



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
Alimentación y la
Agricultura

المؤتمر

الدورة الثامنة والثلاثون

روما، 15-22 يونيو/ حزيران 2013

تقرير الإدارة الختامي عن تنفيذ خطة العمل الفورية وعملية إصلاح المنظمة

موجز

1- بدأ تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009 وانتهى في ديسمبر/ كانون الأول 2012. ويعطي هذا التقرير موجزاً عن إصلاح المنظمة يتناول تاريخها، والتقدم الذي حدث في تنفيذ خطة العمل الفورية، وتأثير الإصلاح، وتعميم الأعمال الجارية في سياق إصلاح مستمر ومتكامل.

تاريخ سريع

2- بدأ الإصلاح في نوفمبر/ تشرين الثاني 2005، عندما شرع مجلس المنظمة في إجراء التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، الذي ربما كان "...أكبر عملية تقييم وأكثرها وضوحاً في أي منظمة حكومية دولية عالمية"¹. وكانت الصلاحية التي أعطيت للتقييم قد طلبت منه "...رسم خريطة للمضي قدماً، ومواجهة تحديات المستقبل بصورة أفضل في ظل بيئة عالمية متغيرة، بما في ذلك الاحتياجات الناشئة للبلدان الأعضاء، ولوضع المنظمة في مكان يعتمد على نقاط قوتها وميزاتها النسبية ... وينبغي أن يساعد (التقييم) في تعزيز الإحساس بالوحدة والهدف بين أعضاء المنظمة، وان يجعل المنظمة ملائمة للقرن الحادي والعشرين ولمواجهة التحديات القادمة."²

¹ الفقرة 1 من تقرير التقييم الخارجي المستقل C2007/7A.1

² تقرير جماعة العمل فيما بين الدورتين عن التقييم الخارجي المستقل في المنظمة، الوثيقة CL 129/10

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

3- وتضمن التقييم الخارجي المستقل 109 توصيات مع 330 مكون فرعي قابلة للتنفيذ. وخلص التقرير إلى أنه ليس هناك شك في أن العالم بحاجة إلى المنظمة، ولكن المنظمة بحاجة إلى تغيير كبير وبشيءٍ من السرعة لكي تصبح ملائمة للقرن الحادي والعشرين والتحديات القادمة. وجاء في التقرير أن المنظمة بحاجة إلى إطار استراتيجي جديد، وإلى أن تستثمر في الحوكمة، وفي تغيير ثقافة المؤسسة وإصلاح النظم الإدارية والتنظيمية، وأن تعيد الهيكلة لكي تحقق الفعالية والكفاءة سواء في المقر أو في الميدان.

4- وكان مؤتمر المنظمة قد رحب في عام 2007³ بتقرير التقييم الخارجي المستقل وشكل لجنة مؤتمر لمتابعة التقييم لكي تضع خطة عمل فورية تعالج نقاط الضعف التي كشفها التقييم. وفي عام 2008، مارست لجنة المؤتمر الخاصة بالتقييم الخارجي المستقل عملها في ظل مواعيد صارمة، بمساعدة من الإدارة والموظفين على جميع مستويات المنظمة، للانتهاء من خطة العمل الفورية. وبعد أقل من 11 شهراً من اعتماد تقرير التقييم الخارجي المستقل، خرج تقرير خطة العمل الفورية إلى النور محتويًا على 238 إجراء، وهو ما وافقت عليه الدورة الخاصة للمؤتمر في عام 2008⁴.

5- جاء في تقرير التقييم الخارجي المستقل⁵ أن المنظمة مثقله ببيروقراطية مكلفة تحتاج إلى خدمات مالية وإدارية مكلفة، لاسيما ما يتعلق منها بالتكاليف "الخفية" غير المباشرة التي يتحملها مجتمع المستخدمين. وأوصى التقييم⁶ بإجراء استعراض شامل لجميع جوانب إدارة وتنظيم الموارد البشرية والمالية في المنظمة. وتم الاتفاق مع وكالة خارجية⁷ للقيام بهذا الاستعراض وقدم، التقرير الختامي في أبريل/ نيسان 2009. وتم إدراج توصيات الاستعراض المفصل ومعها إجراءات أخرى سابقة ومتنوعة⁸ في خطة العمل الفورية في عام 2009 لنخرج في النهاية بخطة عمل فورية متكاملة تحتوي على 274 إجراء.

تنفيذ خطة العمل الفورية

6- بدأ تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009، وفي هذا العمل اتبعت الإدارة أسلوب "الفائدة السريعة" لمعالجة أسهل الإجراءات وأقلها تعقيداً، وتم بالفعل تنفيذ 118 إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية بنجاح بحلول ديسمبر/ كانون الأول 2009. ولكن الإدارة أوضحت للأعضاء أنه رغم أن ما يقرب من 50 في المائة من العدد الأصلي لإجراءات خطة العمل الفورية البالغ عددها 238 إجراء قد انتهى العمل فيها، فإن ذلك لا يمثل سوى 20 في المائة

³ الوثيقة C2007/5

⁴ قرار المؤتمر 2008/1

⁵ الفقرة 1221 من تقرير التقييم الخارجي المستقل

⁶ التوصية 1-8

⁷ مؤسسة Ernst & Young

⁸ ثلاث قرارات مبكرة من المدير العام، وأثنين بشأن اتصالات خطة العمل الفورية، وواحد تعيين أمين المظالم، وواحد بشأن عدد اجتماعات لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في كل سنة

تقريباً من برنامج إصلاح المنظمة، لأن ما تبقى من برنامج خطة العمل الفورية يتضمن الكثير من المشروعات الكبيرة والمعقدة التي ستستغرق وقتاً طويلاً وتمثل تحدياً في تنفيذها.

7- والحقيقة أنه في الفترة المالية 2011/2010 اكتسبت عملية التنفيذ سرعتها الكاملة في برنامج خطة العمل الفورية بأكملها، حيث تحقق تقدم ملموس في المشروعات الكبيرة والأكثر تعقيداً. ومع نهاية عام 2011، كان هناك 218 إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية قد نفذت بالفعل ولم يتبقى سوى 56 إجراء ينبغي الانتهاء منها في 2012/2013.

8- وفي أوائل عام 2012، أعرب المدير العام المنتخب حديثاً عن التزامه التام بإنجاح تنفيذ عملية تجديد المنظمة، ولكنه أعلن أن المنظمة لا يمكن أن تستمر في عملية الإصلاح إلى الأبد. فعملية التجديد لا بد أن تصل إلى استنتاج مرض بأسرع ما يمكن، بالانتهاء من إجراءات خطة العمل الفورية في عام 2012 مع تعميمها في عمل المنظمة. وأعطى توجيهاً جديداً لعملية تجديد المنظمة، يركز على ضرورة الإسراع بعملية الإصلاح، بالتركيز على المزايا بدلاً من معدلات الانتهاء من الإجراءات، وبتعميم إجراءات خطة العمل الفورية في عمل المنظمة.

9- وشهد شهر ديسمبر/ كانون الأول 2012 الانتهاء من تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية، باستكمال 252 إجراء من إجراءات الخطة. ومن بين الإجراءات الـ 22 المتبقية كان هناك سبعة إجراءات فقط تحتوي على أنشطة فنية ينبغي تنفيذها، وسبعة إجراءات أخرى بها تجاوزات بسيطة ولكنها ستنتهي بحلول مؤتمر عام 2013، وثلاثة إجراءات طلب الأعضاء "ركنها" في عام 2012، وثلاثة إجراءات تقع مسؤولية استكمالها على عاتق الأعضاء، واثنان لا يمكن استكمالهما نظراً لطبيعتهما (وهما استعراض عملية الإصلاح والإشراف عليها) قبل استكمال جميع إجراءات خطة العمل الفورية.

التعميم

10- التعميم هو العملية التي يتم من خلالها إدماج هذه الإجراءات الـ 22 من خطة العمل الفورية والمزايا المرتبطة بها في العمل المعتاد الذي تمارسه المنظمة، بما يكفل عدم التقليل من المسؤولية أو المساءلة عن استكمال هذه الأنشطة. ولهذا الغرض، أدمجت الموارد اللازمة التي سبق تعريفها بأنها "مصروفات متكررة لخطة العمل الفورية" في الميزانية الخاصة بالفترة المالية 2014-2015، وأصبحت الأنشطة ذات الصلة ونتائجها جزءاً من مخرجات المنظمة ونتائجها، وسوف يتم قياس الإدارة كجزء من نظام رصد الأداء العام للمنظمة.

11- لا تنوي الإدارة إصدار المزيد من التقارير إلى الأعضاء بشأن برنامج خطة العمل الفورية ككل، ولكن الأعضاء سيحصلون على معلومات كاملة عن موعد الانتهاء من هذه الأنشطة المعلقة، ومن المسؤول عن التكفل باستكمالها، ومن

المسؤول عن رصد سير العمل فيها، وكيف سيبلغ الأعضاء بأي تقدم في هذا الشأن. وسيعطي التقرير معلومات إلى الأعضاء عن كل نشاط، بحيث يتم تعميم الأنشطة المتعلقة تعميمًا كاملاً في العمل الجاري في المنظمة.

تمويل خطة العمل الفورية

12- بدأ تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009، أي في منتصف الفترة المالية، وكان من الضروري تمويل السنة الأولى بمساهمات طوعية. وأنشئ بالفعل حساب الأمانة وطلب من الأعضاء المساهمة فيه. وتلقى الحساب 9.15 ملايين دولار، وهو ما صنع - مع مساهمات طوعية أخرى - ميزانية لتنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009 بلغت 12.37 مليون دولار.

13- قدم الأعضاء الموارد للفترتين المائيتين 2010-2011 و 2012-2013 من اشتراكاتهم المقررة، التي بلغت 44.91 مليون دولار في 2010-2011 و 49.69 مليون دولار في 2012-2013. وبذلك يكون المجموع الكلي للتمويل الذي أتيح لتنفيذ برنامج خطة العمل الفورية هو 106.97 ملايين دولار. وقد حقق برنامج خطة العمل الفورية وفورات بلغت في مجموعها 15.88 مليون دولار، لتكون الميزانية الصافية التي أتيحت لتنفيذ برنامج خطة العمل الفورية في الفترة من 2009-2013 هي 91.09 مليون دولار.

14- وفي نهاية عام 2012، بلغ ما أنفق علي برنامج خطة العمل الفورية 75.88 مليون دولار. وبطرح المصروفات الإجمالية من الميزانية الإجمالية (مع السماح بمبلغ 3.45 ملايين دولار من الأموال التي لم تنفق حتى نهاية 2011 والتي لم ترحل وإنما ساهمت في وفورات الكفاءة) يعطينا رصيداً قيمته 27.64 مليون دولار⁹. ما ظهر بالكامل في خطة الإنفاق الخاصة بخطة العمل الفورية في عام 2013.

تأثير الإصلاح

15- أقر التقييم الخارجي المستقل¹⁰ بضخامة عملية تنفيذ ما يوصي به، ولاحظ أن أغلب برامج التغيير التنظيمية قد فشلت، وتم التخلي عنها بهدوء ودون اكتراث. ومع ذلك فقد ذكر التقرير أن ثمار التنفيذ الناجح ستتجلى في أن تصبح المنظمة مناسبة بالفعل للقرن الحادي والعشرين، وستكون بذلك قد وضعت معياراً جديداً لتمييز المنظمات المتعددة الجنسيات.

16- وقد قسمت خطة العمل الفورية إلى أربعة أقسام تعطي هيكلاً ممتازاً لخطة عمل الإصلاح، ولكنه لم يكن هيكلاً طيباً لعمل الإدارة، لأن الإدارة كانت بحاجة إلى تخصيص مسؤولية لكل إجراء رئيسي من إجراءات خطة العمل الفورية

⁹ تقرير التقييم الخارجي المستقل، الفقرتان 119 و120

¹⁰ الوثيقة CL 145/10، الفقرة 18

لدى كبار المديرين الذين كانوا مسؤولين عن كل مجال وظيفي. ولذا قسمت إدارة المنظمة الخطة إلى 29 مشروعاً، حيث يمثل كل مشروع أحد المجالات الوظيفية، بقيادة مدير كبير يكون مسؤولاً عن هذا المجال الوظيفي.

17- ومع ذلك، فلا الهيكل الأصلي للخطة ولا المشروعات الـ29 تعطي هيكلًا مناسباً للنظر في تأثير هذه الخطة من حيث الفوائد التي تعود على المنظمة من عملية الإصلاح. ويرجع ذلك إلى أن أي إجراء من إجراءات الخطة يظهر في أحداً أجزائها، يكون له في أغلب الأحيان تأثير مفيد في جزء آخر منها.

18- كان المطلوب هو هيكل يصف تدفق العمل خلال المنظمة، بحيث يمكن وصف التأثير المفيد لكل مرحلة من مراحل تدفق العمل. وهذا الهيكل هو إطار الفوائد الذي وضع في عام 2012 (أنظر الشكل أدناه) لوصف تدفق العمل خلال المنظمة.



19- يضم إطار الفوائد أربعة مجالات من النشاط تمثل دورة العمل في المنظمة:

- (1) التخطيط - كيف تضع المنظمة أهدافها وخطط عملها؛
- (2) التسليم - كيف تستخدم المنظمة أصولها ومواردها (الموظفين، والتغطية في جميع أنحاء العالم، والمعرفة، والشراكات، والإدارة، والأموال) لتسليم خدماتها؛

(3) التقدير - كيف ترصد المنظمة أداءها، وترفع تقارير بذلك إلى الإدارة والأعضاء؛

(4) الحوكمة - كيف يقدم أعضاء المنظمة الإشراف والتوجيه إلى المنظمة

التخطيط - كيف تضع المنظمة أهدافها وخطط عملها

20- الهدف الرئيسي لإصلاح المنظمة هو تحويل المنظمة إلى مؤسسة تدار من أجل تحقيق نتائج. ويتطلب ذلك تفصيلاً واضحاً لأهداف الأعضاء، وتصميم نتائج قابلة للقياس وتسليم هذه النتائج مع تأثيرها الواضح.

21- وبالنسبة للتفصيل الواضح لأهداف الأعضاء، كان مؤتمر المنظمة في عام 2009 قد وضع نهجاً قائماً على النتائج للمنظمة يضم أهدافاً إستراتيجية (نتائج إنمائية تسهم في تحقيق الأهداف العالمية) وأهدافاً وظيفية (تهيئة البيئة لعمل المنظمة) ووظائف أساسية (طرق العمل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق النتائج) ونتائج تنظيمية (نتائج عمل المنظمة كما تقيسها المؤشرات والأهداف).

22- ومع ذلك، فقد لوحظ أن تغييرات بهذه الضخامة سوف تتطلب أكثر من فترة مالية حتى يمكن إدخالها وتنفيذها بصورة كاملة. كما أن استعراض الإطار الاستراتيجي للمنظمة هو جزء من نظام التخطيط والبرنامج والميزانية اللذين وضعهما المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين في نوفمبر/ تشرين الثاني 2009¹¹.

23- وفي عام 2012 شرع المدير العام في تنفيذ عملية التفكير الاستراتيجي التي تناولت الاتجاهات العالمية التي يتوقع أن تشكل الظروف التي ينتظر أن تحدث فيها التنمية الزراعية، والتحديات الرئيسية التي تم استقراؤها من هذه الاتجاهات، بالإضافة إلى المساهمات الرئيسية من جانب المنظمة، والوظائف الأساسية والميزات النسبية فيما يتعلق بالتحديات الرئيسية. وكانت نتيجة ذلك خمسة أهداف إستراتيجية لعمل المنظمة في المستقبل، تم استقراؤها من التحديات الرئيسية ومن تحليل المزايا النسبية للمنظمة. وقد جرت هذه العملية بطريقة كلية وشاملة، بمشاركة الموظفين والإدارة في المقر وفي المكاتب اللامركزية، وبالتشاور مع مجموعة كبيرة من الشركاء الخارجيين. وتم تعزيز العملية بأسرها بحوار مستفيض مع أعضاء المنظمة عن طريق اجتماعات الجهاز الرئاسي، بما في ذلك مدخلات من المؤتمرات الإقليمية ضماناً لأن تكون الأولويات الإقليمية واضحة تماماً.

24- وكانت النتيجة أنه أصبح لدى المنظمة الآن عملية لوضع أهداف إستراتيجية على أساس الاتجاهات والتحديات العالمية في مجال ولايتها، تعكس الأولويات الإقليمية وتراعي الكفاءات الفنية والميزات النسبية. وبفضل هذه الأولويات المحدودة والمركزة والأهداف والوظائف المحددة بوضوح، أصبح بإمكان المنظمة أن توجه عملها بصورة أكثر فعالية نحو تحقيق النتائج التي يريدها الأعضاء، مع تأثير واضح وقابل للقياس لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات على المستفيدين من المنظمة.

¹¹ قرار المؤتمر 2009/10

25- ومع وجود أهداف محددة، يصبح من الضروري وضع خطط تعكس المساهمة الفعالة والقابلة للقياس من جانب المنظمة لتحقيق هذه الأهداف في حدود الموارد المتاحة. ويتطلب ذلك إلقاء نظرة كلية على جميع موارد التمويل، ومراعاة المساهمات المقررة والطوعية مراعاة تامة عند وضع الخطط لبرنامج العمل والميزانية لفترة السنتين.

26- تم تعديل البرنامج ودورة الميزانية في عام 2010، مع تعديل اجتماعات الأجهزة الرئاسية لتناسب مع الجدول الزمني الجديد لصنع القرار. واستخدمت مجالات تركيز التأثير ل طرح مجالات الأولوية للتمويل الطوعي، وفي 2014-2015، ستصبح الأهداف الإستراتيجية نفسها مجالات لتركيز التأثير من أجل تعبئة الموارد.

27- وسعيًا وراء ترجمة الإطار الاستراتيجي المعدل إلى مجموعة من النتائج ذات المعنى والقابلة للقياس والتي ينبغي تسليمها على الأصعدة القطرية والإقليمية والعالمية، وضعت المنظمة ترتيبات مؤسسية لاستكمال عملية الانتقال من صياغة نتائج بنهج إطار منطقي جامد، إلى نهج أكثر إستراتيجية "للإدارة من أجل النتائج" كعملية لإحداث تحسينات باستمرار.

التسليم – كيف تستخدم المنظمة أصولها ومواردها لتسليم خدماتها

28- إن التحسينات والفوائد في التسليم تأتي نتيجة استخدام المنظمة لأصولها بصورة أفضل – أي الأيدي العاملة فيها، والتغطية في جميع أنحاء العالم، والشراكات، والمعرفة، والإدارة، والمالية.

29- ومن أجل تحسين عمليات التسليم عن طريق التميز في خدمات الموظفين، فإن على الموظفين أن يعملوا في بيئة مواتية مسلحين بالمعرفة والخبرة اللازمتين للتسليم بصورة أفضل ضمن ولاية المنظمة.

30- إن التغيير الذي سمحت به خطة العمل الفورية كان لمنظمة ميزانيتها وإدارتها وتقديرها تتوقف كلها على إسهامها الملموس في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهو ما يتطلب بيئة عمل ملائمة تتسق تماماً مع الأهداف الإستراتيجية. وقد عمل فريق تغيير الثقافة مع موظفين من مختلف وحدات المنظمة من أجل وضع رؤية داخلية تحدد البيئة المناسبة التي يود العاملون أن يعملوا في ظلها، وتغيير برنامج تغيير الثقافة لعام 2013 بحيث يتضمن بصورة أفضل بيئة العمل مع الإطار القائم على النتائج ويتسق مع تغيير الثقافة بحسب الطرق الجديدة للعمل المطلوبة لتسليم النتائج بصورة أفضل في ظل الأهداف الإستراتيجية.

31- تحقق الكثير من الإنجازات التي تحسن معارف وخبرات الموظفين، بما في ذلك تخصيص المزيد من الموارد للتدريب، وتعيين موظفين مهنيين شبان، وإدخال نظام لتقييم أداء الموظفين تم توسيعه ليشمل جميع الموظفين، ويربط عملهم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ومع ذلك، فإن التحسينات ستكون مطلوبة لكي تتواءم مع البيئة المتغيرة التي

تعمل فيها المنظمة - وأن تتواءم مع النظام الجديد لمصفوفة الإدارة، والاعتراف بفريق العمل المتعدد التخصصات وأداء الأفراد أيضاً، والتكامل بين معلومات أداء الموظفين والقرارات الإدارية لمعرفة التميز في الأداء والمكافأة عنه، ومتابعة ضعف الأداء.

32- ونتيجة للإجراءات السابق ذكرها، أصبح هناك فهم أفضل من جانب الموظفين لإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة المساءلة الشخصية عن النتائج بفضل نظام إدارة تقييم الأداء، كما حدث تحسن في متوسط أعمار الموظفين المعينين، والتوازن بين الجنسين، والتوازن الجغرافي نتيجة تعيين موظفين مهنيين من الشباب، كما حدث انخفاض في تراتب الوظائف نتيجة إلغاء مناصب المديرين.

33- تم تأجيل وضع إطار للكفاءة يرسى أساساً لتنمية قدرات الموظفين وتحسين تقييم أدائهم، وهو أحد الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في خطة العمل الفورية التي لم يكتمل تنفيذها في عام 2012. وبالإضافة إلى ذلك، ففي الوقت الذي وافق فيه عدد دورات الموظفين الهدف المقرر وهو مضاعفة العدد الذي كان موجوداً قبل خطة العمل الفورية، وتم وضع مشروع سياسة لدورات الموظفين، فإن وضع اللمسات الأخيرة في هذه السياسة مازال بانتظار المدير الجديد لمكتب الموارد البشرية، والمنتظر أن ينتهي هذا العمل في أوائل عام 2013.

34- حدث تقدم ملموس بشكل عام في مجال الموارد البشرية، مع ما يتصل بذلك من فوائد، ولكن التقدم كان أبطأ مما كان مقرراً في الأصل بسبب المشاورات المستفيضة وإن كانت ضرورية مع الموظفين ونقاباتهم والتي تدخل ضمن طبيعة التغييرات التي تؤثر على موظفي المنظمة. ونتيجة لذلك، لا بد من تحقيق بعض المزايا مثل تحسين خبرات الموظفين نتيجة التناوب بين المقر والمكاتب اللامركزية، وتقليل الوقت اللازم لتعيين الموظفين، وتحسين قرارات التعيين وإعادة التوزيع على أساس المهارات والكفاءات اللازمة لكل وظيفة كما يتبين في توصيف الوظائف بناءً على الكفاءة.

35- وبالنسبة للتغطية في جميع أنحاء العالم، فقد حدثت تغييرات كبيرة للنهوض بقدرة المكاتب اللامركزية للمنظمة على التسليم. وتم تعزيز الدور الرئيسي للمكاتب الإقليمية في الإشراف على المكاتب والبرامج اللامركزية في الإقليم، مما أسفر عن تحسين الأولويات الإقليمية وتمكين المكاتب اللامركزية من الاستجابة بصورة سريعة وأكثر فعالية للأولويات الإقليمية.

36- وحدثت تحسينات كبيرة في مرافق الاتصالات عن بعد ومرافق عقد المؤتمرات بطريقة الفيديو، وأصبحت المنظمة تعمل الآن بطريقة أكثر ترابطاً عبر المناطق الجغرافية بمشاركة كاملة من الممثلين المقيمين ومساعدى المدير العام في عمليات صنع القرار الجماعية في المنظمة. وقد أسفر ذلك، مع تعزيز دور المؤتمرات الإقليمية، عن تحسين التركيز وتحقيق توازن وتآزر أفضل بين الاهتمامات العالمية والإقليمية ودون الإقليمية والقطرية.

37- تم تعديل الأجزاء الخاصة بعمليات التوريد في حالات الطوارئ في مجموعة التعليمات الإدارية و"خطابات الاتفاق" بحيث تعطي المزيد من السلطات للمكاتب الميدانية لزيادة تفويض السلطة والبرامج الشاملة للتدريب التي أدخلت في المكاتب اللامركزية من أجل تطوير قدرة المكاتب الميدانية وضمان التنفيذ السليم للسياسات الجديدة. ونتيجة لذلك، أصبحت المكاتب القطرية قادرة على تنفيذ مشروعات بطريقةٍ أسرع، وبقدر أقل من التأخير في شراء السلع والخدمات.

38- وأسفرت عملية اللامركزية في إدارة برنامج التعاون التقني عن النتائج المرجوة، بتقصير الوقت اللازم للموافقة، وتنسيق مشروعات البرنامج بصورة أفضل مع الأولويات الوطنية.

39- عندما يستكمل نشر النظام الإداري الواحد في المنظمة في المكاتب القطرية في منتصف عام 2013، سيكون بإمكان هذه المكاتب أن تحصل على معلومات تشغيلية ومالية بصورة أدق وأسرع، بما يؤدي إلى تحسن في قدرة المنظمة على عمليات التسليم في الميدان.

40- وبالنسبة لموضوع الشراكات، تم وضع استراتيجيات ومبادئ إرشادية لتحسين التعاون مع منظومة الأمم المتحدة، ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وقد زاد التعاون بين وكالات الأمم المتحدة الثلاث الموجودة في روما في ظل إطار رباعي وتحديد مجالات الأولوية في إستراتيجية مشتركة للتعاون "اتجاهات للتعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها".

41- وفي مجال التعاون الإداري، شكلت الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها فريقاً مشتركاً للتوريدات، استطاع أن يحقق وفورات نقدية بتجميع القوة الشرائية للمنظمات الثلاث، في الوقت الذي زادت فيه الشراكة بين الوكالات الثلاث وأتاح فرصة لتقاسم الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة.

42- كما دعت خطة العمل الفورية المنظمة إلى الشروع في إقامة شراكات جديدة أو تجديد ما هو قائم منها، وقدمت الخطة دعماً للنهوض بقدرة المنظمة على التعاون مع جهات لا تتمتع بمقومات الدولة على المستوى القطري. وتم وضع استراتيجيات قطرية تمكن المنظمات المنتجة من أن تقدم خدمات عادلة وشاملة تتسم بالكفاءة في بلدان مختارة. كما أصبح الدعم متاحاً للتحالف ضد الجوع وسوء التغذية لكي يقدم هبات متوسطة الحجم بناء على الطلب إلى التحالفات الوطنية ضد الجوع وسوء التغذية في البلدان النامية الواعدة، ومن أجل إقامة تحالفات إقليمية.

43- ونتيجة لذلك، دخلت المنظمة في عملية تحقيق ما ترجوه من نتائج بصورة أكثر فعالية، من خلال شراكاتها مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، وأجهزة الأمم المتحدة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، على أساس الميزة النسبية للشركاء والأهداف المحددة للمنظمة التي تتقاسمها مع الشركاء. وبالإضافة إلى ذلك هناك انخفاض في تكاليف الإدارة نتيجة تحسين التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها.

44- كان أهم إنجاز منفرد في مجال الإدارة، هو وضع النظام العالمي لإدارة الموارد، الذي يضم خمسة عناصر:

- (1) برنامج للتكنولوجيا تستطيع المنظمة من خلاله أن توثق أوضاعها بحسب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
- (2) تحديث النظام الإداري في المؤسسة عن طريق تقديم عمليات مبسطة (مثل عمليات الموافقة الإلكترونية على تدفقات العمل لتحل محل العمليات التي تعتمد على الأوراق)؛
- (3) وقف العمل بالنظم المحاسبية المنفصلة في المقر والمكاتب القطرية.
- (4) برنامج تكنولوجيا جديد ونظام للحواسيب في المنظمة لتحسين العمليات المتعلقة بالسفر؛
- (5) تحديث نظام أوراكل في المنظمة بحسب آخر نسخة منه، وبدعم كامل من مؤسسة أوراكل.

45- ونتيجة لذلك، أصبح هناك الآن نظام إداري واحد في المنظمة يعطي معلومات مالية وتشغيلية متسقة ودقيقة. وستستطيع المنظمة بأسرها أن تستخدمه في منتصف عام 2013، نظراً للتحديث الداعم الذي توفره البنية الأساسية للاتصالات في المنظمة.

46- ومع ذلك، فإن بعض توصيات خطة العمل الفورية لم تنفذ، وظل العمل رهن الاستكمال. ولاشك أن مجموعة التعليمات الإدارية في المنظمة هي إحدى الآليات الرئيسية التي تجعل العمليات والتعليمات الإدارية سهلة الفهم على الموظفين. وقد أوضحت الإدارة للأعضاء¹² أنه نظراً لأن الكثير من أحكام مجموعة التعليمات الإدارية ذات طبيعة مشتركة بين الوكالات وتتناول مسائل ذات طبيعة معقدة، فإن أي مبادرة تهدف إلى "إعادة كتابة" وتبسيط هذه الأحكام، يجب أن ينظر إليها بأكثر قدر من الحكمة. ولكن في الوقت الذي اعترف فيه الأعضاء بالشواغل القانونية التي أعربت عنها الأمانة، فقد طلبوا تنفيذ مجموعة التعليمات الإدارية للمنظمة بأكملها، مع ضرورة مراعاة التجارب الأخرى مثل تجربة الحكومة المكسيكية فيما يتعلق بإدارة الخدمات العامة بصورة أكثر فعالية عند إعادة النظر في مجموعة التعليمات الإدارية.

47- وبالإضافة إلى التحسينات الكيفية، فإن عمليات التصويت الإدارية أفضت إلى وفورات ملموسة. ووصل مجموع وفورات البرنامج العادي من خطة العمل الفورية في الفترة 2009-2013 إلى 15.88 مليون دولار. ومن بين المجالات التي حدثت فيها وفورات ملموسة في خطة العمل الفورية:

- (1) التوريدات - تحققت وفورات بقيمة 4.6 ملايين دولار أساساً كنتيجة لتخفيض تكاليف السلع والعقود في المقر، حيث تمت عمليات التوريد بمشاركة الوكالات الأخرى الموجودة في روما؛
- (2) التسجيل - وصلت الوفورات إلى 3.5 ملايين دولار، كنتيجة أساسية لزيادة عمليات الأتمته وإلغاء الوظائف المرتبطة بها؛

¹² عن طريق لجنتي البرنامج والمالية

(3) السفر – بلغت الوفورات 2.3 مليون دولار كنتيجة أساسية للتحسينات في عمليات السفر وتخفيض تكاليف السفر والفنادق بطريقة تم وضعها مع الوكالات الأخرى الموجودة في روما.

48 – وبالإضافة إلى الوفورات التي حدثت في البرنامج العادي بسبب خطة العمل الفورية، هناك مجالان آخريان للمكاسب الناجمة عن زيادة الكفاءة تحققاً بالفعل، ولكنهما لم يطرحا كوفورات.

(1) إلغاء بعض الوظائف في المقر – حيث حقق ذلك وفورات كثيرة نتيجة الكفاءة بلغت في مجموعها 40 وظيفة ملغاة في المقر من رتبة "مدير". وبلغت الوفورات الناجمة عن الكفاءة التي تحققت نتيجة هذا الإلغاء 37.9 مليون دولار في الفترة 2009-2013. وقد وصف ذلك بأنه مكاسب ناجمة عن زيادة الكفاءة، وليس وفورات لأن هذه المكاسب أعيدت برمجتها – بموافقة كاملة من الأعضاء – في العمل الفني للمنظمة.

(2) إضفاء اللامركزية على برنامج التعاون التقني. حيث بلغت المكاسب الناجمة عن الكفاءة من إضفاء اللامركزية على برنامج التعاون التقني 0.9 مليون دولار، جاءت نتيجة إعادة توزيع وظائف المقر بين الأقاليم والمقر. وقد وصف ذلك بأنه مكاسب ناجمة عن الكفاءة وليس وفورات، لأن هذه "الوفورات" أعيدت برمجتها ضمن المشروعات الفنية لبرنامج التعاون التقني.

49 – وهكذا تصبح الفوائد المالية الرئيسية هي وفورات في البرنامج العادي بقيمة 15.88 مليون دولار ومكاسب ناجمة عن زيادة الكفاءة قيمتها 38.8 مليون دولار ترتبط بإجراءات أعيدت برمجة المكاسب التي تحققت فيها.

التقدير – كيف ترصد المنظمة أداؤها، وترفع تقارير بذلك إلى الإدارة والأعضاء

50 – يغطي التسليم الآليات التي تتكفل المنظمة من خلالها بأن أصولها ومواردها مركزة وموجهة على عمليات التسليم على أساس مخرجات المنظمة. وإذا تذكرنا أن الهدف الرئيسي لإصلاح المنظمة هو تحويل المنظمة إلى واحدة تدار من أجل تحقيق نتائج، يصبح التقدير هو عملية رصد أدائها والإعلان عنه.

51 – وبالنسبة لرصد الأداء، فإن إدخال نظام تقييم الأداء والإدارة ربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية، وأصبح جميع المديرين يقومون بالرصد الدوري لخطة العمل من أجل تحديد المخاطر وتحسين عمليات تسليم البرامج. وفي نهاية تقدير الفترة المالية 2010-2011 نشر تقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2010-2011، وأعطى التقدير تحليلاً شاملاً للإنجازات وحدد فرص تحسين الأداء التنظيمي.

52 – وقد أدى التوسع الكبير في نظام معلومات الإدارة المتكامل في المنظمة إلى تحسين نوعية بيانات التشغيل في المنظمة وفرص الحصول عليها، بفضل إتاحة الكثير من التقارير على الانترنت التي كانت تعد في السابق باستخدام

عمالة كثيفة وطرق معرضة للخطأ، وأصبحت تقارير المسؤولين عن ميزانيات المكاتب الميدانية متاحة للمكاتب اللامركزية، الأمر الذي سهل تحسين عمليات رصد ميزانيات البرنامج العادي والأنشطة الممولة من خارج الميزانية.

53- وبالإضافة إلى ذلك، حدث تحسن في عرض عملية رصد المعلومات، وزادت المنظمة من قدرتها على رصد النتائج ضمن الإطار القائم على النتائج. وأصبح لدى الموظفين فهما أفضل لإسهامهم الشخصي في النتائج ومساءلتهم عنها، كما تم تيسير عملية صنع القرار في الميدان.

54- ورغم ذلك، فإن الاستعراض الداخلي لنظام الإدارة القائم على النتائج الذي جرى في أواخر عام 2011 اكتشف أنه في الوقت الذي تحققت فيه بعض الفوائد، فإن الأمر مازال يتطلب تعزيز إطار النتائج في المنظمة. وقد أوضح الاستعراض أن الكثير من النتائج التنظيمية ومؤشرات الأداء في الخطة المتوسطة الأجل غير قابلة للقياس، وأوصى برفع مستوى المساءلة في الوحدات التنظيمية من المخرجات إلى النتائج، لدعم التغيير في ثقافة الصوامع التقليدية في المنظمة.

55- الإدارة القائمة على النتائج هي عملية تعليمية، والاستعراض الداخلي كان فرصة لتعلم بعض الدروس وإدخال بعض التحسينات وتبذل الآن جهود لزيادة إمكانية قياس مؤشرات الأداء ضماناً لدقة التقارير عن النتائج التي تحققت، ولتعزيز الروابط بين الوسائل ونهاياتها بضمان الجدوى المالية للنتائج المتوقعة، تمشياً مع توصيات الاستعراض الداخلي. فإدخال تغييرات بهذه الضخامة وإقراره مسألة تتطلب وقتاً طويلاً، كما أن خطة العمل المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 تطرح إطاراً جديداً لهذه الجهود.

56- هناك إجراءان هامان في خطة العمل الفورية يسهمان في الفعالية المحسنة لرصد الأداء (الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة) لم يكتملا بنهاية عام 2012، وما زالت الفوائد الكبيرة في هذين المجالين رهن التحقيق. فالامتثال للمعلومات المالية في المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام سوف تحسن من دعم عمليات الرصد المالية، وصنع القرارات والتخطيط، وتحسن من الإدارة والرقابة المالية على أصول المنظمة عندما تتوفر. وسوف تظل عملية الرصد الفعال للأداء التنظيمي على أساس الإدماج الكامل للممارسات تقدير المخاطر في انتظار الانتهاء من هذا النشاط في عام 2013.

57- وبالنسبة لكتابة التقارير عن الأداء، فإن وظيفة التقييم أنشئت كمكتب مستقل من حيث التشغيل، وزادت ميزانيته لتواكب الأهداف، كما أمتد عمل مكتب المفتش العام ليغطي جميع مجالات المخاطر الرئيسية على مستوى المنظمة، بناء على عملية محسنة بالتخطيط القائم على المخاطر.

58- ونتيجة لذلك، تعززت مصداقية مكتب التقييم وتغطيته واستقلاله وكذلك لوظيفة التقييم في المنظمة وأصبحت كتابة التقارير عن أداء المنظمة أكثر دقة بفضل المراجعات الشاملة القائمة على المخاطر التي أجراها مكتب المفتش العام لأهم مجالات التشغيل.

59- وأدخلت تحسينات أيضاً على شكل تقرير تنفيذ البرامج، وكان هذا التقرير عن الفترة 2010-2011 هو أول تقرير في ظل النظام الجديد لكتابة التقارير على أساس النتائج بإدخال تحسينات باستمرار. ورحب مجلس المنظمة في ديسمبر/ كانون الأول 2012 بتقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2010-2011 إلى المزيد من اختصار وتركيز تقرير تنفيذ البرامج التالي وأوصى بإدخال المزيد من التحسينات في التقارير التالية عن تنفيذ البرامج كجزء من عملية التحسين المستمر.

الحوكمة – كيف يقدم أعضاء المنظمة الإشراف والتوجيه إلى المنظمة

60- إن فوائد الإصلاحات في مجال الحوكمة، هو مجال لتقدير الأعضاء أكثر مما هو مجال لتقارير الإدارة، وهناك إجراء (2-47) من بين إجراءات خطة العمل الفورية يذكر أن المؤتمر سيتولى تقدير أعمال إصلاح الحوكمة بالإسهام باستعراض مستقل. ومع ذلك، وكما هو الحال مع المجالات الأخرى لإطار الفوائد، فإن الإدارة تعلق على الإنجازات التي تحققت في ظل إصلاح الحوكمة، وتطرح ملاحظاتها على الفوائد الناجمة عن ذلك.

61- ومن بين الإنجازات في إيجاد توجه عالمي، تغيير شكل جداول أعمال المؤتمرات واللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية ضماناً لأن تقوم هذه الأجهزة باستعراض المستمر للأوضاع العالمية لكي تعطي توجيهاتها بشأن المجالات التي تتطلب عملاً من جانب المنظمة. وقد تم تحديد وظائف المؤتمرات الإقليمية وطرق رفعها للتقارير إلى المجلس¹³ بشأن المسائل المتعلقة بالبرامج والميزانية، وإلى المؤتمر بشأن المسائل المتعلقة بالسياسات والمسائل التنظيمية. وقد زاد ذلك من المدخلات الإقليمية في برنامج العمل والميزانية، وتكفل بأن تكون وجهات النظر الإقليمية مطلوبة في جميع المسائل الرئيسية للسياسات. كما حدث تحسن في دور اللجان الفنية من أجل تيسير مدخلاتها في أولويات المنظمة على مستوى المجلس، وفي مسائل السياسات والمسائل التنظيمية على مستوى المؤتمر.

62- ونتيجة لذلك حدث قدر كبير من اتساق السياسات فيما يتعلق بالأوضاع العالمية للأغذية والزراعة، نظراً لأن الأجهزة الرئاسية في المنظمة أصبحت تركز بصورة أكثر فعالية على الموضوعات التي لها تأثير مباشر على الحوكمة العالمية في الأغذية والزراعة، وأصبح برنامج السياسات الذي وضعته الأجهزة الرئاسية في المنظمة أكثر فعالية على المستوى العالمي. وبالإضافة إلى ذلك فإن المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية أصبحت أكثر فعالية في دعمها للمنظمة في تحقيق النتائج التي تسعى إليها.

63- وبالنسبة لزيادة الثقة والاحترام المتبادل، وما حدث من تحسن في الشفافية والمساءلة، سواء بين الأعضاء أو بين الأعضاء والإدارة، فإن اجتماعات لجنة المالية، ولجنة البرنامج، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية أصبحت

¹³ عن طريق لجنتي البرنامج والمالية

مفتوحة للمراقبين الذين ليس لهم حق التصويت، كما أن الدور التيسيري الاستباقي للرئيس المستقل للمجلس سهل المشاورات فيما بين الأعضاء.

64- وبالنسبة للإشراف على الحوكمة، فمن بين الإنجازات التي تحققت إيضاح وظائف العديد من الأجهزة الرئاسية، وتغيير مواعيد اجتماعات الأجهزة الرئاسية بحيث تدعم بصورة أكثر فعالية تخطيط العمل، ووضع برامج عمل متعددة السنوات للأجهزة الرئاسية الرئيسية، وإدخال تحسينات على تقارير لجنة المالية، ولجنة البرنامج، والمجلس، والمؤتمر ضمناً لوضوح الاستنتاجات والقرارات.

65- ونتيجة لذلك، حدث تحسن في فعالية وكفاءة الدورة البرمجية في المنظمة كمحصلة لتحسين مواعيد اجتماعات الأجهزة الرئاسية، ولأن هذه الأجهزة الرئاسية أصبحت أكثر فعالية في دعم المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها المرجوة كنتيجة لتحسن الوضوح فيما يتعلق بمجالات هذه النتائج والمسؤوليات، والتخطيط الأفضل لبرامجها.

ملخص الفوائد

66- رغم أنه تم حتى الآن تحديد 300 فائدة منفردة لخطة العمل الفورية¹⁴، فإن هناك عدداً صغيراً من إجراءات الخطة الرئيسية وما يرتبط بها من منافع تشكل جوهر عملية إصلاح المنظمة. ولاشك أن تأثير هذه الإجراءات أكبر من مجموع أجزائها، وأنها إذا أخذت كحزمة واحدة ترسي أساساً مستداماً للإصلاح. وهي إجراءات يعزز كل منها الآخر ولها أثر مضاعف من حيث تأثيرها.

- (1) صنع إطار قائم على النتائج يشمل وضع أهداف إستراتيجية بطريقة تشاركية وتعاونية، بناء على الاحتياجات الفعلية للعالم، والأولويات الإقليمية، والمزايا النسبية للمنظمة؛
- (2) الإطار القائم على النتائج الذي يتطلب "ترجمة" هذه الأهداف الإستراتيجية إلى نتائج ملموسة تحققها المنظمة؛
- (3) الاستخدام الهادف لموارد المنظمة باتجاه تحقيق هذه النتائج عن طريق الالتزام التام والعمل من جانب موظفيها، مع الاستفادة الكاملة من تغطيتها لمختلف أنحاء العالم وبشراكة مع اللاعبين الآخرين؛
- (4) رصد وتقدير أداء المنظمة في تسليم هذه النتائج؛
- (5) الإبلاغ الفعلي عن مدى تحقيق هذه النتائج الملموسة.

67- تضمنت التقارير الإنجازات والفوائد التي تحققت في جميع المجالات السابق ذكرها. ومع ذلك فإن أي تغيير محوري ليس بالأمر السهل، فالإدارة كانت تدرك أن المنظمة تمر بعملية تعلم تحتاج إلى أكثر من فترة مالية واحدة لانتهاء منها تماماً. وبشكل خاص فإن تغيير الإطار الجديد القائم على النتائج في جميع المنظمات يستغرق أكثر من فترة

¹⁴ ترد على الملحق 1 بالتقرير على الشبكة العنكبوتية

مالية واحدة حتى يتحقق، كما أن التغييرات التي تؤثر على الموظفين تحتاج - بطبيعتها - إلى وقت أطول وإلى مشاورات أكثر لكي تحدث بالفعل.

68- ومع ذلك فإن الكثير من العناصر الأساسية في التوجه الجديد الذي تضمنته الخطة المتوسطة الأجل 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 قد تحققت بالفعل بنتيجة الأعمال التي أنجزت بموجب خطة العمل الفورية، والتي أرسيت أساساً للتغيير المحوري في منظمة أصبحت ميزانياتها وإدارتها وتقديرها تتوقف على إسهامها الملموس في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

69- أوضح التقييم الخارجي المستقل أن ثمار التنفيذ الناجح ستتجلى في أن تصبح المنظمة بالفعل ملائمة للقرن الحادي والعشرين، وأنها سوف تضع معياراً جديداً للتميز في المنظمات المتعددة الجنسيات. ولا تعتبر الإدارة أن المنظمة قد وضعت معياراً جديداً للتميز في المنظمات متعددة الجنسيات، حتى الآن. بل إن الإدارة ترى أن إصلاح المنظمة قد حقق إنجازات قوية وواضحة وأن هذا الإصلاح حقق فوائد تضع المنظمة في موقف قوي لتمضي قدماً ببرنامج التغيير التحويلي عندما تنتهي هذه العملية، وهو ما سيمثل مركزاً رفيعاً للمنظمات المتعددة الجنسيات.