

## صياغة الأهداف الإستراتيجية

1- أعدت الإدارة هذه الوثيقة استجابة للطلب المقدم من مجموعة العمل الأولى للإطلاع على مجموعة من الأهداف الإستراتيجية لمواصلة النقاش فيما بين الأعضاء. وتبدأ الوثيقة بنهج محتمل لصياغة الأهداف الإستراتيجية يمثل بعدا رئيسيا في العناصر المتوقعة للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل، ثم تقترح عددا محدودا من الأهداف الإستراتيجية. وقد أبرزت المجالات التي تحتاج إلى توجيه من أعضاء مجموعة العمل الأولى بالنسبة إلى العمل التحليلي في المستقبل بالخط المائل.

2- وتعكس هذه الوثيقة عدد من جولات المناقشات الداخلية التي نظمتها الإدارة بما في ذلك في اجتماعات الإدارة العليا. وتراعي الأهداف الإستراتيجية الحالية ووجهات النظر التي أعربت عنها مجموعة العمل بشأن "ورقة الخيارات" المقدمة من الرئيس ومحتويات مذكرات الإستراتيجية التي أعدت بشأن عدد من المجالات التي تهم الأعضاء.

### أولاً- الجوانب المنشودة في الأهداف الإستراتيجية وطريقة عرضها

- 3- ينبغي من الناحية المفاهيمية أن تلتزم الأهداف الإستراتيجية بالمبادئ الإرشادية التالية:
- (أ) أن تبرز الأولويات الأكثر أهمية التي يحددها الأعضاء للمدى الطويل (10-15 عاما)؛
- (ب) أن تسهم في تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف العالمية؛
- (ج) رغم أن من المتوقع أن تتحقق هذه الأهداف بالدرجة الأولى بواسطة الأعضاء والمجتمع الدولي، عليها أن تبرز القيمة المضافة الكبيرة لمشاركة المنظمة ومساعداتها؛
- (د) أن توفر التوجيه الشامل للعمل الفني وتوضح مجالات التأثير الرئيسية؛
- (هـ) أن تيسر المسؤولية والمساءلة بشأن النتائج على المستوى الأدنى؛
- (و) أن تكون محدودة من حيث عددها، ومفهومة للأعضاء وأصحاب الشأن الرئيسيين الآخرين، أي تجنب "الكلام المبهم" أو أن تتسم بالطابع التقني الشديد.

4- وقد تجدر الملاحظة، لدى عرض الأهداف الإستراتيجية في الإطار الاستراتيجي المعدل، ضرورة إدراج مكونات الصياغة التالية:

- (أ) القضايا والتحديات التي تواجهه، (أي بيان المشاكل)؛
- (ب) المنافع/ التغييرات التي سيتم تحقيقها في أوساط الأعضاء/ الأوساط الدولية؛
- (ج) الافتراضات والمخاطر؛

(د) المؤشرات والغايات.

قد يرغب الأعضاء في تأكيد الصلة الوثيقة للاعتبارات الأساسية المشار إليها أعلاه التي ستقدم بالموافقة على الأهداف الإنمائية في نهاية المطاف<sup>1</sup>.

**ثانياً - الكيفية التي ستدعم بها المنظمة تحقيق الأهداف الإستراتيجية**

5- سوف يعتمد الدعم الذي تقدمه المنظمة للأعضاء لنجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية المعتمدة على المزيج الملائم من الوظائف الأساسية للمنظمة على النحو المبين أدناه. وترتكز هذه الوظائف على الولاية الممنوحة للمنظمة وتعكس ميزاتها النسبية الرئيسية، وتوجه عمل المنظمة ووسائل العمل على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية/ القطرية. وتنفذ هذه الوظائف الأساسية، التي تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المنظمة، على جميع مستويات المنظمة وتتغلغل في جميع الأهداف الإستراتيجية. واعترافاً بأهمية الوظائف الأساسية وطابعها المشترك بين الوحدات سيتعين توفير أوضاع النظم والإجراءات المؤسسية لتيسير العمل والترويج للإنجازات المركزة والمجزية. ويمكن أن تتضمن هذه التدابير الداعمة، ضمن جملة أمور، توفير الحوافز للموظفين والتمويل التحفيزي الطابع.

(أ) العمل على أن تؤثر النهج المتكاملة المشتركة بين التخصصات في العمل الفني للمنظمة وخدمات الدعم التي تقدمها؛

(ب) المشاركة في الشراكات والتحالفات حيثما يتطلب الأمر إجراءات مشتركة؛

(ج) رصد وتقييم الاتجاهات في الأمن الغذائي والزراعة عموماً واستعراض انتباه المجتمع الدولي إلى عوامل المخاطر الناشئة مثل الإنذار المبكر؛

(د) التشجيع على توفير المعلومات والمعارف ونشرها واستخدامها بما في ذلك الإحصاءات؛

(هـ) التفاوض بشأن الصكوك الدولية ووضع المعايير والمواصفات والخطوط التوجيهية الطوعية ودعم عمليات وضع الصكوك القانونية الوطنية بالاقتران مع الترويج لتنفيذها؛

(و) وضع خيارات السياسات والمشورة؛

(ز) تقديم الدعم الفني والتشجيع على التغيير وبناء القدرات المؤسسية المستدامة والدعومة؛

(ح) الاضطلاع بالدعوة والاتصال لتعبئة الإرادة السياسية والترويج للاعتراف الدولي بالإجراءات اللازمة في مجالات اختصاص المنظمة؛

<sup>1</sup> يمكن إعطاء مثال على تطبيق هذه الاعتبارات الأساسية خلال اجتماع مجموعة العمل الأولى المقرر عقده يوم 21 مايو/أيار بالنسبة إلى واحد من الأهداف الاستراتيجية الممكنة.

### ثالثاً - الأهداف الإستراتيجية المحتملة

6- استناداً إلى المناقشات والمداولات في مجموعة العمل الأولى، وارتكازاً على الإطار المفاهيمي المبين أعلاه، ترد مجموعة محتملة من الأهداف الإستراتيجية في شكل جدول أدناه. وهي تتعلق، بدرجات متفاوتة، بواحد أو أكثر عادة من الأهداف العالمية الثلاثة للأعضاء<sup>2</sup>. وتقدم هذه الأهداف الإستراتيجية المحتملة للنظر من جانب الأعضاء.

<sup>2</sup> الأهداف العالمية الثلاثة على النحو الوارد في الإطار الاستراتيجي للفترة 2000-2015 هي: (أ) حصول جميع الناس في جميع الأوقات على أغذية كافية وسليمة، وضمان خفض أعداد من يعانون من نقص التغذية المزمّن بمقدار النصف في موعد لا يتجاوز عام 2015؛ (ب) المساهمة المتواصلة للتنمية الزراعية والريفية المستدامة، بما في ذلك مصايد الأسماك والغابات في التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومستوى عيش الجميع؛ و(ج) صون الموارد الطبيعية بما في ذلك موارد الأراضي و المياه والغابات ومصايد الأسماك والموارد الوراثية للأغذية والزراعة وتحسينها واستخدامها المستدام.

الأهداف الإستراتيجية الممكنة
ألف- دعم الجهود الوطنية والإقليمية والدولية لتحقيق الأمن الغذائي الدائم.
باء- معالجة العناصر المحددة الاجتماعية والاقتصادية للفقر والجوع وحماية وتعزيز سبل العيش في المناطق الريفية.
جيم- صون الموارد الطبيعية للأغذية والزراعة وتحسينها واستخدامها المستدام.
دال- الترويج للمساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية، مع تطبيق النهج الواعية لنوع الجنس في السياسات والبرامج والمشاريع.
هاء- النهوض بعمليات التأهب لحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والتصدي الفعال والمستدام لها.
واو- تكثيف الإنتاج المحصولي مع تركيز خاص على خدمات النظم الايكولوجية والاستدامة وسبل العيش ذات الصلة بالمزارعين الذين يعانون من نقص الموارد.
زاي- إسهام الثروة الحيوانية في الأمن الغذائي والصحة العامة وضمان التنمية الاقتصادية عريضة القاعدة مع حماية الاستدامة البيئية والتنوع البيولوجي.
حاء- الاستخدام الرشيد والمستدام لموارد مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية والإسهام في مستوى معيشة البشر والأمن الغذائي والتخفيف من وطأة الفقر.
طاء- الإدارة المستدامة للغابات والأشجار وضمان مساهماتها الكبيرة في الأمن الغذائي وسبل العيش والتخفيف من وطأة الفقر، والتخفيف والتكيف مع تغير المناخ وصون التنوع البيولوجي وموارد المياه التي يعتمد عليها.
ياء- تحسين نوعية وسلامة الأغذية وتحسين التغذية.
ك- الترويج للاستثمارات المحسنة من القطاعين العام والخاص في التنمية الزراعية والريفية.

7- ومن أجل تأمين تغطية شاملة للموارد الموضوعة بتصرف المنظمة ولبناء تراتبية يمكن من خلالها التمييز بين الخدمات التي تقدمها المنظمة للأعضاء والحوكمة والإدارة على المستوى الداخلي، يمكن صياغة هدف استراتيجي آخر لتغطية طائفة عريضة من الأنشطة تكمن في التنفيذ الناجح للأهداف الإستراتيجية السابقة على النحو التالي:

لام- التمكين من تحقيق النتائج والتأثيرات الفعالة على جميع المستويات من خلال ترتيبات الحوكمة الداخلية المرنة والفعالة التي تتسم بالكفاءة، والإشراف والإدارة والتنظيم.

### رابعاً- اعتبارات إضافية ذات صلة بصياغة الأهداف الإستراتيجية

8- يمكن التصور بصورة عامة بأن مجموعة الأهداف الإستراتيجية المحتملة تقع في ثلاث فئات. وهذه الفئات هي: (1) أهداف لتحقيق المنافع المشتركة بين الوحدات (ألف وهاء) مع الاعتماد بالضرورة أيضاً على التخصصات الراسخة مثل إدارة المياه والأراضي (واو وطاء)؛ (2) أهداف لتحقيق المنافع القطاعية بالدرجة الأولى؛ و(3) أهداف تتوخى التيسير أو التمكين من تحقيق الأهداف الأخرى (مثل ياء وكاف). ولعل الأعضاء يتذكرون أن ورقة الخيارات المقدمة من رئيس مجموعة العمل الأولى بشأن الأهداف الإستراتيجية<sup>3</sup> قد حددت تصنيفاً عربياً للأهداف الإستراتيجية على نسق نفس الخطوط وإن لم تكن متماثلة. ولدى وضع الأهداف الإستراتيجية المحتملة، دارت مناقشات داخلية مطولة بشأن مزايا استخدام خطة تصنيف أكثر وضوحاً. غير أنه لأغراض التبسيط، واعترافاً بالتكافل المتبادل والأهمية المطلقة لكل هدف من هذه الأهداف، رؤى أن من المناسب عدم استخدام تصنيف ثابت.

9- وثمة اعتبار آخر روعي لدى وضع الأهداف الإستراتيجية يتمثل في الإبقاء على التفرقة بين الأهداف ذاتها (أي من حيث المنافع المتوقعة للأعضاء) ووسائل العمل الرئيسية المتضمنة في ميزات المنظمة النسبية التي ستستخدم في تحقيق هذه المنافع. ويشار إلى أن أحد الانتقادات التي وجهها التقييم الخارجي المستقل فيما يتعلق بالإطار الاستراتيجي الحالي للمنظمة كان أنه "... يخلط بين أهداف المنظمة ووسائل العمل"<sup>4</sup>. ومن هنا فإن الصياغة المقترحة الآن تحاول التمييز إلى أقصى حد ممكن بين الإنجازات المرجوة من جانب الأعضاء مع درجة من الدعم من المنظمة (الأهداف الإستراتيجية) والوظائف الأساسية للمنظمة (أي سبل العمل في المنظمة) التي أبرزت أيضاً على النحو المناسب في القسم الثاني أعلاه بالنظر إلى أهميتها القصوى للأعضاء.

10- كما دارت مناقشات مستفيضة بشأن ما إذا كان ينبغي تحديد الهدف الاستراتيجي الأخير (لام)، بهذا الوصف بالنظر إلى أنه الهدف الوحيد الذي سيتحقق بالدرجة الأولى بواسطة المنظمة ذاتها. ومع ذلك، فإن الوثيقة تدرج هذا الهدف الاستراتيجي لسببين (1) أولاً، أنه رؤى أن من المستصوب، نظراً للأهمية والتركيز اللذين أسندهما التقييم الخارجي المستقل والأعضاء لإصلاح النظم الإدارية وتغيير الثقافة، معالجة هذا المجال داخل وليس خارج هيكل النتائج الرئيسية حتى يمكن تعزيز الشفافية والمساءلة؛ و(2) كان هناك اهتمام قوي من جانب بعض الأعضاء بتجديد الأعمال الإدارية وما يرتبط بها من موارد بصورة واضحة.

قد يرغب الأعضاء في إبداء وجهات نظرهم بشأن مدى صلة الاعتبارات المشار إليها أعلاه التي حكمت عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية المحتملة في هذه الوثيقة.

<sup>3</sup> "اعتبارات لوضع الأهداف الإستراتيجية وعلاقتها بهيكل الوسائل والغايات المعتمدة على النتائج (إطار منطقي)" 2008/4/15.

<sup>4</sup> التقرير النهائي للتقييم الخارجي المستقل (C 2007/7A.1) الفقرة 1098.

*خامساً- المعالم الممكنة للإطار الاستراتيجي وخطة العمل المتوسطة الأجل*

بوجه عام أكثر، قد يرغب الأعضاء أيضاً في إبداء وجهات نظرهم حول المعالم الممكنة لعناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل المعروضة في الملحق الأول.

## الملحق الأول

المحتوى المحتمل لعناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل<sup>5</sup>

## أولاً - السياقات والأوضاع وتحليل الثغرات

موجز للعوامل البيئية الكلية التي تؤثر في أوضاع التنمية وتحليل لتحديد المجالات التي يتعين معالجتها من جانب جميع العناصر الإنمائية النشطة لتحقيق الأمن الغذائي والتنمية الريفية بصورة فعّالة.

## ثانياً - بيانات الرؤية والمهام والقيم

**المهام:** إلى أين تتجه المنظمة الآن ووضع وصف أساسي للغرض من وجود المنظمة وأسباب ذلك (من النصوص الأساسية)، ووظائفها الأساسية وميزاتها النسبية في معالجة الثغرات وإجراء تحليل للأوضاع والمصادر البديلة للإمدادات. ويرى التقييم الخارجي المستقل، أنه ينبغي أن تشير المناقشات الخاصة بالميزة النسبية على وجه الخصوص للمجالات القليلة التي ليس للمنظمة ميزة نسبية فيها ويمكن تلبية حاجة ما ضمن مهام المنظمة بالاستعانة بجهات أخرى، لكي تبين للأعضاء أن هناك بعض التحول في التركيز.

**الرؤية:** تحدد المكان الذي تود المنظمة أن تكون فيه في المستقبل. وهي تبين وجهة النظر المتفائلة بشأن مستقبل المنظمة والغرض منها من حيث القيم الخاصة بها (المعتقدات الإرشادية عن الكيفية التي ينبغي بها تنفيذ الأمور).

**القيم:** القيم الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة أو التي تحميها والتي تعكس ثقافة المنظمة وأولوياتها؛ وتحدد الكيفية التي يتعين أن يتصرف بها الناس مع بعضهم الآخر داخل المنظمة، وتصف الإجراءات التي تمثل التنفيذ الحي للقيم الجوهرية التي يؤمن بها معظم الأفراد داخل المنظمة. وتعتبر القيم التي يؤمن بها كبار القادة مهمة بصورة خاصة في وضع الثقافة. ويتعين تنظيم الجوائز والإشادة داخل المنظمة للإشادة بأولئك الذين تتضمن أعمالهم القيم التي تود أن تؤمن بها المنظمة. أنظر القيم في الإطار الاستراتيجي الحالي (الفقرة 21، الإطار 2).

## ثالثاً - الأهداف العالمية للدول الأعضاء

هذه الأهداف هي حسبما هو متفق عليه :

(أ) حصول جميع الناس في جميع الأوقات على الأغذية السليمة والكافية، والمغذية وضمان خفض أعداد من يعانون من نقص التغذية المزمّن بمقدار النصف في موعد لا يتجاوز عام 2015؛

<sup>5</sup> سيتعين التوسع في النهج المفاهيمي الذي يرد له ملخصاً هنا في النص الفعلي.

(ب) المساهمة المتواصلة للتنمية الزراعية والريفية المستدامة ، بما في ذلك مصايد الأسماك والغابات في التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومستوى عيش الجميع ؛

(ج) وصون الموارد الطبيعية، بما في ذلك موارد الأراضي والمياه والغابات ومصايد الأسماك والموارد الوراثية للأغذية والزراعة وتحسينها واستخدامها المستدام.

#### رابعاً- الأهداف الإستراتيجية المقترحة

الأهداف الإستراتيجية عبارة عن المنافع أو التغييرات التي يتوقع تحقيقها خلال نطاق زمني معين (مثل 10-15 عاماً) في مؤسسات البلدان الأعضاء والمجتمع الدولي أو شركاء التنمية. وفيما يتعلق بالإطار المنطقي ، فإن هذه المنافع تمثل عدة خطوات في سلسلة السبب والمسبب تتجاوز النتيجة المباشرة للحصول على نواتج المنظمة وخدماتها بواسطة عملائها الأساسيين بالارتكاز على النتائج المؤسسية ذات الصلة (أنظر أدناه). وعلى ذلك، فإن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق بواسطة المنظمة ذاتها بل بواسطة الأعضاء استناداً إلى القيمة المضافة التي توفرها المنظمة، وبالنظر إلى التكافل والافتراضات المحددة بشأن التطورات في الأماكن الأخرى.

#### خامساً- إطار النتائج والموضوعات ذات الأولوية المحتملة

مواصفات النتائج المؤسسية التي ستتحقق في غضون فترة أربع سنوات. وتمثل هذه النواتج والخدمات التي تلتزم المنظمة بتسليمها للبلدان الأعضاء والمجتمع الدولي ضمن إطار زمني قدره أربع سنوات والمخرجات التي ستنشأ عن حصول المستعملين على هذه النواتج والخدمات واستخدامها للإسهام في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ولكي يتسنى قياس ما تحقق من نتائج مؤسسية والإفادة عنها، تصاغ مؤشرات ووسائل التحقق وخطوط الأساس والغايات ضمن إطار زمني معين.

تحديد الموضوعات ذات الأولوية، التي قد تجمع مع مجموعات من النتائج للتأثير خلال إطار زمن قصير في المجالات ذات الأولوية المتقدمة في المستقبل القريب، على أن تفيد المرونة في اتخاذ القرار وترتيب الأولويات في بيان التحديات الناشئة وتسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتبرز هذه الموضوعات، التي كثيراً ما تكون مشتركة بين القطاعات إلا أنها ليست كذلك حصرياً، المنافع المستمدة من اعتزام المنظمة مساعدة الأعضاء في مجالات مختارة ذات أولوية بالارتكاز على النتائج المؤسسية ذات الصلة بالمجال المحدد. وتساعد هذه الموضوعات في التشجيع على تعبئة الموارد من خارج الميزانية لاستكمال موارد البرنامج العادي من خلال توفير وسائل الاتصال والدعوة ("المطبوعات الرئيسية") للأعمال الهامة. ومن المهم أن ذلك يهدف أيضاً إلى تيسير التمويل من الموارد من خارج الميزانية بطريقة أقل تشدداً ومجمعة، فضلاً عن تيسير إشراف الأجهزة الرئاسية على استخدام هذه الموارد بما يتمشى مع الأولويات المتفق عليها.



*سادسا- نموذج البرنامج واستراتيجية تعبئة الموارد*

وضع نموذج برنامج المنظمة: المبادئ والمفاهيم ووثائق التخطيط ودورة البرمجة الداخلية ومدخلات الحوكمة (أي إعداد الورقة التي قدمت للاجتماع المشترك لمجموعة العمل الأولى ومجموعة العمل الثالثة في 5 مايو/ أيار).