



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

المجلس

الدورة الأربعون بعد المائة

روما، 29 نوفمبر/تشرين الثاني – 3 ديسمبر/كانون الأول 2010

تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفوريّة

الموجز التنفيذي

- ◀ طلب المجلس في دورته السابعة والثلاثين بعد المائة (سبتمبر/أيلول – أكتوبر/تشرين الأول 2009) إجراء تحليل لتأثيرات الإجراءات الخاصة بعملية الإصلاح. واستجابةً لطلبات الأعضاء، أنجز العمل الرامي إلى تبسيط برنامج خطة العمل الفورية وإطارها من حيث الفوائد الملموسة وربط تحقيق تلك الفوائد بإنجاز الإجراءات الرئيسية الواردة في خطة العمل الفورية.
- ◀ بالإضافة إلى إبراز الخطوط العريضة للفوائد الرئيسية الناشئة عن كل من المجالات المتخصصة الستة، تفيد الوثيقة أيضاً عن إحراز تقدّم جيّد بالإجمال على صعيد التنفيذ خلال الفترة الممتدة من شهر مايو/أيار حتى شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010.
- ◀ اتخذت خطوات أوليّة للإفادة عن التقدم الكمي الذي ستتم بلورته بصورة أدقّ وسيعرض على الاجتماع المقبل للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في شهر فبراير/شباط 2011.
- ◀ بناءً على طلب المجلس في دورته المنعقدة في شهر مايو/أيار 2010، يعرض هذه التقرير أحدث المعلومات عن نتائج عملية تقييم المخاطر التي أجريت لبرنامج التغيير الهام هذا وذلك بهدف تحديد المخاطر وبلورة إجراءات للتخفيف من وطأتها لكي تحقق المنظمة الفوائد المنشودة من عملية الإصلاح. وبالإضافة إلى

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

المخاطر المشار إليها بالنسبة إلى كل مشروع من مشاريع خطة العمل الفورية، صدرت توصيات لتعزيز الحوكمة الداخلية لخطة العمل الفورية وبعدها تلقى المدير العام التقرير، باشر بتنفيذ ترتيبات معدلة ترمي إلى زيادة كفاءة حوكمة برنامج خطة العمل الفورية وتدعيم إدارته والمساءلة عنه وذلك عبر تحسين الإشراف من قبل الإدارة العليا بحيث يعمد اجتماع الإدارة العليا إلى إنشاء مجلس للبرنامج ووحدة لإدارة البرنامج خاصة بخطة العمل الفورية.

يُعتبر التواصل مع الموظفين وإشراكهم عنصراً رئيسياً في ترتيبات إدارة خطة العمل الفورية. وقد طُلب بهذا الصدد إلى مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية إعداد "برنامج متكامل للتواصل والإشراك" وسيُجرى مسح استقصائي للموظفين في المنظمة ككل.

يبلغ مجموع المصروفات المتوقعة على خطة العمل الفورية في عام 2010 ما مقداره 19.91 مليون دولار أمريكي، 16.82 مليون دولار أمريكي منها حُسبت من اعتمادات 2010-2011 التي صوّت عليها المؤتمر، فيما الاستخدام الكامل لرصيد حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية والبالغ 3.08 مليون دولار أمريكي هو رصيد مرحّل من سنة 2009. وكان هناك تأكيد على أن الاحتياجات الإجمالية من الميزانية والتكاليف والوفورات الكلية في الفترة 2010-2011 توازي الاعتماد التي تمت الموافقة عليه والبالغ 39.6 مليون دولار أمريكي.

يبلغ مجموع التكاليف المبدئية المقدرة لبرنامج خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013 ما مقداره 39.5 مليون دولار أمريكي، بما يشمل تكاليف المبادرات الجديدة البالغة 15.0 مليون دولار أمريكي زائداً التكاليف المتكررة الصافية في الفترة 2012-2013 الناشئة عن إجراءات خطة العمل الفورية التي بدأ تنفيذها في 2010-2011 وهي تبلغ 24.5 مليون دولار أمريكي. وستُعرض هذه الأرقام بالتفصيل في الدورتين المقبلتين لكل من لجنة المؤتمر ولجنة المالية في مطلع سنة 2011 في إطار برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.

الإجراء الذي يقترح على المجلس اتّخاذه

يُرجى من المجلس أخذ العلم بالمعلومات الواردة في الوثيقة CL 140/14.

يمكن توجيه أيّ استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد David Benfield

مدير وحدة إدارة برنامج خطة العمل الفورية

رقم الهاتف: +3906 5705 4508

أولاً - المقدمة

1- تناول آخر تقرير رُفِع إلى المجلس (الوثيقة CL 139/9) التقدم المحرز في خطة العمل الفورية حتى أبريل/نيسان 2010. وأفاد التقرير أن انطلاقة عملية إصلاح المنظمة في سنة 2009 كانت انطلاقة جيدة مسلطاً الضوء على ما تحقّق من إنجازات حتى شهر أبريل/نيسان 2010، بالإضافة إلى الأنشطة الرئيسية التي من المتوقع أن يشملها برنامج العمل في الفترة 2010-2011.

2- وهذا التقرير المرحلي المرفوع إلى المجلس يؤكّد مواصلة إحراز تقدم جيّد على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية خلال الفترة الممتدة من مايو/أيار حتى أكتوبر/تشرين الأول 2010. ويركّز التقرير في قسمه الثاني على الفوائد الملموسة المتوخّاة وعلى المجالات الرئيسية التي أحرز فيها تقدم من بين المجالات المتخصّصة الستة الواردة في الإطار الرفيع المستوى لخطة العمل الفورية. ويتضمّن القسم الثالث خطة للإفادة من الناحية الكميّة عن تنفيذ مختلف مشاريع خطة العمل الفورية. ويفيد القسم الرابع عن نتائج تحليل تقييم المخاطر في خطة العمل الفورية الذي أجري على اعتباره تدبيراً من تدابير أفضل ممارسات الإدارة واستجابة لطلب المجلس في مايو/أيار 2010 الحصول على معلومات عن المخاطر المتصلة بخطة العمل الفورية¹. ويتناول القسم الخامس العناصر الرئيسية لبرنامج التواصل والإشراك في خطة العمل الفورية - وهو عنصر رئيسي من العناصر التي نصّت عليها ترتيبات خطة العمل الفورية لإدارة التغيير.

3- ويفيد القسم السادس عن المصروفات الإجمالية المتوقعة في سنة 2010 بالإضافة إلى عرض نتائج المراجعة التي جرت في هذه المرحلة القريبة من منتصف الفترة الماليّة لإعادة النظر في تخصيص الموارد لمختلف مشاريع خطة العمل الفورية من ميزانيّتي 2010-2011. ويتضمّن هذا القسم تقديراً مؤقتاً لمجموع الاحتياجات الماليّة اللازمة لتنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013.

ثانياً - التقدم المحرز للاستفادة من فوائد عمليّة الإصلاح في منظمة الأغذية والزراعة

4- طلب المجلس في دورته السابعة والثلاثين بعد المائة (سبتمبر/أيلول - أكتوبر/تشرين الأول 2009) إجراء تحليل لتأثيرات الإجراءات الخاصّة بالإصلاح² وطُلب إلى الإدارة في الاجتماع الذي عقده لجنة المؤتمر في شهر يونيو/حزيران 2010 إجراء تحليل نوعي لبرنامج خطة العمل الفورية. واستجابة لهذه الطلبات، أعدّ بيان شامل عن فوائد عمليّة الإصلاح التي نصّت عليها خطة العمل الفورية، أُشير فيها إلى أن إصلاح منظمة الأغذية والزراعة من شأنه أن يحقق ما يلي:

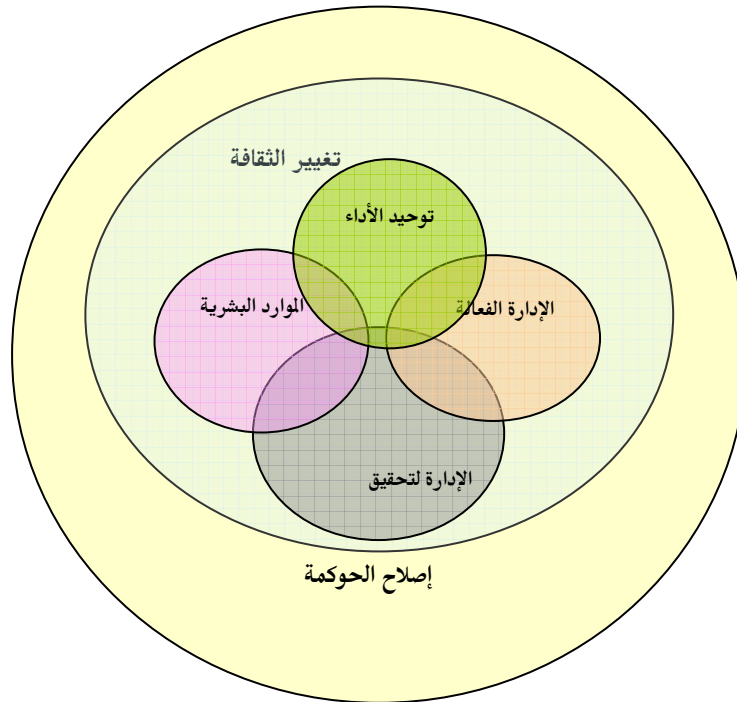
¹ الفقرة 49 في الوثيقة CL 139-REP.

² الفقرة 44 في الوثيقة CL 137-REP.

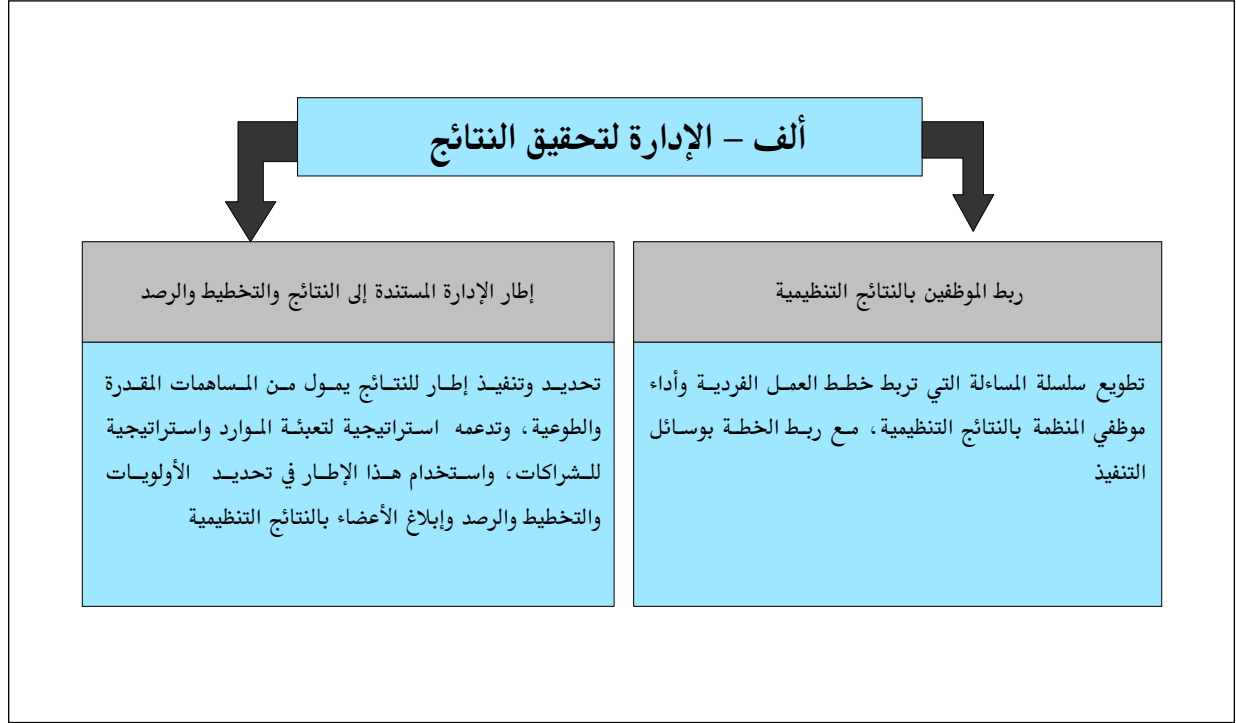
- توجيه جميع الإجراءات نحو نتائج محددة بوضوح من أجل عالمٍ خالٍ من الجوع والمساهمة في تحسين مستويات المعيشة بطريقةٍ مستدامة. وستحقق ذلك عن طريق الحوكمة المحسّنة لضمان توضيح احتياجات الأعضاء، وممارسات الإدارة الداخلية المحسّنة لتلبية هذه الاحتياجات؛
- ضمان أن تعمل جميع مواردها، في جميع المواقع الجغرافية، بصورة متآزرة وفي شراكةٍ منتجةٍ مع الشركاء الخارجيين لتحقيق الأثر الأكبر؛
- إيجاد قوّة عمل متوازنة ونشطة تعمل في بيئة تمكينية ولديها المعرفة والخبرة الضرورييتين للعمل بصورة أفضل على أساس ولايتها؛
- الاستفادة من خدمات الدعم الموجهة نحو العملاء والمبسّطة والقدرة على توفير معلومات مالية ومعلومات عن موارد أخرى في الوقت المناسب وبطريقة موثوق بها، بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة.

5- ويرتبط هذا البيان الشامل بالمجالات المتخصصة الستة الواردة في الإطار الرفيع المستوى لبرنامج خطة العمل الفورية (الشكل 1). ولكلّ من المجالات المتخصصة هذه مجموعة خاصة بها من الإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية وفوائد ناشئة عنها، ومن شأن إنجاز الإجراءات الواردة في خطة العمل الفورية في جميع المجالات المتخصصة أن يحقق النتائج الإجمالية المرجوة من عملية إصلاح المنظمة. ويعرض الملحق 1 بالتفصيل الإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية التي تساهم في تحقيق الفوائد المنشودة من كلّ من المجالات المتخصصة الستة السالفة الذكر.

الشكل 1: المجالات المتخصصة الستة في عملية إصلاح المنظمة



الارتباطات بالمجالات المتخصصة الستة وبإجراءات خطة العمل الفوريّة



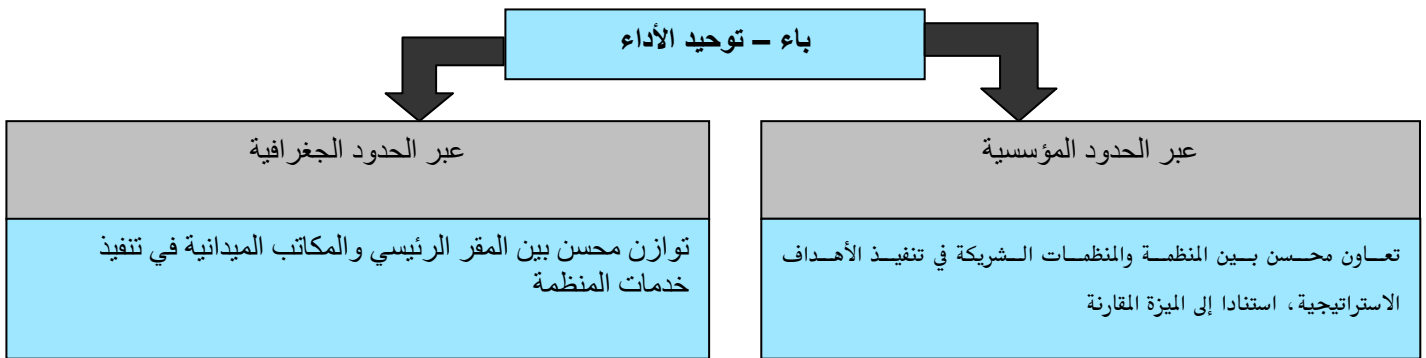
6- تكمن الفائدة الرئيسيّة من الإدارة لتحقيق النتائج في وجود تأثير واضح المعالم للمنظمة ومتفق عليه بالإجماع على المستفيدين ووسائل قابلة للقياس لتحقيق ذلك. ويتمثّل الهدف العام لعملية إصلاح المنظمة في تحويلها إلى منظمة قادرة على الإدارة لتحقيق النتائج. ويقتضي هذا النجاح إنجاز عنصرين هما: بلورة الأهداف المرجوة من الأعضاء بصورة واضحة وفي السياق نفسه، تصميم نتائج قابلة للقياس وواضحة التأثير وتحقيقها.

7- ويقتضي تحقيق هذه الفائدة على مستوى المنظمة النجاح في تحقيق النتائج في مهلة سنتين. ولا بد من مراقبة إطار الإدارة المستندة إلى النتائج - التخطيط والرصد الذي يجدر به الحرص على إرساء الإطار اللازم وقياس النتائج، ورفع تقارير عن هذا الإطار وربط الموظفين بالنتائج التنظيمية، أي ربط الخطة بوسائل التنفيذ.

8- وفي ما يتعلق بالتقدم المحرّز خلال فترة رفع التقارير، أكملت جميع الوحدات التنظيمية خطط عملها التنفيذية للفترة 2010-2011 كمنطلق للتنفيذ والرصد ورفع التقارير، بالإضافة إلى إعداد الاتفاقات التي لحظها النظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء (PEMS). ولقد تمّ هذا في مختلف إدارات المنظمة بعدما أكمل 96 في المائة من الموظفين اتفاقات الأداء الخاصة بهم للفترة 2010. ويُعتبر هذا إنجازاً هاماً يمثّل تغييراً ملموساً في طريقة عمل المنظمة حيث أنها المرة الأولى التي يربط فيها الموظفون الأهداف المرجوة من عملهم اليومي بالأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

9- وخلال الفترة التي شملها التقرير، أيدت أيضاً الأمانة مناقشة عملية وضع سلم بالأولويات للأعمال الفنيّة للمنظمة وذلك عن طريق إعداد وثيقة تجميعيّة عن حصيلة المناقشات التي جرت حول الأولويات في كل من المؤتمرات الإقليميّة الأربعة واللجان الفنيّة الأربع. وعمدت الأمانة كذلك إلى إعداد الخطوط العريضة المفصّلة للتقريرين الرئيسيّين المستندين إلى النتائج عن الرصد والتنفيذ اللذين سيُرفعان إلى الأجهزة الرئاسية.

10- وكان هذا موضع دراسة من قبل لجنة البرنامج في دورتها المنعقدة في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010 وقد أوصت اللجنة بأن يتم إعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 وعملية ترتيب الأولويات ذات الصلة انطلاقاً من إطار النتائج الموافق عليه في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013³. وكان الاجتماع المشترك بين لجنّتيّ البرنامج والماليّة أقرّ في أكتوبر/تشرين الأول 2010 الماضي العناصر الرئيسيّة في الترتيبات المقترحة للرصد ورفع التقارير بالاستناد إلى النتائج وقام بدراسة حالة استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها وطلب الحصول على مزيد من المعلومات في دورته المقبلة⁴.



11- وتكمن الفائدة الرئيسيّة من العمل كمنظمة واحدة في أن تعمل جميع موارد المنظمة في المواقع الجغرافيّة كافة والشركاء الخارجيون بروح من التآزر والتكامل لتحقيق النتائج التنظيميّة ضمن الإطار المستند إلى النتائج. وتحقيقاً لهذه الفائدة التنظيمية، يتعيّن على المنظمة أن تحرص على أن تعمل جميع مواردها بتآزر تام ما وراء الحدود الجغرافية، ويعني هذا تحسين التوازن بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية لتأدية خدمات المنظمة وما وراء الحدود المؤسسية، أي من خلال توطيد التعاون بين المنظمة والمنظمات الشريكة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالاستفادة من الميزة المقارنة.

12- أما في ما يتعلّق بالتقدم المحرز خلال الفترة التي يشملها التقرير، فقد تمّ تنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي تنفيذاً كاملاً في أغسطس/آب 2010. وقد أنجز كذلك بنجاح نقل المسؤولية الأساسية عن الإشراف على النواحي الفنيّة

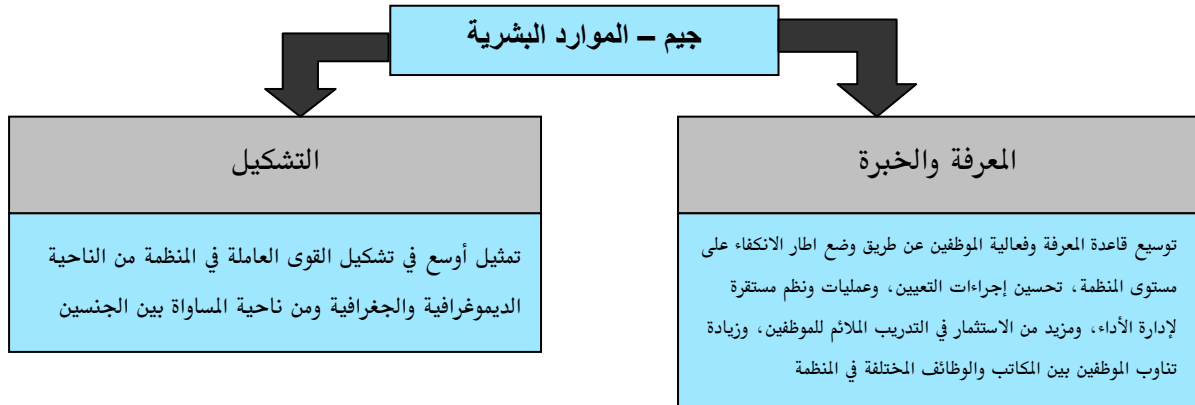
³ الفقرة 5 في الوثيقة CL 140/8.

⁴ الفقرتان 6 و11 في الوثيقة CL 140/9.

والمختصّة من ممثلي المنظمة إلى المديرين العامّين المساعدين في المكاتب الإقليمية، وهو ما شكّل أيضاً تغييراً إضافياً في طريقة عمل المنظمة عمّا كانت عليه قبل المباشرة بعملية الإصلاح.

13- وكان تقرير عن التقدم على صعيد اللامركزية قد رُفِع إلى لجنة المؤتمر في الاجتماع الذي عقده في شهر أكتوبر/تشرين الأول وطلب فيه إلى الإدارة أن تُعدّ، بعد انتهاء المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى في ديسمبر/كانون الأول 2010، وثيقة تتضمن تصوّراً خاصاً بشبكة المكاتب الميدانية، بما في ذلك اقتراحات لتعزيز دورها وقدرتها على العمل فعلياً كمنظمة واحدة بتآزر مع المقرّ الرئيسي. وتكرر هذا الطلب في الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010⁵.

14- وعُرضت أيضاً على الإدارة العليا للدراسة مذكرة مفاهيمية عن نظام للتقييم المقارن للمكاتب الميدانية يمكن من خلاله إعداد التقارير والقيام بعمليات الرصد بالاستناد إلى الأداء. وعلاوة على ذلك، وقّعت الوكالات الثلاث على ميثاق فريق المشتريات المشتركة (منظمة الأغذية والزراعة، برنامج الأغذية العالمي، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية) في شهر يناير/كانون الثاني 2010 والعمل جارٍ على 17 عطاءً مشتركاً أو أنه شارف على نهايته.



15- وتكمن الفائدة الرئيسية من الموارد البشرية في الحرص على وجود قوة عاملة مؤهلة وفعّالة ومحفّزة وقادرة على نحو أفضل على تأدية ولاية المنظمة. ولكي تتحقق هذه الفائدة التنظيمية، لا بدّ من تحقيق التوازن في تشكيل الموارد البشرية من خلال الحرص على تأمين تمثيل أوسع نطاقاً من حيث المعطيات الديمغرافية والجنسية والجنسانية. ويتعيّن كذلك توسيع نطاق المعرفة والخبرة التي تتمتع بها وتوجيهها نحو تحقيق النتائج التنظيمية المتفق عليها.

16- أما التقدم المحرز خلال الفترة التي يشملها التقرير، فقد رفع مشروع الموارد البشرية تقريراً إلى لجنة المالية في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010 عن التقدم الملحوظ الذي أحرز حتى الآن في أكثر من مجال وارد في الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة. وتشمل هذه الإنجازات مراجعة السياسة المقترحة لتنقل الموظفين من قبل لجنة

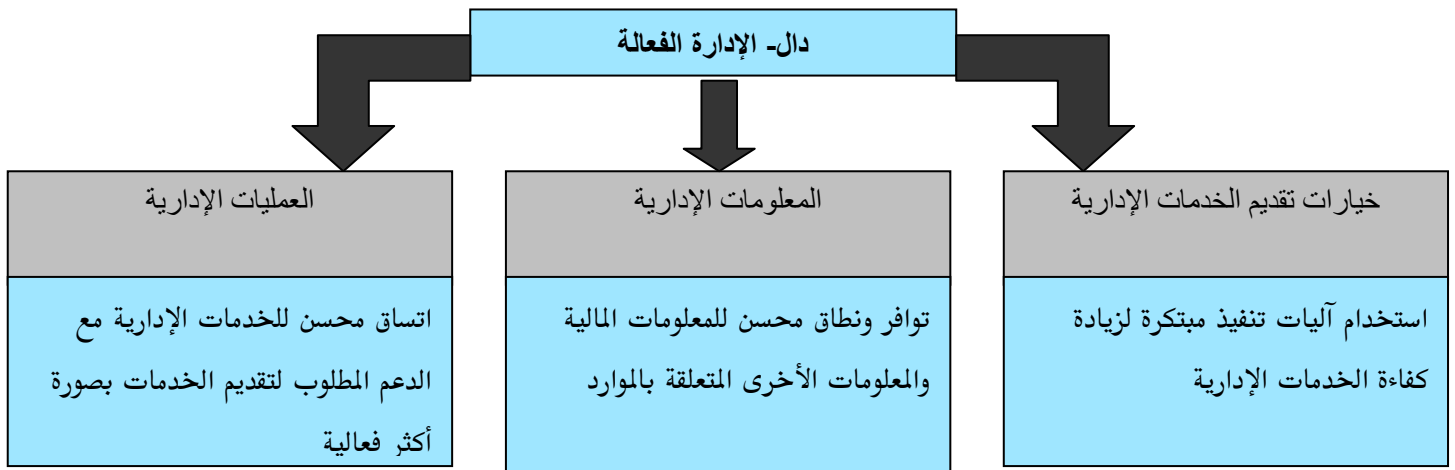
⁵ الفترتان 13 و14 في الوثيقة CL 140/9.

الموارد البشرية الحديثة النشأة وإعداد برنامج للفنيين المبتدئين، تمّ بصده تحديد الإدارات والمكاتب التي ستستضيف أول دفعة من الفنيين المبتدئين الذين سيتم اختيارهم من بين أكثر من 2 000 طلب تمّ استلامها.

17- ووُضعت اللّمسات الأخيرة على الخطوط التوجيهية لتناوب الموظفين والتي من شأنها أن تسهّل تنفيذ خطة العمل الفوريّة بهذا الصدد وأن تمكّن المنظمة من إحراز زيادة ملحوظة في تنقل موظفيها. والعمل جارٍ حالياً على وضع سياسة لتناوب الموظفين وتنقلهم من أجل دعم اعتماد سياسة تناوب قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.

18- وإنّ تطبيق إجراءات معدّلة لاختيار الموظفين يستدعي عناية خاصة بالنسبة إلى المساواة بين الجنسين والتمثيل الجغرافي وقد حددت الإدارات والمكاتب الأهداف المرجوة على صعيديّ التمثيل الجغرافي والمساواة بين الجنسين لعام 2010. وأنشئت قاعدة بيانات شاملة للمعاهد والمؤسسات التربوية ويجري تحديثها بشكل مستمرّ حرصاً على تعميم الإعلانات عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق واسع، خاصّة في البلدان غير الممثّلة أو الممثّلة بشكل غير كافٍ.

19- وبالإضافة إلى ما تقدّم، يشكّل إطلاق لوحات بيانات وتقارير على سبيل التجربة أول إنجاز هام بالنسبة إلى النظام الجديد لرفع التقارير والمعلومات عن إدارة الموارد البشرية.

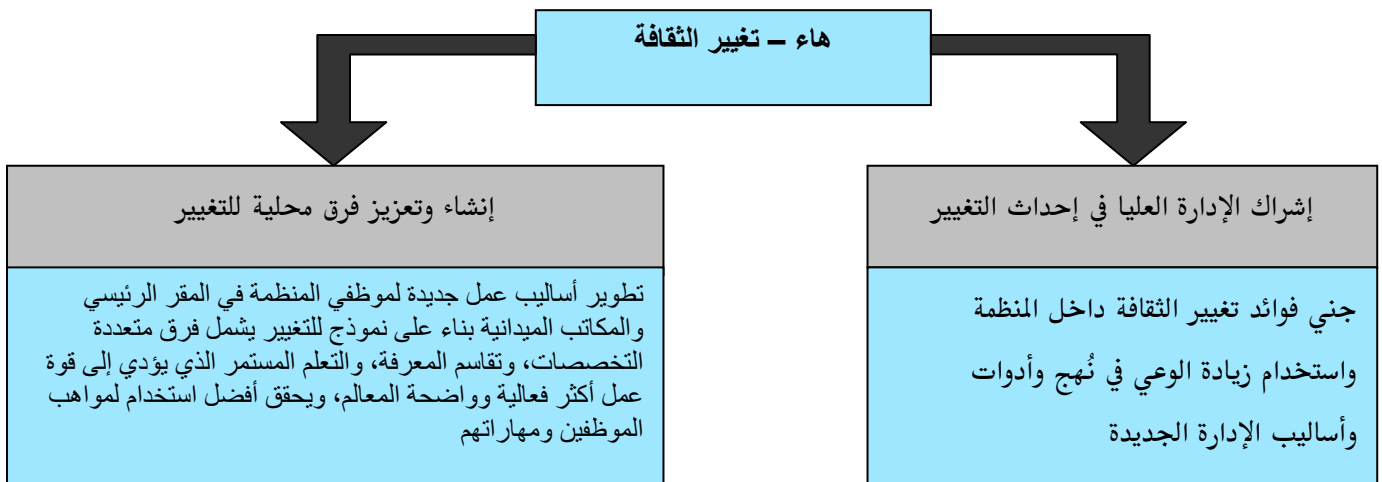


20- وتكمن الفائدة الرئيسية من الإدارة الفعّالة في تحسين قدرة المنظمة على تأدية الخدمات الفنيّة من خلال عمليات إدارية موجهة نحو العملاء ومبسّطة، وتحسين قيمة المعلومات المالية والمعلومات عن الموارد الأخرى وكفاءتها، وإتاحة خيارات إدارية مبتكرة لتأدية الخدمات. ولا بد من كفالة النجاح في التنفيذ في هذه المجالات من أجل تحقيق هذه الفائدة التنظيمية. ولا بد من وجود عمليات إدارية فعّالة من خلال تحسين مواءمة الخدمات الإدارية مع الدعم اللازم لتفعيل تأدية الخدمات الفنيّة ومن الضروري أن تتيح المعلومات الإدارية فرصاً أفضل للحصول على المعلومات

المالية وغيرها من المعلومات المستندة إلى مصادر مختلفة وزيادة نطاق تلك المعلومات، ولا بدّ للخيارات المتاحة لتقديم الخدمات الإدارية من اعتماد آليات مبتكرة للتنفيذ من شأنها أن تزيد من فعالية الخدمات الإدارية.

21- وقد شمل التقدم المحرز على صعيد الإدارة الفعّالة خلال الفترة التي يشملها التقرير التقدم في مشروع استبدال نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية؛ حيث اتخذ قرار للاضطلاع بهذا العمل ضمن تأزير تام مع مشروع تحديث نظام أوراق في سياق برنامج العمل الشامل لنظام تخطيط الموارد في المنظمة. ومن شأن هذا النهج التآزري أن يمكن من اتخاذ مبادرات أخرى مخطط لها في إطار نظام تخطيط الموارد في المنظمة ومن بينها النظام الجديد للسفر، على أن يتم تطوير تلك المبادرات لزيادة فعاليتها بفضل التطورات الناجمة عن استبدال المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية؛ هذا بالإضافة إلى إتاحة إمكانية استخدام وظائف جديدة في النسخة R12 لتوفير الحلّ الميداني المتكامل على شبكة الإنترنت مباشرة اللازم لدعم متطلبات العمل في المكاتب الميدانية. وقد أفيد عن ذلك في الدورة التي عقدها لجنة المالية⁶ خلال شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010 والتي أيدت هذا النهج التآزري من أجل تطوير نظم تستوفي المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول سنة 2012 وإفساحاً في المجال لإعداد كشوف مالية تستوفي تلك المعايير في سنة 2013.⁷

22- وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، تمّ تطوير الشبكة في عام 2010 في 40 مكتباً تقريباً وتمّ تجهيز جميع المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية بتسهيلات عالية الدقة لإجراء المؤتمرات الفيديوية.



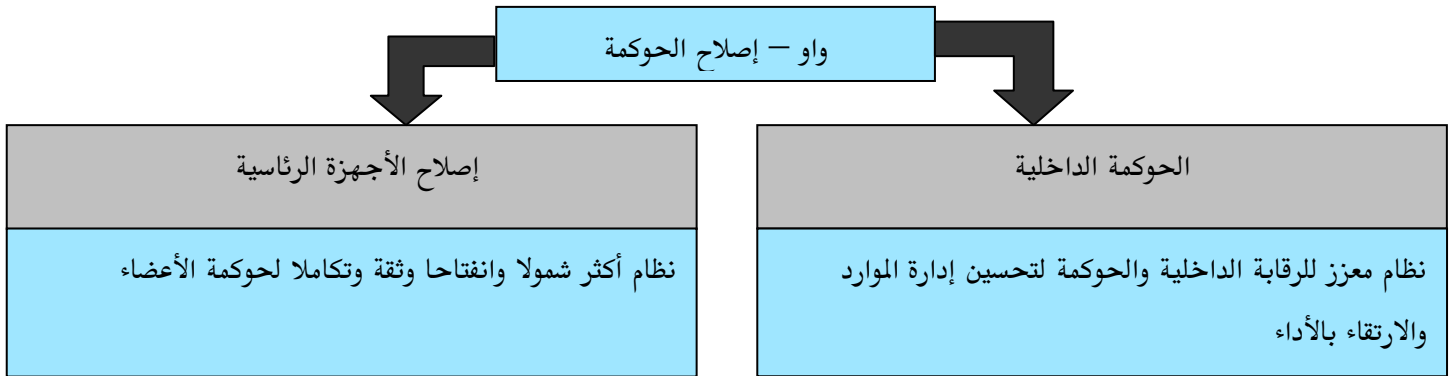
23- وتكمن الفائدة الرئيسية من تغيير الثقافة في أنها تخلق مناخاً مشجعاً وشاملاً للعمل انطلاقاً من التصور الداخلي للمنظمة ومن قيمها التي تمكّنها من تأدية المهام الموكلة إليها بموجب ولايتها على نحو أفضل وتستفيد إلى أقصى حدّ من مواهب موظفيها. ويتركز تغيير الثقافة في المنظمة على مجالين رئيسيين في العمل. فمن شأن تشكيل فرق

⁶ الوثيقة FC135/12.

⁷ الفقرة 45 في الوثيقة CL 140/21.

محلّية للتغيير وتعزيزها أن يؤدي إلى بلورة طرق جديدة للعمل بالنسبة إلى موظفي المنظمة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية استناداً إلى نموذج للتغيير يضمّ فرقاً متعددة الاختصاصات، فضلاً عن تشاطر المعرفة والتعلّم المستمرّ. وسيقتضي إشراك الإدارة العليا في إحداث التغيير التوعوية على نُهج الإدارة الجديدة والأدوات والطرق ذات الصلة، مما يساهم في اعتماد أساليب جديدة وحديثة للإدارة ويؤدي في نهاية المطاف إلى قيام منظمة تتسم بقدر أكبر من الفعاليّة والكفاءة.

24- أما بالنسبة إلى التقدم خلال الفترة التي يشملها التقرير، فقد تمّ تشكيل فريق جديد لتغيير الثقافة وعُهدت مسؤوليّة المشروع ذي الصلة في خطة العمل الفوريّة إلى السيد حافظ غانم، المدير العام المساعد لإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعيّة، بعد مغادرة السيد Jim Butler في أغسطس/آب 2010. وأعدّ الفريق الجديد لتغيير الثقافة خطة عمل وأنشأ أربع مجموعات عمل يُعنى كلّ منها بمجال من مجالات العمل المتخصصة في المشروع.



25- وتكمن الفائدة الرئيسيّة من إصلاح الحوكمة في إبراز احتياجات الأعضاء على نحو أفضل وتعزيز الثقة والاستمراريّة بين الأعضاء من جهة وبين الأعضاء والإدارة من جهة أخرى، بمساندة أساليب داخلية محسّنة للإدارة من أجل تحقيق النتائج التنظيميّة على نحو أفضل.

26- ولكي تتكلّل عملية إصلاح منظمة الأغذية والزراعة بالنجاح التام، لا بدّ لها من أن تقوم على حوكمة معزّزة يكون فيها إصلاح الأجهزة الرئاسيّة ثمرة نظام للحوكمة من جانب الأعضاء يتسم بقدر أكبر من الشمولية والانفتاح والثقة مدعوماً بإجراءات للحوكمة الداخليّة توفرّ نظاماً مدعماً للإشراف والحوكمة الداخلية من أجل تحسين إدارة الموارد وتعزيز الأداء.

27- أما التقدّم المحرز خلال الفترة التي يشملها التقرير، فقد تواصل العمل باتجاه اعتماد برامج العمل المتعدّدة السنوات من قبل مختلف الأجهزة الرئاسية، بما في ذلك المجلس، حيث وافقت لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010 على خطة العمل المتعدّدة السنوات الخاصة بها في حين وافقت لجنة الشؤون الدستوريّة والقانونيّة على لائحتها الداخليّة في شهر سبتمبر/أيلول 2010.

28- وقد أُعدت مقارنة جديدة تكفل التكامل بين إدارة المخاطر في المنظمة والإدارة المستندة إلى النتائج في المنظمة. وأفيد عن آخر التطورات بهذا الشأن خلال الاجتماع الذي عقدته لجنة المالية في شهر أكتوبر/تشرين الأول والتي أُننت على هذه المقاربة. وطلبت اللجنة أن يُرفع إليها تقرير عن التقدم على صعيد وضع خطة العمل لتنفيذ مشروع إدارة المخاطر في المنظمة وتزويدها بمعلومات عن نتائج العمليات التجريبية لإدارة المخاطر في المنظمة وخطة مؤسسية لتنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة، بالإضافة إلى شكل التقارير التي ستُرفع إلى الأجهزة الرئاسية⁸.

ثالثاً – التقدم الكمي حتى تاريخه

29- عُرضت بالتفصيل الإنجازات التي تحققت في الفترة الممتدة من مايو/أيار إلى سبتمبر/أيلول 2010 على اجتماعي لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 23 يونيو/حزيران⁹ وفي 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010¹⁰. وفي الاجتماع الأخير، وإذ أثنى الأعضاء على المعلومات الكمية التي تضمنها التقرير المرحلي، طالبوا بالحصول على مزيد من المعلومات الكمية التي تمكنهم من تكوين فهم أفضل لحالة تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية ككل.

30- وكرداً أولياً على هذا الطلب، طُلب إلى قادة الفرق المعنية بخطة العمل الفورية إعطاء فكرة تقديرية عن الحالة الإجمالية لتنفيذ المشاريع المسؤولين عنها. وأتت النتيجة لتؤكد التقدم الإجمالي الجيد في تنفيذ مختلف إجراءات خطة العمل الفورية في كل مشروع من المشاريع. وستتم بلورة هذه المعلومات بصورة أكبر في التقرير السنوي عن التنفيذ في عام 2010 الذي سيُرفع إلى لجنة المؤتمر في الاجتماع المزمع عقده في شهر فبراير/شباط 2011.

رابعاً – تقييم مخاطر خطة العمل الفورية

31- استبق التقرير المرفوع إلى المجلس في مايو/أيار 2010 (الفقرة 70 في الوثيقة CL 139/9) إجراء عملية تقييم كاملة للمخاطر في برنامج خطة العمل الفورية ككل رداً على الحاجة التي عبّر عنها الأعضاء لإبلاء عناية خاصة للعناصر التي قد تنشأ عنها مخاطر في خطة العمل الفورية¹¹. ولم يكن التقييم ليشكك في مزايا الإصلاح أو الحاجة إليه أو مسوغه المنطقي ولا في الفوائد المتوخاة منه، ولكن على اعتبار أنه تدبير من تدابير الإدارة الفضلى الرامية إلى تيسير إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لتنفيذ خطة العمل الفورية من خلال تحديد أي تهديدات راهنة أو أي حاجة إلى التحسين والتصدي لها وعبر تزويد قادة مشاريع خطة العمل الفورية بما يلزم لإدارة المخاطر المحدقة بهم في المستقبل.

⁸ الفقرتان 46 و47 في الوثيقة CL 140/21.

⁹ يمكن الإطلاع على التقرير المرحلي المعروض على اجتماع لجنة المؤتمر في 23 يونيو/حزيران 2010 من خلال زيارة الموقع التالي:

[\\hqfile1\cscm\GICM_Ar\DOCS\2010\Meeting\CoC-IEE\K8478a\(COC_IEE_ID\)_Compiled.doc](http://hqfile1\cscm\GICM_Ar\DOCS\2010\Meeting\CoC-IEE\K8478a(COC_IEE_ID)_Compiled.doc)

¹⁰ يمكن الإطلاع على التقرير المرحلي المعروض على اجتماع لجنة المؤتمر في 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010 من خلال زيارة الموقع التالي:

[\\hqfile1\cscm\GICM_Ar\DOCS\2010\Meeting\CoC-IEE\K9238a\(CoC_IEE_3_IPA_Implementation_Main_Body\).doc](http://hqfile1\cscm\GICM_Ar\DOCS\2010\Meeting\CoC-IEE\K9238a(CoC_IEE_3_IPA_Implementation_Main_Body).doc)

¹¹ أقر في تقرير المجلس في أكتوبر/تشرين الأول 2009 (الفقرة 45 في الوثيقة CL 137/REP) بأن "مسؤوليات الأعضاء ستتغير من المشاركة

المباشرة إلى الإشراف والرصد، وأنه سيتم توجيه اهتمام خاص إلى عناصر المخاطر في تنفيذ خطة العمل الفورية".

32- وأشرف على عملية التقييم مكتب المفتش العام الذي استعان بخبير خارجي في المخاطر لتسهيل هذه العملية. وسعت عملية تحديد المخاطر إلى تحديد ثلاثة مجالات خطرة هي: (1) المخاطر المتصلة بتنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية ضمن حدود الميزانية وفي الوقت المقرر لها؛ (2) مخاطر إحداث اضطراب في برنامج عمل المنظمة المتفق عليه نتيجة تنفيذ خطة العمل الفورية و(3) المخاطر المتصلة بتحقيق الفوائد المنشودة من خطة العمل الفورية.

33- وأعد قادة المشاريع على امتداد عملية تقييم المخاطر سجلات مفصلة عن المخاطر حيث قاموا بتصنيف المخاطر من حيث تأثيرها وإمكانية حدوثها بالفعل. وستستخدم سجلات المخاطر المذكورة لإدارة المخاطر واحتوائها ورصدها، بالإضافة إلى التدابير ذات الصلة للحد من وطأة تأثيراتها التي أشار إليها قادة المشاريع من أجل إدارة المخاطر الرئيسية المشار إليها. وقد جرى تطبيق هذه العملية على مستوى كل مشروع من مشاريع خطة العمل الفورية وعلى مستوى البرنامج أيضاً.

34- ورحبت الإدارة بالتقرير عن تقييم المخاطر الذي تلقت في 29 سبتمبر/أيلول وأفيد عنه في اجتماع لجنة المؤتمر المنعقد في 20 أكتوبر/تشرين الأول¹² وهي ملتزمة العمل بموجب التوصيات الواردة في التقرير. وإن المخاطر والتحديات التي أشارت إليها عملية التقييم ستندرج ضمن عملية واسعة النطاق للتغيير والإدارة "نطاقها وتعقدتها غير مسبوقين في الأمم المتحدة ولم يظهر ذلك في القطاع الخاص إلا بعد تطبيقها على مستوى المؤسسة" على نحو ما أقر به في الموجز التنفيذي لتقييم المخاطر.

35- وأوصى التقرير بتعزيز الحوكمة الداخلية لخطة العمل الفورية من خلال إنشاء مجلس للبرنامج يوكل رسمياً سلطة اتخاذ القرارات ويكون مسؤولاً بالكامل عن تحسين الإشراف ودعم القرارات التنفيذية الرئيسية ويكون قادة مشاريع خطة العمل الفورية مسؤولين مباشرة أمام مجلس البرنامج.

36- وأوصى التقرير أيضاً باستحداث وظيفة إدارة البرنامج يكون المسؤول عنها خاضعاً لرقابة مجلس البرنامج ويتولى تنسيق خطة العمل الفورية وتوجيهها باعتبارها برنامجاً متجانساً لتحسين الإدارة الإجمالية لبرنامج خطة العمل الفورية. وسوف يقتضي هذا تحديد معايير إدارة المشاريع والامتثال لها، وتنسيق أوجه التكافل وإدارتها، ورصد برنامج خطة العمل الفورية والمخاطر المتصلة بالمشاريع، وتحديد مسار رئيسي وتعزيز تجانس إدارة مشاريع خطة العمل الفورية وتفعيلها.

37- واستجابة للتقرير عن تقييم المخاطر وبغية النهوض بكفاءة حوكمة خطة العمل الفورية، اتخذ المدير العام إجراءات فورية من أجل:

¹² أرفق الموجز التنفيذي ضمن ملحق بالتقرير المرحلي المقدم إلى لجنة المؤتمر ويمكن الإطلاع عليه بزيارة الموقع التالي:

- إنشاء مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية برئاسة نائب المدير العام (العمليات) ويضمّ كلاً من نائب المدير العام (المعرفة) ومدير الديوان والرؤساء الوظيفيين الرئيسيين في الإدارات المسؤولة عن خطة العمل الفورية؛
- تمكين وحدة دعم الإصلاح التي تغيّر اسمها ليصبح وحدة إدارة البرنامج، بحيث تؤدي وظائف إدارة البرنامج وتكون مسؤولة أمام مجلس البرنامج؛
- تعزيز المساءلة من خلال إضافة المسؤوليات المتصلة بخطة العمل الفورية إلى اتفاقات تقييم وإدارة الأداء الخاصة بقيادة مشاريع خطة العمل الفورية؛
- تخصيص اجتماع واحد شهرياً من اجتماعات الإدارة العليا لشؤون خطة العمل الفورية دون سواها.

38- وتتصدّر سلم الأولويات دراسة ستجربها الإدارة لأشدّ المخاطر المتصلة بالمشاريع بمجملها وستتضمن التقرير مرحلي التالي الذي سيرفع إلى لجنة المؤتمر الإجراءات المتخذة على صعيد الإدارة للتصدي لهذه المخاطر.

خامساً – برنامج التواصل والإشراك

- 39- يشكّل التواصل مع الموظفين وإشراكهم عنصراً رئيسياً من عناصر ترتيبات إدارة خطة العمل الفورية ككلّ وقد أوكل مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية مهمة إعداد استراتيجية وبرنامج للتواصل والإشراك.
- 40- وينبثق برنامج الاتصال والإشراك من إطار الإدارة الجديد المستند إلى النتائج حرصاً على امتثال موظفي المنظمة للمهمة الموكلة إليها والأهداف العالمية والإطار الاستراتيجي وخطة العمل الفورية، بالإضافة إلى التصدّر والقيم والداخلية. والهدف المنشود من ذلك هو الحرص على أن يفهم الموظفون مهمة المنظمة وأن يقدموا الدعم لها وأن يحظوا بدورهم بالدعم من قبل الهيكل التنظيمي والخدمات والثقافة التي تعظم أداءهم.

سادساً – التكاليف والتمويل

41- أعطيت تفاصيل عن الخطة المالية الخاصة بخطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 والموارد المالية المقدّرة للفترة 2012-2013 إلى الدّورة الخامسة والثلاثين بعد المائة للجنة الماليّة (الوثيقة FC 135/7)¹³ في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010 وفي ما يلي أبرز ما ورد فيها.

42- حتى 17 سبتمبر/أيلول 2010، تلقت خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة مساهمات وصل مجموعها إلى 8.80 مليون دولار أمريكي وتعهّدات مؤكّدة بقيمة 9.01 مليون دولار أمريكي. ومن المتوقع أن يُنفق رصيد

¹³ الوثيقة FC 135/7:

حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية عن سنة 2009 بأكمله في سنة 2010 وهو يبلغ 3.08 مليون دولار أمريكي.

43- ومن المتوقع إنفاق 16.82 مليون دولار أمريكي مع حلول نهاية سنة 2010 من أصل مبلغ 39.6 مليون دولار أمريكي جرى تخصيصه من اعتمادات ميزانية 2010-2011 لتمويل تنفيذ خطة العمل الفورية (قرار المؤتمر رقم 2009/3).

44- وخلال الفترة المالية 2010-2011، أنجزت الإدارة تقييماً لميزانيات مشاريع خطة العمل الفورية استناداً إلى مصروفات سنة 2010 وإلى ما أنجز حتى تاريخه. وأخذت لجنة المالية علماً بأبرز التغييرات المرتقبة في الأسعار بين مشاريع خطة العمل الفورية وأثنت على التأكيد الذي حصلت عليه بأن مجموع التكاليف والوفورات بقيت على حالها كما الاعتمادات الموافق عليها وقدرها 39.6 مليون دولار أمريكي¹⁴.

45- وخلال الفترة المالية 2012-2013، يقدر مجموع التكاليف الأولية لبرنامج خطة العمل الفورية بحدود 39.5 مليون دولار أمريكي. ويشمل هذا تكاليف برنامج خطة العمل الفورية بالنسبة إلى المبادرات الجديدة التي سيبدأ تنفيذها في 2012-2013 وقدرها 15.0 مليون دولار أمريكي زائداً التكاليف المتكررة الصافية في 2012-2013 لتنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية التي بدأت في 2010-2011 وقدرها 24.5 مليون دولار أمريكي. وستعرض الأرقام المحدثة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013. وتطلعت لجنة المالية إلى تلقي تقديرات محدثة خلال الدورة الخاصة المقبلة للجنة المالية المقرر عقدها في مطلع سنة 2011.¹⁵

46- وأثنت لجنة المالية على ارتباط موارد خطة العمل الفورية بالأهداف الاستراتيجية والوظيفية للمنظمة في برنامج العمل والميزانية، وأيضاً خلال تطبيق الميزانية، بما يتيح إدراج أنشطة خطة العمل الفورية بالكامل في إطار النتائج. وقد رحبت أيضاً بالتأكيد الذي حصلت عليه ومفاده أن جميع الموارد المالية المتصلة بخطة العمل الفورية في 2010-2011 سوف تُستخدم لأنشطة الخطة فقط لا غير، في حين سيجري ترحيل أي موارد غير منفقة لخطة العمل الفورية في 2010-2011 إلى 2012-2013.¹⁶

¹⁴ الفقرة 26 في الوثيقة CL 140/21.

¹⁵ الفقرة 30 في المرجع نفسه.

¹⁶ الفقرات 27-29 في الوثيقة نفسها.

1- الإدارة لتحقيق النتائج

ألف – الإدارة لتحقيق النتائج

إطار الإدارة المستندة إلى النتائج والتخطيط والرصد

تحديد وتنفيذ إطار للنتائج يمول من المساهمات المقدرية والطوعية، وتدعمه استراتيجية لتعبئة الموارد واستراتيجية للشراكات، واستخدام هذا الإطار في تحديد الأولويات والتخطيط والرصد وإبلاغ الأعضاء بالنتائج التنظيمية

ربط الموظفين بالنتائج التنظيمية

تطوير سلسلة المساءلة التي تربط خطط العمل الفردية وأداء موظفي المنظمة بالنتائج التنظيمية، مع ربط الخطة بوسائل التنفيذ

2-3 – 4-3 إعداد واعتماد الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية

أثر واضح وقابل للقياس لنواتج المنظمة وخدماتها على المستفيدين من المنظمة

2-6 إنشاء فرق الاستراتيجية ووجود صندوق متعدد التخصصات وقابل للمساءلة

نهج صياغة البرنامج وتنفيذه يرتبط بالهدف الاستراتيجي (الذي يتم عبر الهيكل التنظيمي) لتحقيق أثر أكثر فعالية واستدامة

3-6 – 9-3 التخطيط، والتنفيذ، ورصد الأداء، والإبلاغ على أساس إطار النتائج

تحسين التخطيط، وتحديد الأولويات، والرصد المستمر للنتائج الذي يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية

3-12 – 3-14 تعبئة الموارد

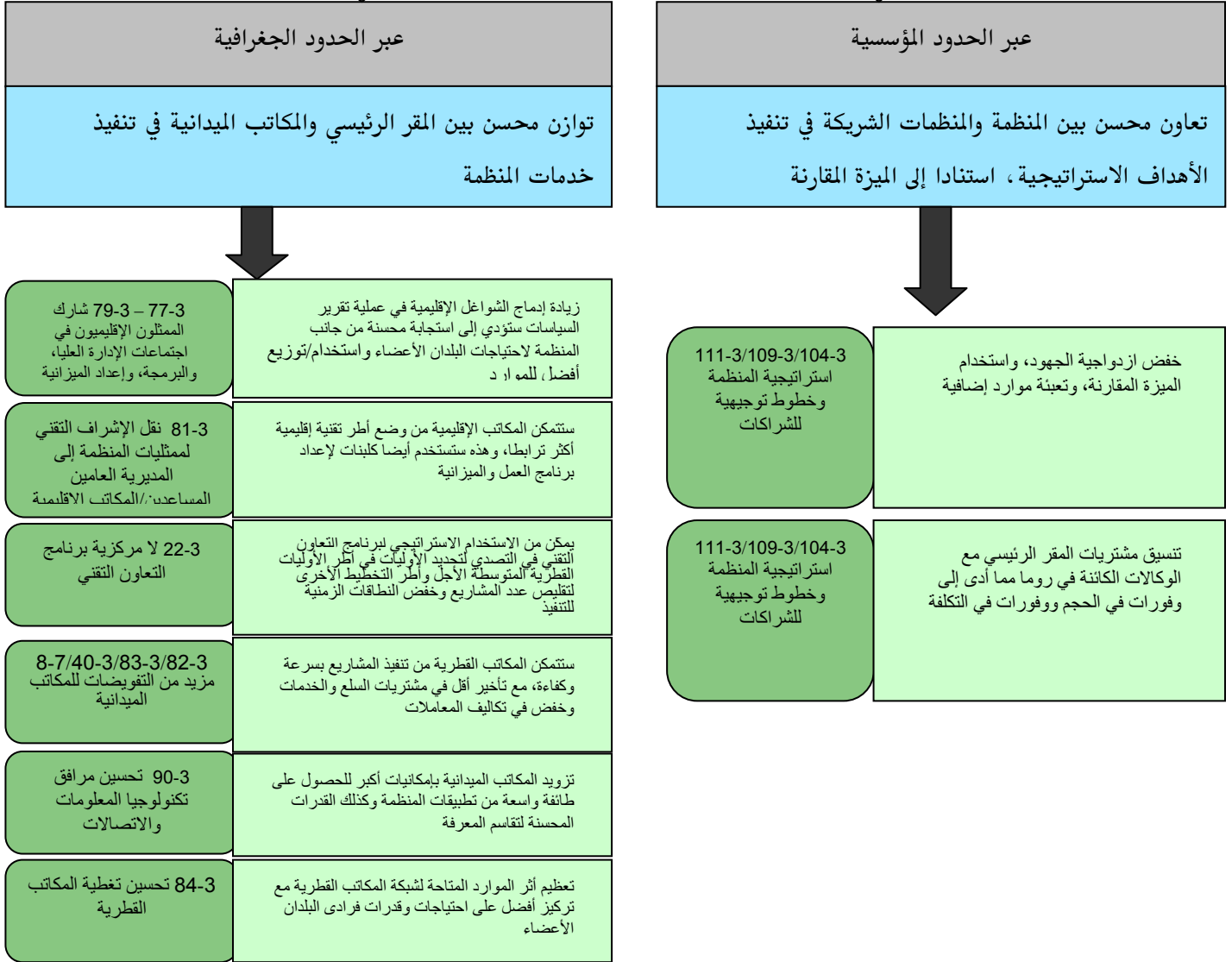
تحسن توافر الموارد واستخدامها بصورة أكثر فعالية

- توضع توقعات وأولويات فردية بوضوح ويتم ربط الأهداف الفردية بوضوح بالنتائج التنظيمية العامة للمنظمة. ويكون لدى الموظفين فهم أكبر لمساهماتهم الفردية في عمل المنظمة، وهذا بدوره يحسن الكفاءة والدوافع ويحقق الحد الأقصى من التنفيذ.
- يوفر أساساً للتقدير واضح في نهاية العام على أساس التوقعات والمتطلبات الأولية. وهذا بدوره يزيد المنظمة ببيانات لوضع برامج أكثر ملاءمة لتطور الموظفين الذي يدعم قوة عمل أكثر مهارة.
- يوفر نظام تقييم وإدارة الأداء لطائفة من وظائف الموارد البشرية ودعم تطويرها بما في ذلك تصميم الوظائف، والتعيين، والتعلم، مما يؤدي إلى وجود قوة عمل أكثر فعالية وإنتاجاً.

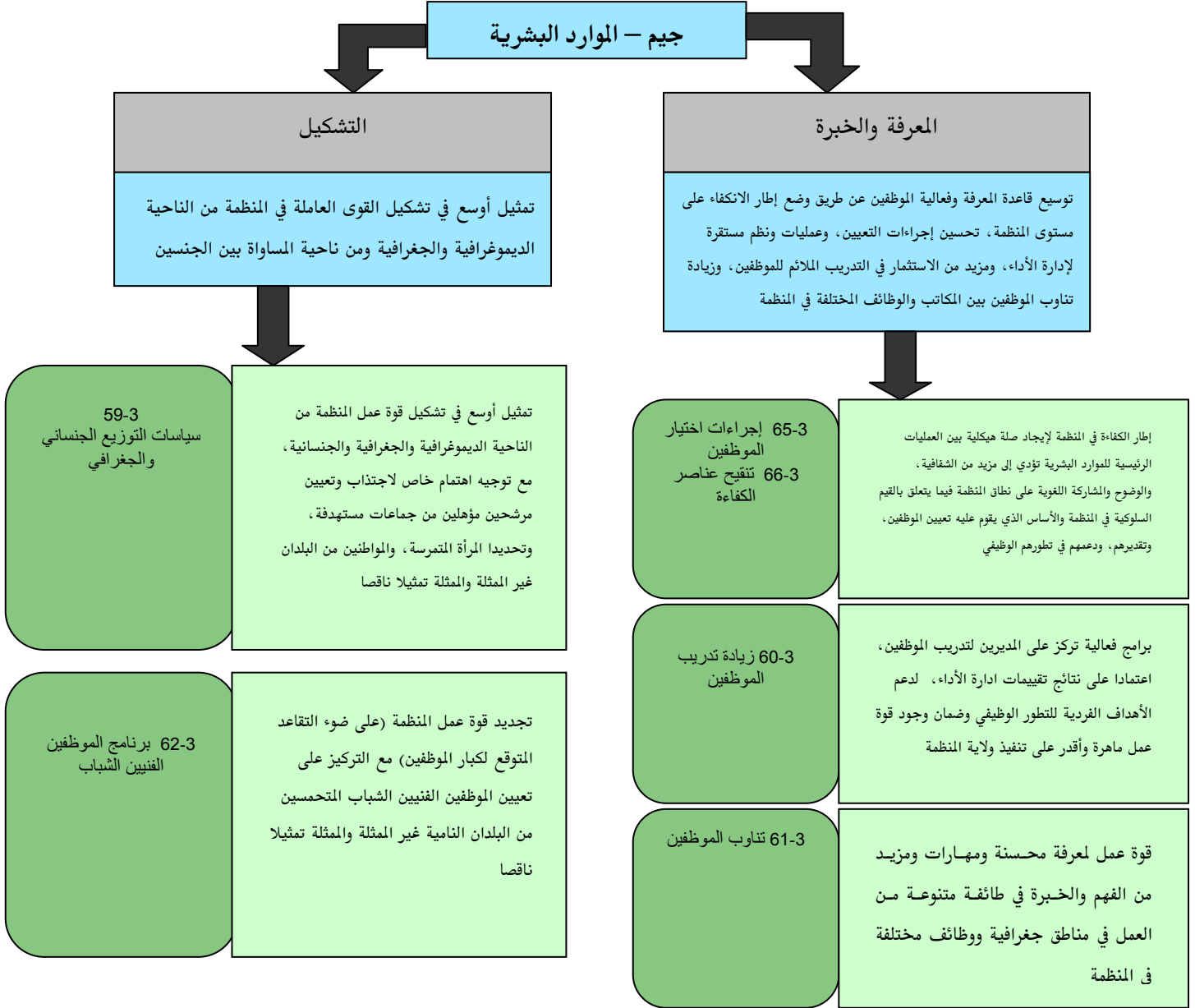
70-3 العمل بنظام تقييم وإدارة الأداء

2- العمل كمنظمة واحدة

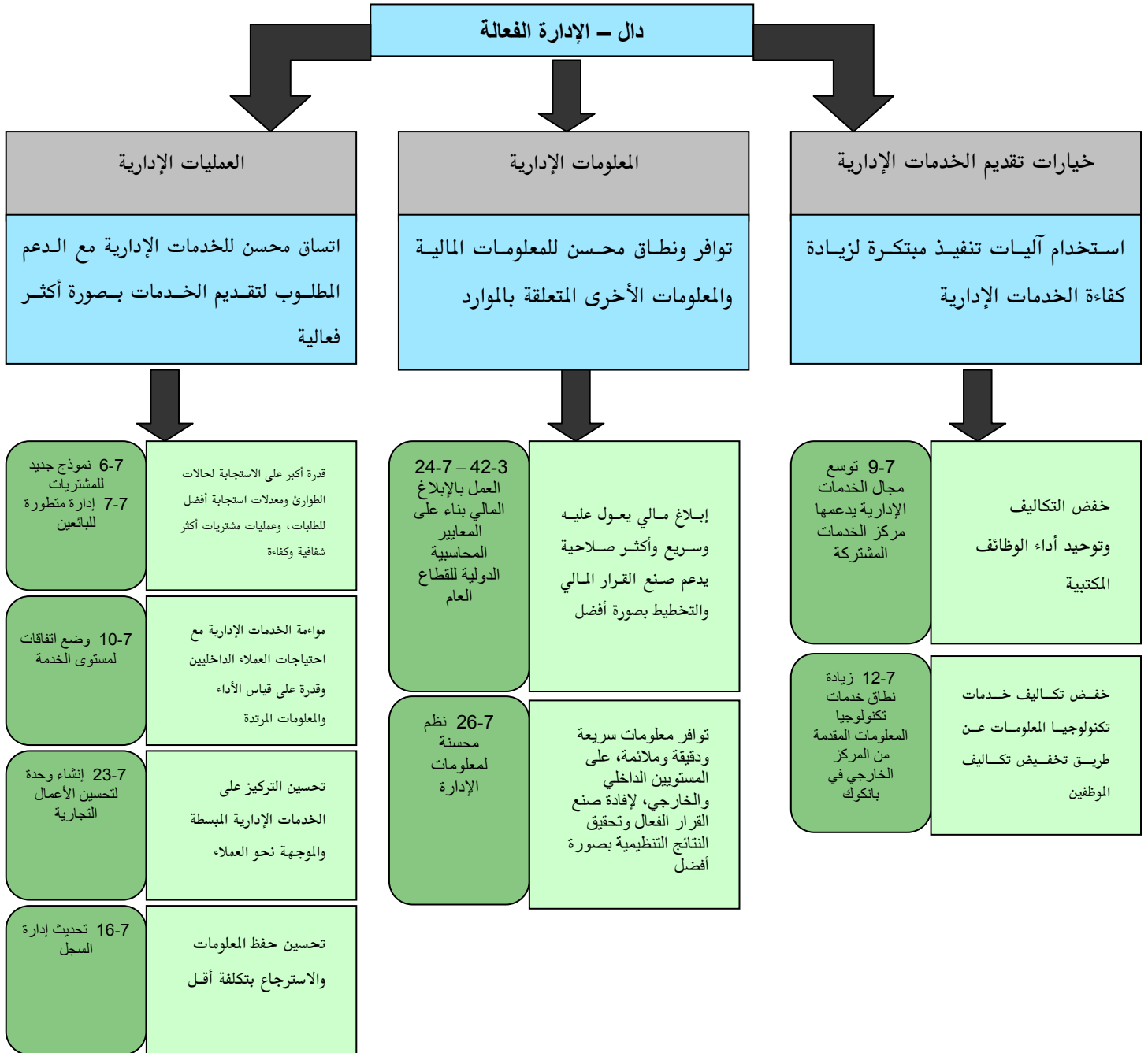
باء – العمل كمنظمة واحدة



3- الموارد البشرية



4- كفاءة الإدارة



هاء - تغيير الثقافة

إنشاء وتعزيز فرق محلية للتغيير

تطوير أساليب عمل جديدة لموظفي المنظمة في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية بناء على نموذج للتغيير يشمل فرق متعددة التخصصات، وتقسام المعرفة، والتعلم المستمر الذي يؤدي إلى قوة عمل أكثر فعالية وواضحة المعالم، ويحقق أفضل استخدام لمواهب الموظفين ومهاراتهم

إشراك الإدارة العليا في إحداث التغيير

جني فوائد تغيير الثقافة داخل المنظمة واستخدام زيادة الوعي في نهج وأدوات وأساليب الإدارة الجديدة

تحديد وتوضيح الأمثلة/دراسات الحالة الناجحة لطرق العمل الجديدة الناجحة في الفرق الشاملة

تطوير أدوات، وخطوط توجيهية، وأفضل الممارسات

تشجيع ودعم إنشاء فريق محلية جديدة للتغيير اعتماداً على الدروس المستفادة من الفرق القائمة

وضع مؤشرات وتعميم رصد تغيير الثقافة في المنظمة

يدرك الموظفون والأعضاء التغيير الناجح في عمل الآخرين

يستطيع الموظفون أن يتعلموا من تجارب الآخرين وتنفيذ برامجهم الخاصة بالتغيير اعتماداً على نجاح الآخرين

تقوم المنظمة بتحديث ممارسات عملها وتصبح أكثر كفاءة وفعالية وتستخدم مهارات ومواهب موظفيها بصورة أفضل

إعداد وتنظيم سلسلة من حلقات العمل الخاصة بالمشاركة مع الإدارة العليا لتلقي الآراء الخاصة عن كيفية جني فوائد تغيير الثقافة في المكاتب المسؤولة عنها

تسهيل وضع استراتيجيات عمل لتغيير الثقافة لكل إدارة

وضع مؤشرات لتغيير الثقافة في المنظمة وتعميم رصدها

تدرك الإدارة العليا الفوائد التي يمكن أن يحققها التغيير وتحدد بنشاط اتجاه تغيير الثقافة في المنظمة

تقوم المنظمة بتحديث ممارسات الإدارة الخاصة بها، وتصبح أكثر كفاءة وفعالية، وتستخدم مهارات ومواهب موظفيها بصورة أفضل

6- إصلاح الحوكمة

