أفضل وتقدير كيفية كبح الإدارة لهذه المخاطر أو التخفيف منها على أساس ما تستطيع المنظمة أن تتحمله من مخاطر، ورسالة المنظمة وإستراتيجيتها، وتوقعات المساهمين فيها، وهيكل الحوكمة.

وفوائد النهج المتكامل على مستوى المؤسسة أو المنظمة لإدارة المخاطر سوف تؤدي إلى:

- تحسين احتمال أن تحقق المنظمة أهدافها في دائرة الأعمال؛
- مساعدة الإدارة في تحسين الأداء في دائرة الأعمال؛
- تقديم دعم مهم لإصلاح خطة العمل الفورية وجميع المشروعات الأخرى في الخطة؛
- التركيز على إيجاد ميزة نسبية مستدامة؛
- بيان الزيادة في قيمة المساهمين؛
- خلق منظمة تعي المخاطر، لا منظمة كارهة المخاطر.

سوف يحتاج المشروع 12 إلى تكاليف تقدر بنحو 2.5 مليون دولار أمريكي لكي ينفذ بالكامل، وبالتالي فإن نجاح التنفيذ سوف يعتمد بقدر كبير على توفير التمويل في عام 2009، ثم في 2010/2011، سواء كان هذا التمويل من مصادر من خارج الميزانية أو من البرنامج العادي. وتنفيذ المشروع بالكامل مسألة مهمة لنجاح الإصلاح برمته، لأن إدارة المخاطر في المؤسسة تمثل عنصراً مهماً في جميع مشروعات الإصلاح الأخرى الواردة في خطة العمل الفورية.

وإعداداً لمشروع إدارة المخاطر في المؤسسة، شارك مكتب المفتش العام شركة Deloitte، وهي شركة استشارية رائدة في مجال إدارة المخاطر، في إعداد تقدير للمخاطر في المؤسسة. ويقوم هذا التقدير بتحديد المخاطر في المنظمة وترتيب أولوياتها، بالإضافة إلى إعطاء معلومات عن الحالة الراهنة لقدرات المنظمة على إدارة المخاطر التي لها أولويتها. وسوف يكون ذلك بمثابة أساس لتنفيذ إدارة المخاطر داخل المنظمة ضمن خطة العمل الفورية. ويتولى مكتب المفتش العام التمويل الكامل (200 000 دولار أمريكي) لتقدير المخاطر في المؤسسة، وهو

التمويل غير المدرج في مصفوفة خطة العمل الفورية. وسينتهي العمل في تقدير مخاطر المؤسسة في آخر شهر يونيو/حزيران 2009.

وسينتهي العمل في المشروع 12 من خطة العمل الفورية على مرحلتين. حيث تقوم المرحلة الأولى بتقدير إطار مناسب لإدارة المخاطر في المؤسسة ووضع هذا الإطار. ويشمل ذلك وضع وتجربة إستراتيجية لتنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة مفصلة بحسب المنظمة، ووضع خطة لتنفيذ إدارة هذه المخاطر على مستوى المنظمة تنفيذاً كاملاً في المرحلة الثانية. وتبلغ التكاليف الكلية للمرحلة الأولى مليون دولار أمريكي وتقسم بين عامي 2009 و2010. أما المرحلة الثانية فستتكلف نحو 1.5 مليون دولار أمريكي وينتهي العمل فيها في عام 2011. والحالة في المرحلتين كما يلي:

#### المرحلة الأولى: إطار إدارة المخاطر في المؤسسة

الإجراء 3-49 – موافقة لجنة المالية على الصلاحيات لإجراء دراسة شاملة لإدارة المخاطر في المؤسسة. انتهت الصلاحيات الخاصة بالدراسة (المرحلة الأولى) وسوف ترفع إلى لجنة المالية في دورتها التي ستعقد في شهر مايو/أيار أو تلك التي ستعقد في شهر يوليو/تموز 2009.

الإجراء 3-50 – إصدار عقد خارجي لإجراء الدراسة. سيصدر عقد الدراسة (المرحلة الأولى) فور استعراض لجنة المالية للاختصاصات، رهناً بتوافر التمويل. ومن المتوقع أن يصدر العقد في سبتمبر/أيلول أو أكتوبر/تشرين الأول 2009.

الإجراء 3-51 – استعراض الإدارة، ولجنة المالية، والمجلس، للتقرير المالي عن الدراسة. سينتهي العمل من ذلك في عام 2010

الإجراء 3-52 – وضع خطة عمل للمتابعة (خطة لتنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة) سينتهي العمل من ذلك في عام 2010

الإجراء 3-53 – استعراض خطة العمل الخاصة بالمتابعة من قبل المجلس ولجنة المالية. سينتهي العمل من ذلك في عام 2010

الإجراء 3-54 – التنفيذ الكامل لهيكل إدارة المخاطر في المؤسسة سينتهي العمل من ذلك

#### المرحلة الثانية: تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة

سينتهي العمل من ذلك بعد المرحلة الأولى في عام 2011

## المجموعة المتخصصة 5 – ترشيد الموارد البشرية من خلال سياسة الموارد البشرية والممارسات وتغيير الثقافة

### المشروع 13 – تغيير الثقافة

#### الأهداف

طرح مفهوم تغيير الثقافة في المنظمة، وتحفيز هذا التغيير من خلال إشراك العاملين على نطاق واسع في المقر وفي المكاتب الميدانية.

#### الانجازات المتوقعة

حملة لإثارة الوعي (انتهت المرحلة الأولى من أربع مراحل)، ونفذت الرؤية الداخلية لثقافة المنظمة، واعتمدت المقترحات الخاصة بالتغيير الثقافي وطرحت للتنفيذ، والاتصال بالمكاتب الإقليمية (انتهت مرحلتان من خمس مراحل).

يتضمن المشروع 13 عمليتين أساسيتين، هما التغيير الثقافي المؤسسي والأخلاقيات. وإذا كان العمل يقع ضمن مسؤولية فريق تغيير الثقافة فإن الأعمال المتعلقة بتعيين الموظف المسؤول عن الأخلاقيات والعمليات ذات الصلة يقع ضمن مسؤولية مكتب الشؤون القانونية، ويشرف عليه المدير العام المساعد، وإدارة المعارف والاتصال. وفي إطار تغيير الثقافة المؤسسي، هناك ثلاثة أعمال رئيسية وتقرير موجز عن سير العمل فيه كما يرد أدناه.

الإجراء 3-30، انتهى في عام 2008، وشمل:

- وضع الاختصاصات؛
- تعيين الميسر الخارجي؛
- اختيار أعضاء فريق التغيير (15).

الإجراء 3-31 – يشير إلى "وضع رؤية داخلية"، ويكاد هذا العمل أن يكون منتهياً. فقد وضع فريق تغيير الثقافة مشروع بيان رؤية في أوائل أكتوبر/تشرين الأول 2008، عرض بعد ذلك على الموظفين بشكل عام، سواء في المقر أو في الميدان. كما عرض أيضاً على موقع فريق تغيير الثقافة على الانترنت في بدايته في أوائل يناير/كانون الثاني 2009، مع مطالبة الجميع بأي اقتراحات أو معلومات مرتدة. ثم أرسل فريق تغيير الثقافة رسالة بالبريد الإلكتروني لجميع ممثلي المنظمة لإبلاغهم بفتح هذا الموقع، مع طلب محدد بإعطاء تعليقاتهم واقتراحاتهم على مشروع بيان الرؤية الذي وضعه الفريق. وآخر موعد لتقديم التعليقات هو 6 مارس/آذار. وبعد ذلك، سيقوم فريق تغيير الثقافة بوضع اللمسات الأخيرة في بيان الرؤية، الذي سيحتوي على جميع التعليقات التي تلقاها، ليرفعها مرة أخرى إلى اجتماع الإدارة العليا.

الإجراء 3-32 – يشير إلى "تنفيذ الرؤية". وقد عمل فريق تغيير الثقافة منذ إنشائه في منتصف سبتمبر/أيلول 2008 على إشراك الموظفين في مشاورات من خلال عدة طرق، مثل:

- مناسبات داخلية مفتوحة؛
- مجموعات المناقشات المركزة؛
- اجتماعات طارئة (بأربع لغات: الانكليزية والفرنسية والاسبانية والإيطالية)؛
- زيارات ميدانية للمكاتب الميدانية.

وبإيجاز، فسوف تبدأ المناقشات عبر البريد الإلكتروني على موقع التغيير الثقافي على الانترنت. وخلال عمليات التشاور هذه، استطاع فريق تغيير الثقافة أن يضع ثلاثة اقتراحات لكي يبدأ في تحريك عملية تغيير الثقافة في المنظمة. والمجالات التي تركز عليها هذه الاقتراحات هي:

المستقبل الوظيفي والترقية الوظيفية  
خلق بيئة عمل شاملة  
التقدير والمكافآت

عرضت النسخة الانكليزية من هذه المقترحات على الموقع في نهاية شهر فبراير/شباط، وستتبعها النسخ الفرنسية والاسبانية والعربية بعد قليل. والمطلوب من العاملين معلومات مرتدة لتعزيز هذه المقترحات. وستوضع اللمسات الأخيرة في المقترحات في نهاية شهر مارس/آذار 2009، وترفع إلى اجتماع الإدارة العليا للموافقة عليها.

وستستمر عملية التشاور، وكذلك زيارات فريق تغيير الثقافة إلى المكاتب الإقليمية الأخرى وعدد قليل من المكاتب القطرية. ويجري الآن إقامة روابط مع جهود الإصلاح الأخرى في المنظمة. كما ستوضع مقترحات أخرى لتنفيذ الرؤية الداخلية في غضون الشهور القادمة.

## المشروع 14 – الموارد البشرية

### **الأهداف**

تعتبر المنظمة صاحب عمل ينفذ أفضل الممارسات في الأداء وإدارة الأفراد، وهي ملتزمة بتنمية قدرات موظفيها والاعتماد على تنويع القوة العاملة فيها.

### **الإنجازات المتوقعة**

تمكين القوة العاملة من التميز والأداء الراقى؛

- 1- جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في إدارة المنظمة؛
- 2- تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية من الموارد البشرية دعماً لتسليم البرامج.

### أنشطة خطة العمل الفورية

الإجراء 3-62 – من خطة العمل الفورية – وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب.

الإجراء 3-71 – من خطة العمل الفورية – اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من الرتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2

الإجراء 3-61 – من خطة العمل الفورية – وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة.

### **النتائج**

هيكّل للدرجات الوظيفية وسياسات خاصة بالموارد البشرية يشجّعان التطوير المهني، ويخفضان مستويات الأعمار في المنظمة، ويتيحان النهوض بتوسيع تبادل المعرفة والتجارب داخل المنظمة.

### **الأعمال**

- وضع إطار لسياسات الموارد البشرية يعمل على تشجيع الالتحاق بالمنظمة على مستوى المبتدئين، وتوفير مزيد من الخبرة من خلال التنقل، وتشجيع التقدم الوظيفي للموظفين الذين يقومون بواجباتهم على نحو جيد، ويشمل ذلك إتباع ممارسات أقل صرامة في تصنيف الدرجات الوظيفية.



- إعادة النظر في هيكل الدرجات الوظيفية في الإدارات بهدف إنشاء وظائف بدرجات أدنى على أساس انتقائي.
- استهداف تعيين موظفين فنيين مبتدئين لمعالجة مشكلة ارتفاع مستوى أعمار قوة العمل في المنظمة حالياً.
- اعتماد سياسة تناوب الموظفين والتنقل من أجل تنظيم حركة الموظفين من وظيفة إلى أخرى في مركز العمل الواحد وبين مركز عمل وآخر أي بين المقر والمكاتب الميدانية.
- تيسير التنقل بين الوكالات.

### الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009

أُعد برنامج للموظفين الفنيين المبتدئين لإدخال وظائف من الرتبتيين ف-1 و ف-2 في المنظمة، وقد وزع مشروع هذه السياسة على مختلف الموظفين والإدارات. كجزء من عملية التشاور الطبيعية.

تم تحديد استشاري خارجي وإعداد اختصاصاته ليبدأ العمل في ما يتعلق بوضع نماذج هيكلية جديدة وتحديد خطوط توجيهية لنظام الدرجات المزدوجة.

راجع "برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين" أعلاه.

استكمل وضع برنامج للمنظمة بشأن تنقل الموظفين. وفي يناير/كانون الثاني 2009، أرسلت نسخة مسبقة منه إلى أجهزة تمثيل الموظفين للعلم وتجري حالياً عملية تحديد فئات الوظائف التي ينبغي أن تخضع للتنقل الإلزامي.

تتولى المنظمة رئاسة الفريق العامل المعني بالتنقل بين المنظمات التابع لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. وفي هذا الصدد يجري تنقيح الإطار الموجود حالياً (الاتفاق الخاص بأنشطة خطة العمل الفورية بالتنقل بين الوكالات) من أجل الموافقة عليه واعتماده بالكامل من قِبَل جميع المنظمات المشاركة. وإلى أن يحدث ذلك، اعتمدت المنظمة الإطار الموجود.

### أنشطة خطة العمل الفورية

الإجراء 3-59 - من خطة العمل الفورية الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة، وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية.

الإجراء 3-64 - من خطة العمل الفورية- الإعلان عن الشواغر في المنظمة على نطاق أوسع.

الإجراء- 3-65- من خطة العمل الفورية- وضع إجراءات تكفل الشفافية التامة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كافة ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها.

الإجراء 3-67- من خطة العمل الفورية- توكي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الخبراء الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين.

الإجراء 3-72- من خطة العمل الفورية- رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: 1) (تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها، 2) ودعم فعلي من الإدارة للموظفين، بدلا من تجهيز المعاملات فقط.

### النتائج

خلق بيئة تمكينية تُعزز من قدرة المنظمة على اجتذاب الموظفين وتعيينهم واستبقاء من يحوزون الكفاءات والمهارات اللازمة في بيئة متغيرة.

### الأعمال

- إتمام تطوير نظام إبلاغ المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تيسيراً لتحسين تخطيط الموارد البشرية.
- وضع إجراءات تعيين استباقية تستهدف المرشحين من ذوي الكفاءة العالية وإنشاء سجل بأسماء مثل هؤلاء المرشحين.
- تطبيق ترتيبات عمل مرنة تعزز أهداف توازن العمل والحياة بحلول مايو/أيار 2008.
- اتخاذ ترتيبات لإقامة مرافق لرعاية الأطفال في مباني المنظمة.
- تفويض الصلاحيات بتعيين الموظفين الفنيين إلى رؤساء الإدارات والمكاتب الإقليمية والمستقلة اعتباراً من الأول من مايو/أيار 2008.

### الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009

أوشك مشروع إعداد أداة أوراكل لإبلاغ المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على الانتهاء بإعداد أكثر من 300 تقرير من التقارير المعيارية بنسبة إنجاز قدرها 90 في المائة.

(1) يجري الآن إعداد قاعدة بيانات للمؤسسات والمواقع المتخصصة ضماناً لنشر الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع، والمستهدف هنا هو البلدان غير المثلة أو المثلة تمثيلاً ضعيفاً.

(2) يقوم أحد الخبراء الاستشاريين في الوقت الحاضر بإعداد قائمة بالموظفين المرشحين، ومن المتوقع أن تكون هذه القائمة التجريبية جاهزة في يناير/كانون الثاني 2010.

ومن المقرر تطبيق نظام جديد لساعات العمل المرنة في مقر المنظمة وفي المكاتب الميدانية في شهر مارس/آذار 2009.

وتسعى شعبة الخدمات الإدارية إلى افتتاح مرفق لها في عام 2010.

أما تفويض السلطة في تعيين الموظفين الفنيين (ف - 1 حتى ف - 5 للوظائف الممولة من برنامج العمل والميزانية وللوظائف من موظف قطري 1 حتى موظف قطري 4) فقد بدأ العمل به منذ أول أبريل/نيسان 2008. وقد قلل ذلك من الفترة اللازمة للتعيين من ثلاثة أشهر في المتوسط إلى 10 أيام.

### أنشطة خطة العمل الفورية

الإجراء 3-56 - اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك في مجال الإدارة

الإجراء 3-89 - اعتماد اللامركزية/تعزيز تدريب الموظفين

الإجراء 3-66 - إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة للممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة ودعم السياسات.

الإجراء 3-87 من خطة العمل الفورية- إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة.

الإجراء 3-70 - اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين بربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم.

### النتائج

قوة عمل ذات مستويات عالية من حيث الكفاءة والمقدرة ولديها المهارات اللازمة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الجامعة، بما يشمل وجود كادر إداري مدرّب جيداً، ويتمتع بمزيد من المسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بإدارة موارده البشرية وقادر على تحسين كفاءة وفعالية أفرقته في إنجاز برامج.

### الأعمال

● تنفيذ نظام لإدارة الأداء يتسم بالنزاهة والإنصاف والشفافية والقابلية للقياس ويدعم إيجاد ثقافة إدارية قائمة على المسؤولية والمساءلة، من خلال تنفيذ نظام جديد لإدارة الأداء بدءاً بمرحلة تجريبية في مكاتب على الأقل من مكاتب المقر الرئيسي وفي إقليم واحد في عام 2008. ، بحيث يعقب ذلك تطبيق هذا النظام على صعيد المنظمة ككل في عام 2009.

● توفير الدعم الاستشاري للمديرين بشأن القضايا المتعلقة بالأداء

- دمج الكفاءات الإدارية التي تم تطويرها مؤخراً لممثلي المنظمة المهنيين، وموظفي الخدمات العامة، والاختصاصات المركزية بكل من وحدات القياس الخاصة بإدارة دعم الموارد البشرية وتوفير التدريب للمديرين والموظفين للاضطلاع بجميع وظائف الموارد البشرية.
- وضع مجموعة من الحوافز لمكافحة الأداء الرفيع بدءاً من عام 2009، مع التركيز في بادئ الأمر على منح الحوافز غير المالية.
- زيادة النسبة الإجمالية لصناديق تطوير أداء الموظفين بما يتيح توسيع مركز التنمية الإدارية ليشمل مزيداً من المشاركة من جانب موظفين برتبة ف-5. والتوسع في البرامج القائمة لتنمية المهارات الإدارية بحيث تشمل تقييماً على ضوء الاختصاصات الإدارية في المنظمة، مما يُفضي إلى وضع خطط تدريبية هادفة
- وضع إطار للمساءلة والمسؤولية للمديرين

### الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009

أعد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط الأهداف الفردية بأهداف المنظمة في الموعد المحدد وسيبدأ تنفيذه في سنة 2009.

بدأت المرحلة التجريبية في سنة 2008 وتمت بنجاح في سنة 2009. وشارك 95٪ من موظفي المرحلة التجريبية مشاركة فعالة، بما يشمل جميع الموظفين في مكتب البرنامج والميزانية والتقييم، ومديري شعبة إدارة الموارد البشرية، والمكتب الإقليمي اللامركزي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي الفرعي اللامركزي لأوروبا الوسطى والشرقية، واجتماع الإدارة العليا بما في ذلك نائب المدير العام.

وقد شملت المرحلة الأولى من نظام إدارة الأداء 450 موظفاً إضافياً، حيث تم تدريب الموظفين الذين سيشاركون في دورة هذا النظام لعام 2009 مع المديرين من إدارات/مكاتب المعارف والاتصال، والزراعة، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشؤون القانونية، والمفتش العام، والمالية، بالإضافة إلى جميع العاملين في مركز الخدمات المشتركة بالمقر وفي بودابست وجميع العاملين في شعبة إدارة الموارد البشرية وشعبة اقتصاديات التنمية الزراعية.

ومع نهاية عام 2009، سيكون هناك نحو 600 موظف يشاركون في نظام إدارة الأداء. أُقيمت شبكة تضم 100 منسق لنظام إدارة الأداء (من بينهم منسقين من 10 مكاتب ميدانية) وتلقوا تدريباً من أجل المشاركة في دورة النظام لعام 2009.

أُتيحت الوساطة وتم توفير التدريب على نظام إدارة الأداء للمشاركين في المرحلة التجريبية.

تمت صياغة مشروع. ومن المتوقع أن يبدأ في أبريل/نيسان 2009.

يجري الآن وضع برنامج للتقدير والمكافآت بالتشاور مع فريق تغيير الثقافة. وانتهى العمل في برنامج تجريبي لاستخدامه مع مشاركين على سبيل التجربة.

دعمت زيادة تمويل برنامج التنمية الإدارية توسُّع مركز التنمية الإدارية مما سمح بتلقي 49 مديراً للتدريب

في المركز في عام 2008 (كان الرقم المستهدف أصلاً هو 40) كما أنه من المتوقع أن يتلقى التدريب 55 مديراً في عام 2009

يجري حالياً إعداد منهاج للإدارة والقيادة القائمتين على الكفاءات لزيادة تعزيز القدرة الإدارية. ومن المقرر بدء تنفيذ برامج تدريبية أثناء 2009

ويقوم مكتب Ernst and Young باستعراض هذه المسألة كجزء من الاستعراض الفصل الثاني.

### أنشطة خطة العمل الفورية

#### الإجراء 5-41 – استكمال إطار الكفاءات

الإجراء 5-43 و 5-17 – ستواصل الإدارة استحداث الأسس والأدوات الضرورية لتمكين وظيفة الموارد البشرية من اتخاذ وضع استراتيجي ملائم داخل المنظمة. وقامت الإدارة بصياغة خطة للنتائج التي ستتحقق خلال عام 2009، تركز مبدئياً على تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الرئيسية التي أُسندت إليها أولوية كبرى في خطة العمل الفورية. وتشمل تلك المبادرات، حسب ترتيب الأولوية، نظام إدارة الأداء، وإطار الكفاءات، ونظام الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية، وأنشطة التنمية الإدارية. أما المستوى الثاني من المبادرات فيشمل سياسة التنقل والتناوب، وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، ونظام الدرجات المزدوجة

الإجراء 3-87 – خطة العمل الفورية- اعتماد اللامركزية/إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات)، وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (انظر أيضاً 3-66)

#### الإجراء 5-15 – خطة العمل الفورية- تعريف الدور الجديد لوظيفة الموارد البشرية

الإجراء 5-7 – خطة العمل الفورية – ترشيد مجموعة السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة (دليل إجراءات التشغيل)

الإجراء 5-12 – خطة العمل الفورية- سُدَّرج الإدارة إنشاء وحدة للامتثال في تخطيط برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وسوف يتمثل الغرض الرئيسي لوحدة الامتثال في ترشيد وتبسيط دليل المنظمة والعمل بشكل استباقي على ضمان امتثال الموظفين له.

### النتائج

إطار استراتيجي متنسق وأكثر مرونة لإدارة الموارد البشرية ذو أهداف إستراتيجية مختصرة ومحددة بوضوح في ما يتعلق بالموارد البشرية مع غايات ومؤشرات قابلة للقياس

## الأعمال

- الاتفاق على إستراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية الشاملة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بحلول شهر نوفمبر/ تشرين الثاني 2008، كأساس لخلق بيئة إدارة موارد بشرية تمكينية وداعمة، تعزز ثقافة الإدارة المستندة إلى النتائج
- مراجعة طرائق التعاقد لإتاحة قدر أكبر من السلطة والمرونة للمديرين المختصين ولمعالجة قضايا الطبيعة المتغيرة لقوة العمل (مثل تخفيض أعداد الموظفين الأساسيين مقابل زيادة أعداد الموظفين غير الأساسيين)
- وضع وتنفيذ إستراتيجية اتصالات فعالة تعزز نهجاً يضع الزبائن في بؤرة الاهتمام في مجال تصميم خدمة الموارد البشرية وأدائها
- مراجعة الدليل الإداري وتبسيط أحكامه بحيث يكون أسهل استخداماً، واستنباط جميع الأحكام الإجرائية (ليجري توحيدها في خلاصة وافية مستقلة)

## الحالة في نهاية فبراير/ شباط 2009

- أعدت إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة في 2008. وفي عام 2009، جرى تنقيح الوثيقة وسيستمر تنقيحها لكي تعبر تعبيراً صحيحاً عن عملية إصلاح المنظمة الجارية.
- أعدت الخطوط التوجيهية التي ستتبعها الشُعَبُ في تعيين الاستشاريين. وتدعم الخطوط التوجيهية مبدأ عدم اضطلاع غير الموظفين بمهام الموظفين ولا بالمهام الموكلة لوظائف الملاك.
- تجري الآن عملية إيجاد وظيفة اتصالات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم باتصالات مع الموظفين على أسس استباقية بما يتماشى مع مبادرة تغيير الثقافة.
- يجتاز حالياً استعراض صيغة الدليل الإداري مرحلة صياغة المشروع، وذلك بغرض جعله سهل الاستخدام على الانترنت.

## النتائج

قوة عمل متحمسة ومُنْتِجة تعززها علاقة اعتماد قوية بين الإدارة المستندة إلى النتائج وإدارة الموارد البشرية

## الأعمال

- القيام تدريجياً، من عام 2008، بربط إطار الكفاءات بالاحتياجات الناشئة عن نشاطات الوحدات التنظيمية ومخرجاتها ونتائجها

- تصميم نظام لإدارة الأداء يربط بين أهداف المنظمة الإجمالية وخطط العمل الفردية ويوفّر معلومات مرتدة ويضمن المساءلة عن إنجاز نتائج البرامج، بدءاً ببرنامج رائد في عام 2008.
- تحديد نطاق ومحتوى التدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج، وتوفير تدريب متخصص لتطوير الكفاءات الإدارية؛ وتطوير ونشر التقنيات الرئيسية للإدارة المستندة إلى النتائج لصالح الإدارات المعنية بالشؤون الإدارية والفنية

### الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009

تمت صياغة مشروع لتحديد المواصفات المعيارية للوظائف، ومن الجاري تحديد الاستشاريين الخارجيين للمساعدة في هذه المبادرة.

يُقصد بنظام إدارة الأداء أن يربط أهداف المنظمة بخطط العمل الفردية بدعم من خطط إدارة البرامج الإقليمية والوحدات، ويوفّر معلومات مرتدة ويكفل المساءلة.

استكمل في 2008 مسح أساسي للمعرفة والمهارات في مجال الإدارة القائمة على النتائج

يجري توفير خدمات الدعم الاستشارية للأفرقة الإستراتيجية التي تقوم بصياغة الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية

يجري إعداد برنامج شامل لتعلّم الإدارة القائمة على النتائج من أجل تجربته في مايو/أيار 2009 مع إقامة شبكة دعم بعد ذلك

ستعكس البرامج الجديدة لتطوير قدرات الموظفين وتعلّمهم نهج الإدارة القائمة على النتائج عند تطبيق تلك البرامج

### النتائج

المساهمة في التغيير الثقافي في المنظمة بما يشمل إحراز تقدم في تحقيق تمثيل جغرافي أكثر إنصافاً والعمل على تحقيق المساواة الكاملة بين الجنسين.

### الأعمال

- العمل مع فريق التحول كجزء من مبادرة التحول الثقافي للنهوض بوظيفة تطوير الموارد البشرية
- وضع الصيغة النهائية لخطة عمل الموارد البشرية بشأن المساواة بين الجنسين لمواءمة أهداف المنظمة فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين مع أهداف المنظمات الأخرى ذات الصلة بالنظام المشترك للأمم المتحدة.

- وضع أهداف للتوازن الجغرافي والجنساني وتحديد مسؤوليات رؤساء الإدارات/المكاتب لتحقيق هذه الأهداف.

### الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009

بعد المشاركة في عدة مناقشات مفتوحة لفريق التغيير، من المقرر اجراء مناقشة مفتوحة في المستقبل حول مفهوم الموارد البشرية. وستكون هذه المناقشة نقطة انطلاق نحو وضع سياسات وخطوط توجيهية وعمليات تيسيره، وما إلى ذلك.

وقد وضعت خطة عمل للمساواة بين الجنسين تضمنت تحليلاً للتوازن بينهما في المنظمة، وسيعقبها في عام 2009 إستراتيجية للمساواة بينهما.

أبلغت أهداف التوازن الجغرافي والجنساني إلى رؤساء الإدارات/المكاتب ويجري رصد هذه الأهداف كل ثلاثة شهور.

### أنشطة خطة العمل

21-5 – نقل الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة/الانتقالية إلى مركز الخدمات المشتركة والنظر في تقييم الحوكمة الحالية

### النتائج

وظيفة موارد بشرية أكثر تركيزاً على الزبائن يكون دورها الرئيسي هو توفير المشورة الإستراتيجية والسياساتية لكبار المديرين والمديرين التنفيذيين والموظفين لتمكينهم من أداء وظائفهم باستخدام أحدث التكنولوجيا، بدلاً من التركيز على تجهيز المعاملات

### الأعمال

- توسيع نطاق التغطية للعمليات ذات القيمة في مجالات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والخدمات الاستشارية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتصميم التنظيمي، وإدارة الاتصالات والمعلومات. ويتطلب هذا الأمر تنفيذاً كاملاً للعمليات المشار إليها في دليل إدارة الموارد البشرية
- العمل مع الاستعراض المفصل لزيادة تحسين وظيفة الموارد البشرية والترتيبات التنظيمية لأداء الخدمات
- تبسيط سلسلة إجراءات الموافقة، وتحديد مستويات بادئ المعاملة والموافقة لمختلف المعاملات المتصلة بالموارد البشرية. والقضاء على التكاليف الإضافية المترتبة على خطوات ذات صلة بالبدء والموافقة على المعاملات المكلفة استناداً إلى تقييم مخاطر المعاملة وتحليل الكلفة والمزايا..
- دمج مقدمي مختلف خدمات الموارد البشرية واعتماد نظام الخدمة الذاتية للمديرين والموظفين بهدف توفير خدمة أكثر كفاءة للإدارات والزبائن



## الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009

تم وضع مشروع إطار لتخطيط الموارد البشرية ليكون بمثابة دليل لمديري الإدارات والمنظمة بشكل عام في ما يتعلق بالتخطيط الفعال للقوة العاملة، مع إعطاء تأكيدات مناسبة في الوقت نفسه لكل مستوى من المستويات بأن الأنشطة تنفذ بطريقة اقتصادية وتتسم بالفعالية والكفاءة.

ويجري الآن توثيق تدفقات العمل في الوضع الراهن والوضع الذي سيكون عليه في المستقبل ضمن المرحلة الثانية من الاستعراض المفصل.

وتم تعزيز عدة مبادرات لتبسيط العمل. وبدأ تحليل نتائج هذه الخطوة وتحديد الخطوات القادمة.

وفي إطار النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية، تم دمج مقدمي الخدمات على مستوى مركز الخدمات المشتركة. وهذا المركز، باعتباره المستوى الأول من عمليات تقديم الخدمات إلى الإدارات، يركز على تبسيط أساليب العمل الحالية.

## أنشطة خطة العمل الفورية

3-63 – 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.

3-37 – تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية

5-44 – إعادة النظر في إطار المساءلة والتحديد غير الغامض للمسؤوليات في كل عملية من عمليات الموارد البشرية بين شعبة إدارة الموارد البشرية والكيانات الأخرى (الإدارات الأخرى، المكاتب الميدانية، ومركز الخدمات المشتركة)

## النتائج

تمكين المديرين التنفيذيين في المقر والميدان بالإضافة إلى الموظفين الإداريين من خلال زيادة سلطتهم ومسؤولياتهم ومسئولياتهم ليتبنوا إدارة تقلل من "كراهية المخاطر".

## الأعمال

● تفويض الصلاحيات على نحو تدريجي في مجال الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين والموظفين الإداريين المدربين بشكل مناسب والمجهزين على نحو جيد استناداً إلى تطبيق مبدأ المساعدة في الإجراءات. (انظر الملحق ألف)

● إقامة آلية رصد فعالة وتعزيز الضوابط اللاحقة دعماً لتفويضات السلطة

## الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009

في إطار المرحلة الثانية من تفويض الصلاحيات، أعدت اقتراحات من أجل زيادة التفويض استناداً إلى التجربة منذ مايو/أيار 2008.

يجري استعراض التقارير اللاحقة المقدمة من الكيانات التي فُوضت إليها السلطة

## أنشطة خطة العمل الفورية

5-5 – المراجعة الانتقادية والمتكاملة لجميع الأهداف، وتحديد اتفاقات مستوى الخدمة ولوحة أجهزة قياس

3-111 – تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقرها في روما مما يفضي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من حيث الكفاءة وإلى زيادة الفعالية، مع الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية لدى المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها

## النتائج

أداء خدمات الموارد البشرية على نحو أكثر جودة، بما يشمل اعتماد مستويات لأداء الخدمات القابلة للقياس (اتفاقات مستوى الخدمة) وأداة إبلاغ لمعلومات إدارة الموارد البشرية مكرّسة لإعداد تقارير عالية الجودة خاصة بالموارد البشرية

## الأعمال

- إعادة تشكيل وظيفة الموارد البشرية لترشيد التركيز على الزبائن وتحسينه ووضع ثلاثة اتفاقات على الأقل بشأن مستوى الخدمات بحلول 2008/12/31.
- تطوير وتحسين نظام خدمة إدارة الموارد البشرية (أوراكل) ليصبح مصدراً واحداً للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة وتأمين تقارير معلومات عن إدارة الموارد البشرية بجودة عالية.

## الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009

أعد مشروع نموذج لاتفاقات مستوى الخدمة من أجل التعبير على نحو أفضل عن أداء وظائف الموارد البشرية. وتجري حالياً مراجعة نموذج اتفاقات مستوى الخدمة المقترح مع مراعاة الخبرة التي اكتسبها مركز الخدمات المشتركة من تجربة مماثلة.

ويجري النظر في إمكانية وضع اتفاق بشأن مستوى الخدمة بين المنظمة وشعبة الموارد البشرية في برنامج الأغذية العالمي، من أجل إدارة تقديم الخدمات على نحو سليم بين المنطمتين وفي فبراير/شباط 2009، أجريت مقابلات شخصية مع المرشحين لإجراء مشاوراة لمواصلة تطوير نظام خدمة إدارة الموارد البشرية (أوراكل).