

# التجديد والميزانية والموظفون

## خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة

كلفَت الأجهزة الرئاسية للمنظمة فريقاً من المستشارين رفيعي المستوى في نهاية 2005 بإجراء تقييم خارجي مستقل شامل للمنظمة. وقد أصدر التقييم رسالة مركزية تنادي «بالإصلاح المصحوب بالنمو». وقد نظر مؤتمر المنظمة في دورة نوفمبر / تشرين الثاني 2007 في هذا التقييم، فأطلق عملية تحليل وبحث حكومي دولي مكثف للنتائج التي توصل إليها التقييم في عام 2008. ونوجت العملية بإقرار الدورة الخامسة والثلاثين (الخاصة) للمؤتمر التي عقدت في نوفمبر / تشرين الثاني 2008 القرار رقم 2008/1. حيث وافق الأعضاء على تنفيذ خطة عمل فورية لتجديد المنظمة خلال ثلاث سنوات من 2009 إلى 2011.

## مضمون الخطة

- كما تغطي الخطة تحسين الأداء، وذلك من خلال مجموعة واسعة من التدابير من ضمنها:
  - اعداد البرامج والميزانية من خلال عملية سلسلة وتنشورية بالكامل، وإدارة الموارد على نحو يشمل كافة مصادر الأموال؛
  - تجديد النظم التنظيمية والإدارية ومن ضمنها زيادة تفويض الصلاحيات والمكاسب الإنتاجية في العمليات الإدارية؛
  - توجيه سياسات وممارسات الموارد البشرية لتحقيق أقصى حد ممكن من الشفافية والمهنية والشفافية في التوظيف والترويج على كافة الصعد؛
  - إعادة هيكلة المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وخفض عدد الوظائف في الهيكل الإداري بما في ذلك إعادة توزيع الموارد نحو الأعمال الفنية ذات الأولوية؛
  - والتشديد على تغيير الثقافة والشرائح، إضافة إلى تحسين الاتصال أفقياً وعمودياً داخل المنظمة.
- من أهم العناصر التي تضمنتها خطة العمل الفورية إطار العمل المعزز القائم على النتائج للبرمجة وإعداد الميزانية، وفيما يلي وصفاً لأبرز معالم هذا الإطار.
  - تتضمن الخطة تغييرات كبيرة في أسلوب عمل دورات الأجهزة الرئاسية ونوقيتها، وبوجه خاص من أجل:
    - تعزيز التوافق بين السياسات والأنظمة على الصعد العالمية والإقليمية في المجالات المختلفة ضمن مهمة المنظمة، ومعالجة المسائل المستجدة بصورة أكثر انتظام؛
    - تقوية مشاركة الأعضاء في وضع السياسات اللازمة لعمل المنظمة والإشراف عليه؛
    - توضيح مسؤوليات الأجهزة الرئاسية وجعل المؤتمرات الإقليمية جزءاً من الهيكل الرئاسي؛
    - تحسين المعلومات المتاحة للأعضاء في مجال صنع القرارات المنصلة بانتخاب المدير العام؛
    - تبسيط زيادة فاعلية التقييم والتدقيق الحسابي.



©FAO/Giuseppe Bizzanti

المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة - روما.

## الموظفون

يعدّ الموظفون المورد الأكثر أهمية لدى المنظمة. وقد أقرّت المنظمة في 2008 استراتيجية للموارد البشرية تتناغم مع مبادرات الإصلاح الجاري تنفيذها وتهدف إلى خلق بيئة مواتية لجذب وتحفيز قوة عاملة من أعلى المستويات. كما يسعى تخطيط الموارد البشرية جاهداً لتحقيق التوازن بين الجنسين (ومن ضمن ذلك تعيين نساء ذوات مناصب عالية في القيادة) جنباً إلى جنب مع معالجة المسائل الشائكة مثل شيخوخة القوة العاملة والحاجة إلى مهارات ومعارف وخبرات جديدة.

وتشمل السياسات المعززة في مجال الموارد البشرية البرامج التالية:

- برنامج نقل للموظفين من أجل توسيع نطاق فرص التوظيف وتعزيز بيئة عمل ديناميكية؛
- ترميمات العمل المرنة، ومن ضمن ذلك العمل عن بعد، وجداول العمل المضغوطة؛ وتقاسم الوظائف، والإحالة التدريجية على التقاعد؛
- برنامج الموظفين المهنيين المبتدئين لتيسير التخطيط لتعاقب الموظفين وتجديد ثنّاب القوة العاملة الحالية؛
- برنامج إقامة للموظفين للبناء على أساس الشراكات القائمة مع الجامعات حول العالم؛
- نهج خاص لخلق التناسق في ظروف عمل الموظفين الذين يخدمون في مقرات عمل تتسم بقدر كبير من المشقة أو انعدام الأمن.

■ إن «المهام الأساسية» تمثل الطرق الرئيسية التي تعتمد المنظمة بها على نقاط قوتها النسبية لتحقيق النتائج المرجوة؛

■ وإن الأهداف والمؤشرات تدعم عملية رصد التقدم المحرز، كما تقدم المعلومات اللازمة لتقدير التأثير الحاصل من خلال التقييم.

ويرمي إطار العمل القائم على النتائج كذلك إلى تحقيق شفافية أكبر وتيسير الإشراف. كما أن استخدام الموارد كافة (المقدرة والطوعية على حد سواء) تبعاً للأولويات المتفق عليها وكذلك فاعليتها من حيث منافعها لجميع مقوماتها على الصعد كافة، يركز بصورة راسخة على أساس الطريقة الجديدة التي تدبر بها المنظمة أعمالها وذلك بعني كيف تخطط المنظمة عملها وتنفذه وتقيمه.

■ إن رؤية المنظمة و«أهدافها العالمية» الثلاثة تمثلان النتائج طويلة الأجل التي ترمي البلدان الأعضاء إلى تحقيقها، وذلك ضمن مجالات مهمة المنظمة؛

■ إن «الأهداف الاستراتيجية» تساهم في تحقيق «الأهداف العالمية» وتحدد التأثير الذي يتوقع من البلدان تحقيقه خلال عشر سنوات بمساهمات من المنظمة، وذلك على الصعيد العالمي وداخل البلدان والأقاليم؛

■ إن «النتائج التنظيمية» تحدد النتيجة المتوقعة حينما تستخدم البلدان والشركاء منتجات المنظمة وخدماتها في السعي لتحقيق كل «هدف استراتيجي»؛

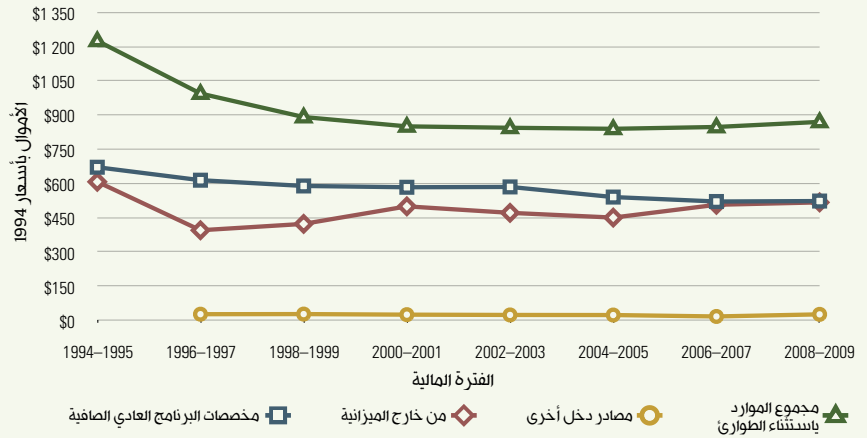
سيتولى إطار عمل جديد قائم على النتائج توجيه وضع الأولويات وتصميم البرنامج وتخصيص الموارد (دمج الإستراتيجيات المقدر والمساهمات الطوعية من خارج الميزانية). فلدى مقارنتها بالممارسات في الماضي، نجد أن هناك انتقال ليؤثر التركيز على تقديم المنظمة (المخرجات) إلى التركيز على تأثير نشاطات المنظمة بمجموعها والمنافع المنتظرة للبلدان على الصعيدين القطري والعالمي. وهو ما يقدم أساساً مثيراً للإصلاح المصاحب بالنمو.

ويقدم إطار العمل الاستراتيجي الجديد والخطة متوسطة المدى العناصر الرئيسية للبرنامج القائم على النتائج وهي:

### الموارد

يوضح الرسم البياني أدناه تطور مجموع الموارد التي أُنشئت للمنظمة منذ 1994 من خلال المخصصات التي أعتمدها المؤتمر لفترة سنتين والموارد الإضافية من خارج الميزانية، وذلك بالأسعار الثابتة لعام 1994 (الشكل 1-7 من التقييم الخارجي المستقل، محدثاً حتى عام 2008-2009). وقد هبطت موارد الميزانية العادية من عام 1994 إلى 2008-2009 بنسبة 22 في المائة، في حين انخفضت القيمة الحقيقية لمجموع الموارد (ما عدا الموارد المتصلة بمساعدات الطوارئ) بنسبة 29 في المائة. غير أن إقرار «ميزانية للصيانة» للسنتين 2008-2009 وضع حداً لاتجاه الهبوط في موارد الميزانية العادية.

الاتجاهات في موارد المنظمة (بملايين الدولارات)



موارد البرنامج العادي من قرار المؤتمر، والموارد الخارج عن الميزانية حسب توقعات النفقات المشمولة في برنامج العمل والميزانية (أرقام 2009-2008).

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة

### العناية بمردودية التكاليف

■ تقصير مدة الاجتماعات ونشر المعلومات بصيغتها الإلكترونية حيثما أمكن ذلك؛

■ ترشيد العمليات الإدارية والمالية؛

■ إدخال صيغ ابتكارية لاستخدام موظفين متقاعدين أو خبراء محليين من البلدان التي يجري تنفيذ المشروعات فيها؛

■ الاستفادة من التكنولوجيات المكتبية المتطورة والسريعة؛

■ تخفيض تكاليف السفر؛

■ الانتفاع من رسوم تليفون أقل كلفة.

كما تسعى المنظمة إلى تحقيق وفورات مماثلة في ميزانية الفترة المالية 2008-2009 وسيجري تسريعها.

لقد بذلت المنظمة منذ 1994 جهوداً اتسمت بالثبات والقوة لاستخدام الأموال بصورة كفؤة. حيث تحققت وفورات ملموسة من جراء تخفيض عدد الموظفين. كما جرى نقل موظفين إلى الميدان، ما جعلهم أكثر قرباً إلى عمليات المشروعات، وهو أمر يخفّض التكاليف وينبج الاستجابة على نحو أفضل لاحتياجات البلدان.

وبصورة عامة، تم تخفيض التكاليف المتكررة بحيث تحققت وفورات خلال فترة السنتين تروى على 120 مليون دولار مقارنة بعام 1994. وقد جاءت هذه الوفورات بوجه خاص من خلال:

■ إزالة طبقات الإدارة وتعزيز اللامركزية حيثما كان ذلك ملائماً؛

■ تنفيذ العمل بتكاليف أقل وذلك من خلال التعاقد مع مقاولين خارجيين؛