



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

Продовольствен  
ная и  
сельскохозяйств  
енная  
организация  
Объединенных

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Agricultura y la  
Alimentación

## المجلس

الدورة الواحدة والأربعون بعد المائة

روما، 11-15 أبريل/نيسان 2011

التقرير المرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية

### موجز

- تلخص هذه الوثيقة التقرير المرحلي السنوي لعام 2010 عن تنفيذ خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة، الذي قدمته الإدارة إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، المعقود في فبراير/شباط 2011. وتتناول الوثيقة جوانب التنفيذ الكمية والنوعية على السواء، وتتطرق إلى قضايا إدارة التغيير والمخاطر، وتستعرض سبيل المضي قدماً.

### الإجراء المقترح على المجلس

- يُطلب إلى المجلس الإحاطة علماً بالمعلومات الواردة في الوثيقة CL 141/13.

يُرجى توجيه الاستفسارات المتعلقة بالضمون الموضوعي لهذه الوثيقة إلى:

دافيد بنفيلد (David Benfield)

Director, IPA Programme Management Unit

Tel. + 3906 5705 4508

## أولاً- ملخص التقدم المحرز

1- قدمت الإدارة تقريراً مرحلياً سنوياً عن تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2010 إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة (لجنة المؤتمر)، الذي عُقد في فبراير/شباط 2011، استجابة لطلب المجلس في دورته الأربعين بعد المائة أن تُرفع تقارير مرحلية عن تنفيذ خطة العمل الفورية يغطي جوانب التنفيذ الكمية والنوعية معاً. وقد أُتيح التقرير السنوي المذكور إلى الأعضاء<sup>1</sup>، على النحو الملخص في هذا التقرير المرحلي.

### التقدم الكمي

2- ما زال التقدم الجيد في تنفيذ خطة العمل الفورية مستمراً، على النحو الذي أُبلغ عنه في أواخر عام 2009. فمن بين إجراءات خطة العمل الفورية البالغ عددها 154 إجراء، والتي تشكل برنامج الفترة 2010-2011، أُنجز 25 إجراء منها في عام 2010. وهو ما يمثل التقدم الذي كان متوقعاً في منتصف فترة السنتين، نظراً إلى أن الكثير من إجراءات الخطة في برنامج الفترة 2010-2011 كانت إجراءات كبيرة ومعقدة وسوف ينتهي العمل فيها في وقت لاحق من عام 2011.

3- ومن الإجراءات المتبقية لخطة العمل الفورية، وعددها 129 إجراء، هناك 102 إجراء (80 في المائة) يجري العمل فيها لتسليمها في المواعيد المنتظرة لاستكمالها، و15 إجراء ستعرض لتأخير طفيف، ولكن لن يتعرض أي إجراء من إجراءات الخطة لتأخير كبير. وبخصوص ما تبقى من إجراءات، وعددها 12 إجراء، فهي لا تندرج ضمن إطار زمني للتنفيذ لأسباب مختلفة، على النحو المفصل في التقرير المرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية الذي قُدّم إلى لجنة المؤتمر في فبراير/شباط 2011.

4- ومن الإجراءات المقرر استكمالها في الموعد المنتظر، يُتوقع إنجاز 74 إجراء منها قبل نهاية عام 2011، ويتوقع قادة مشروع خطة العمل الفورية أنه لن يتبقى من الإجراءات في برنامج الفترة 2012-2013 سوى 55 إجراء. ومع أن ذلك يمثل 20 في المائة من عدد إجراءات برنامج الخطة المتكامل الذي يضم 272 إجراء، فإنه يشكل في الواقع 40 في المائة من الجهد المتبقي من حيث الوقت والتكاليف، لأنه يتضمن بعض أكبر إجراءات الخطة وأكثرها تعقيداً.

5- ويشرح التقرير السنوي لعام 2010 بالتفصيل هذه البيانات الكمية ويتيح تقييماً تراكمياً للتقدم الإجمالي المحرز منذ عام 2009، إلى جانب قائمة شاملة تصف حالة جميع الإجراءات منذ صياغة خطة العمل الفورية في عام 2009. بيد أن هذه المؤشرات الكمية لا تتيح سوى قياس جزئي للتقدم المحرز خلال السنة نظراً للتفاوت الكبير في حجم إجراءات الخطة ونطاقها ومدى تعقيدها. لذا فإن استكمال هذه البيانات بمعلومات نوعية عن الإنجازات التي تحققت

<sup>1</sup> [http://typo3.fao.org/fileadmin/user\\_upload/IEE/CoC\\_IEE\\_IPA\\_Rep\\_e.pdf](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE_IPA_Rep_e.pdf)

خلال العام والتقدم المحرز في تحقيق فوائد ملموسة من شأنه أن يوفر صورة أكثر تماسكاً واكتمالاً عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية.

### التقييم النوعي

6- يمتد تنفيذ خطة العمل الفورية على فترة خمس سنوات، ولن يتسنى تحقيق العديد من فوائد هذا البرنامج التغييرى الكبير إلا بعد انتهاء المشاريع الكبيرة المعقدة التي يتألف منها البرنامج. ومع أن الوقت مبكر جداً للإحاطة بالفوائد الكاملة للعديد من إجراءات التجديد، فقد بدأت تظهر بعض الإنجازات الرئيسية والفوائد الملموسة.

7- وفي حين ترد هذه الإنجازات والفوائد بشكل مفصل في التقرير المرحلي السنوي لعام 2010 عن تنفيذ خطة العمل الفورية، ففي ما يلي بعض الأمثلة الرئيسية:

- إنجاز جميع الوحدات التنظيمية خطط عملها التشغيلية للفترة 2010-2011، مما يتيح قاعدة ملموسة لتحسين عمليات الرصد ورفع التقارير عن النتائج، ويمكن بالتالي من تحسين إدارة الأنشطة التشغيلية المستندة إلى النتائج؛
- تقديم مشورة منهجية من المؤتمرات الإقليمية الخمسة عن الأولويات الإقليمية، وتقديم إرشادات من اللجان الفنية عن مجالات العمل ذات الأولوية في نطاق ولاياتها؛
- النجاح في استحداث نظام إدارة تقييم الأداء، الذي يدعم تحسين المساءلة عن الأداء على نطاق المنظمة ككل، ويمثل تغييراً ملموساً في طريقة عمل المنظمة، لأن جميع الموظفين، بمن فيهم الإدارة العليا حتى مستوى نائب المدير العام، أصبحوا لأول مرة، يربطون أهداف عملهم اليومي بالنتائج التنظيمية؛
- نقل مسؤولية الإشراف على الجانبين الفني والموضوعي لممثلي المنظمة إلى مساعدي المدراء العاميين الإقليميين، مما عزز بشكل كبير الدور التنسيقي للمكاتب الإقليمية ومستوى مساءلتها؛
- تحسين قدرة الشبكات في 56 مكتباً قطرياً، مما أدى إلى تحسين الوصول إلى الأنظمة الحاسوبية للمنظمة وتوفير المرافق اللازمة لعقد مؤتمرات الفيديو بوضوح بالغ في جميع المكاتب الإقليمية ودون الإقليمية لتحسين الاتصالات بين المكاتب، حيث باتت هذه المرافق متوفرة في أكثر من 50 بلداً؛
- الوفورات المالية التي حققها فريق المشتريات المشترك في الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها.

### إدارة التغيير والمخاطر

8- مع أن التقدم المذكور أعلاه يبدو مشجعاً، فإن التقرير السنوي لعام 2010 يصف التباعد الذي يقع أحياناً بين توقعات أصحاب المصلحة بحدوث تحسن فوري في الأداء جراء تنفيذ مبادرات تغيير رئيسية، والإطار الزمني المطلوب عادةً للانتقال من مرحلة "التذبذب" المبكرة لهذه المبادرات إلى مرحلة النضج التي تتحقق فيها فوائد كبرى دائمة. ومن

شأن تنفيذ عملية شاملة لإدارة التغيير التنظيمي أن تحدّ من أي تأثير عكسي للأداء على الإصلاحات الرئيسية في مرحلتها المبكرة، وتعتبر إدارة المخاطر بصورة فعالة جزءاً من هذه العملية.

9- وقد كُلفت الإدارة بإجراء استعراض خارجي لتقدير المخاطر على مستوى خطة العمل الفورية، وعُرضت نتائج هذا الاستعراض على اجتماع لجنة المؤتمر في أكتوبر/تشرين الأول 2010. وقد نظر الاستعراض في المخاطر على مستوى برنامج الخطة، فضلاً عن المخاطر في إطار كل مشروع من مشروعات الخطة. وعلى مستوى برنامج الخطة، سلّط الاستعراض الضوء على المخاطر المتعلقة بالحوكمة الداخلية للبرنامج، واستجاب المدير العام باتخاذ خطوات فورية لتحسين الحوكمة الداخلية للخطة على النحو التالي:

- إنشاء مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية يضم كبار مديري المنظمة، بمن فيهم نائباً المدير العام، لتحسين الرقابة الداخلية؛
- إسناد مسؤولية الاتصالات في الخطة إلى مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية في المنظمة؛
- ضمان إدراج موضوع تجديد المنظمة كبنء دائم في جدول أعمال اجتماع الإدارة العليا، مع تخصيص اجتماعات بديلة لهذا الموضوع؛
- ضمان مناقشة مواضيع التجديد بشكل منتظم في الفريق القيادي التنفيذي، على نحو يتسق مع الإدراج المستمر لإجراءات خطة العمل الفورية في برنامج عمل المنظمة.

10- ويُعدّ التواصل الفعال بين الموظفين عنصراً ضرورياً آخر في إدارة التغيير التنظيمي، وقد انتهت الأعمال التحضيرية لأول استقصاء شامل لآراء جميع الموظفين بشأن تجديد المنظمة في عام 2010. وقد أطلق المدير العام هذا الاستقصاء في 18 يناير/كانون الثاني 2011 وأغلقه في 28 فبراير/شباط. وكان الاستقصاء مفتوحاً أمام جميع الموظفين بغض النظر عن نوع عقودهم أو مكان عملهم، وأتيح بجميع لغات المنظمة. وقد غطى موضوعات شملت معارف الموظفين ونظرتهم إلى المنظمة ككل، وبيئة العمل والعلاقات، ووعي الموظفين ومدى فهمهم للكثير من مجالات التجديد ودعمهم لها، واحتياجات الاتصال بالموظفين وإشراكهم.

11- وتشير نتائج الاستقصاء إلى معدل تجاوب مرتفع جداً، حيث أدلى أكثر من 4700 موظف بآرائهم. وستحلّل نتائج الاستقصاء مجموعة استشارية خارجية، هي مجموعة "هاي غروب" (Hay Group)، التي عهدت إليها مهمة إجراء هذا الاستقصاء، وستقدم ملاحظاتها بهذا الشأن إلى إدارة المنظمة في أبريل/نيسان. وستتيح نتائج الاستقصاء مقياساً تجريبياً للمساعدة في الاتصال بالموظفين والرصد الفعال لدى تبني موظفي المنظمة التغييرات المدخلة في إطار خطة العمل الفورية. وستحدد مرحلة لتخطيط الإجراءات لضمان تمكّن الإدارة من الاستفادة من الأفكار النيّرة التي سينبثق عنها الاستقصاء. وستدرج نتائج الاستقصاء ومتابعة الإدارة في تقارير سير العمل التي سترفع مستقبلاً إلى الأعضاء.

## ثانياً – آفاق المستقبل

12- أُحرز تقدم إيجابي في تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2010، وتتطلع الإدارة إلى استمرار الشراكة النشطة والقائمة على المشاركة مع الأعضاء بينما يستمر تنفيذ الخطة، علماً بأن الخطة مدمجة بالكامل في برنامج إصلاح المنظمة خلال عام 2011 وفترة السنتين 2012-2013.

13- وتولي الإدارة أولويةً علياً لإكمال تجديد المنظمة بنجاح، وقد اقترحت برنامجاً لخطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 يعكس بشكل كامل المهام المتبقية في هذا الصدد. وفي حين تثق الإدارة ثقة تامة في الدعم الكامل للأعضاء، فإنها واعية للظروف الاقتصادية والمالية العصيبة التي يواجهها العديد من الأعضاء، وما يترتب عليها من حاجة إلى التشفيف في النفقات العامة.

14- وقد أصرَّ المدير العام على إيجاد المزيد من الوفورات في نفقات برنامج المنظمة، وهو ما شمل إجراء إعادة دراسة للوفورات التي يمكن تحقيقها في برنامج خطة العمل الفورية وما تبقى من برنامج عملها للفترة 2012-2013. وتُستخدم آلية لتحقيق المزيد من أوجه الكفاءة في سياق خطة العمل الفورية، وهي آلية تتضمن العمل التعاوني بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، حيث أدت الخبرة المكتسبة في مجال المشتريات المشتركة إلى تجديد الالتزام بتعزيز التعاون في مجالات أخرى أيضاً.<sup>2</sup>

15- وفي ضوء هذه الاعتبارات الإضافية، تقترح الإدارة تقديرات أعلى لوفورات الفترة 2012-2013 فيما يتصل بالإجراء 7-14 من إجراءات خطة العمل الفورية (المتعلق بالمشتريات المشتركة) بمبلغ 2,95 مليون دولار أمريكي، وفيما يتصل بالإجراء 7-15 من إجراءات الخطة (المتعلق بالسفر) بمبلغ 1,97 مليون دولار أمريكي.

16- وقد أُدرجت هذه التعديلات والأنشطة الرئيسية لبرنامج خطة العمل الفورية في برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2012-2013.<sup>3</sup>

17- ويُسَطَّ برنامج خطة العمل الفورية بالكامل في برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2012-2013، وذلك بإدراج المتطلبات المالية المقترحة بأرقام الاعتمادات الصافية في أبواب الميزانية المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والوظيفية والإنفاق الرأسمالي.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> انظر الوثيقة C 2011/3، الفقرات 193-218، والوثيقة FC 138/INF/7 الفقرات 10-16.

<sup>3</sup> انظر الوثيقة C 2011/3، الفقرات 114-145.

<sup>4</sup> انظر الوثيقة C 2011/3، الجدول 3.