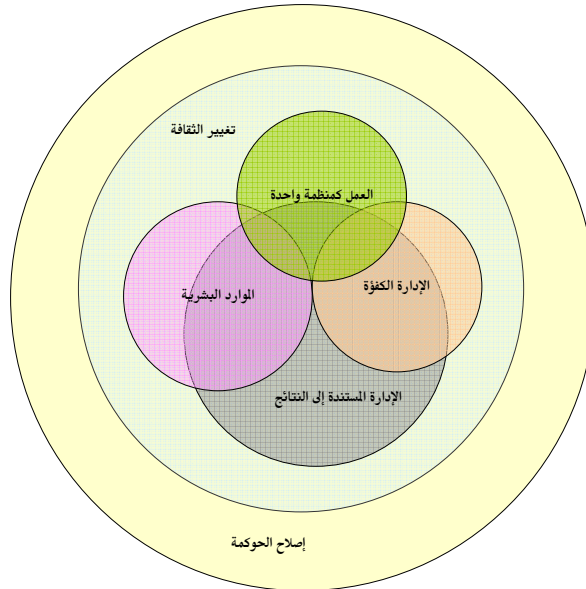


مقدمة

- 1- يقدم هذا التقرير معلومات عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية خلال عام 2010 وحتى أبريل/نيسان 2011 بغية مساعدة الأعضاء على النهوض بمسؤولياتهم عن الإشراف والرصد. ويتضمن ملخص هذا التقرير المرفق 3 من التقرير الذي رفعته لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى المؤتمر عام 2011 ويمكن الاطلاع عليه على العنوان التالي:
<http://www.fao.org/docrep/meeting/022/mb134E.pdf>
- 2- خلال عام 2010، طلب الأعضاء نهجاً متوازناً بين المعلومات الكمية والكيفية، يغطي فترة زمنية أطول، حتى يتسنى معرفة ما إذا كان إصلاح المنظمة يسير في الطريق الصحيح¹. ويقدم هذا التقرير عن تنفيذ خطة العمل الفورية النهج المتوازن المطلوب للمعلومات الكمية والكيفية لعام 2010، ومن الناحية التراكمية بالنسبة لفترة تنفيذ خطة العمل الفورية بكاملها.
- 3- ويمكن الهدف الشامل لعملية إصلاح المنظمة في فترة السنتين 2010-2011 في تحويل المنظمة إلى منظمة تعمل لتحقيق النتائج، مدعومة بالمجالات الرئيسية لتوحيد الأداء وإصلاح الموارد البشرية وإصلاح النظم الإدارية والتنظيمية. وتحظى هذه الأنشطة بدعم برنامج لتغيير الثقافة وإصلاح الحوكمة والإشراف. ويبين الشكل 1 أدناه المجالات الرئيسية الستة لإصلاح المنظمة.

الشكل 1- شكل تخطيطي لعناصر إصلاح المنظمة



¹ الفقرة 74 من الوثيقة CL 140/REP.

- 4- وتتمحور المعلومات الواردة في هذا التقرير حول هذه المجالات المواضيعية الستة التي تشكل معالم إصلاح المنظمة. ويتكون التقرير من ستة أجزاء وأربعة ملاحق.
- 5- ويبرز القسم الأول المعنون *التقدم الكمي* في خطة العمل الفورية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2010، ويشير إلى عدد الإجراءات التي تم الانتهاء منها في عام 2010، والإجراءات الجارية التي ستنتهي في مواعيدها المقررة، والإجراءات التي تشير إلى تأخيرات طفيفة، وكذلك الإجراءات التي تشير إلى تأخيرات طويلة. وأضيفت الإجراءات التي أنجزت في عام 2009 إلى تلك التي أنجزت في عام 2010 لإعطاء صورة تراكمية عن التقدم المحرز في إنجاز فرادى إجراءات خطة العمل الفورية.
- 6- ولكن المؤشرات الكمية لعدد إجراءات خطة العمل الفورية التي أنجزت في عام 2010 لا تعطي سوى مؤشر تقريبي عن التقدم المحرز نظراً للتباين الكبير في نطاق إجراءات خطة العمل الفورية ومدى تعقيدها والوقت المحدد لها. فبعض إجراءات خطة العمل الفورية سهلة وسريعة التنفيذ نسبياً، بينما يتطلب غيرها استثمارات مالية وبشرية كبيرة وتعتبر معقدة للغاية ومن الصعوبة بمكان تنفيذها. وقد يتذكر الأعضاء أنه في نهاية عام 2009 كانت الإحصاءات تشير إلى أن إدارة المنظمة قد انتهت من 50 في المائة تقريباً من إجراءات الخطة، ولكنها لم تحقق سوى 20 في المائة من حجم العمل في الخطة. وقد جاء هذا التعليق بناءً على التباين الواسع بين إجراءات الخطة.
- 7- وسعياً إلى توفير تقييم أكثر نوعية عن التقدم المحرز، يصف القسم الثاني المعنون *أهم الإنجازات* التي أحرزت من حيث محطات الإنجاز المقررة التي حققتها أهم المشروعات حتى الآن.
- 8- وفي الوقت الذي يقدم فيه القسمان السابقان وصفاً كاملاً للتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية، فإن القسم الثالث المعنون *فوائد الإصلاح* يبرز التقدم المحرز حتى الآن نحو تحقيق فوائد خطة العمل الفورية. ويرد هذا القسم على السؤال المتعلق بعما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح، ليس لتنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية فحسب، وإنما الأهم لجني الفوائد الملموسة التي تسعى الخطة إلى بلوغها.
- 9- وإن برنامجاً رئيسياً للتغيير، مثل خطة العمل الفورية، يحمل بين طياتها مخاطر كبيرة، ويصف القسم الرابع المعنون *تقدير المخاطر* التقدم الذي أحرزته الإدارة لمعالجة المسائل التي أثارته عملية تقدير المخاطر التي أجريت في أواخر عام 2010.
- 10- ويمكن مفتاح تحقيق تغيير ناجح ومستدام في الاتصالات الفعالة، ويعطي القسم الخامس المعنون *الاتصالات والمشاركة* معلومات عن الاتصالات بالموظفين دعماً لخطة العمل الفورية، كما يزود الأعضاء بآخر المعلومات عن حالة استقصاء آراء الموظفين الذي أجري في يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط 2011.
- 11- وبرنامج خطة العمل الفورية هو برنامج لخمس سنوات يغطي الفترة الممتدة من عام 2009 إلى عام 2013. ويتطلب النجاح في تنفيذ خطة العمل الفورية إحراز تقدم جوهري ضمن إطار رصد مالي جيد، ويتضمن القسم

السادس المعنون *تمويل خطة العمل الفورية* مشروعاً بملخص للإنفاق في عام 2010 بحسب كل مشروع من المشاريع مقارنةً ببرنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2010-2011 وحساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية. كما يقدم هذا القسم معلومات عن برنامج الخطة المقترح لفترة السنتين 2012-2013 وترد التفاصيل في وثيقة برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2012-2013.²

12- والملاحق الأربعة هي كالآتي :

- الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لحالة إجراءات خطة العمل الفورية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2010؛
- الملحق الثاني - تفاصيل مخاطر خطة العمل الفورية على مستوى المشروع؛
- الملحق الثالث - حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية؛
- الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013.

² الوثيقة C2011/3 خطة العمل الفورية 2010-2013 (المنقحة) وبرنامج العمل والميزانية 2012-2013، الباب الثاني ألف - تنفيذ خطة العمل الفورية

القسم الأول – التقدم الكمي

13- يحتوي برنامج خطة العمل الفورية لفترة السنتين 2010-2011 على 154 إجراء للخطة³. وفي ما يتعلق بالتقدم الكمي، طُلب إلى قادة المشروعات تصنيف التقدم المحرز في 31 ديسمبر/كانون الأول 2010 بالنسبة لكل إجراء من إجراءات الخطة (انظر الشكل 2) سواء لإيضاح ما إذا كان انتهى العمل فيه أو وصف التقدم المحرز باستخدام الألوان الأخضر والكهرماني والأحمر لتحديد درجة هذا التقدم. ولدى الاضطلاع بهذا التحليل أضيفت فئة "أخرى". ويرد تحليل مفصل للحالة على مستوى فرادى إجراءات خطة العمل الفورية في الملحق الأول.

الشكل 2 – تصنيف إجراءات خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011
بحسب التقدم المحرز في 31 ديسمبر/كانون الأول 2010

الفئة	الإجراءات		وصف الفئة
منتهية	25	16 في المائة	انتهى تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية
العمل جارٍ بها	102	66 في المائة	يجري التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية طبقاً للمواعيد المحددة وليس من المتوقع أن تؤثر العراقيل والمخاطر تأثيراً ملموساً على هذا التقدم
تأخيرات طفيفة	15	10 في المائة	يتعرض التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب المواعيد المحددة للخطر، ولكن تم تحديد الإجراءات للتغلب على أي تأخير أو عقبات أو مخاطر
تأخيرات طويلة	صفر		يتعرض النجاح في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب المواعيد المحددة لخطر جسيم بسبب العراقيل والمخاطر التي ينتظر أن تغير التنفيذ بصورة ملموسة
أخرى	12	8 في المائة	أنشطة مستمرة، أو أنشطة لم تنفذ، أو حالات أخرى
المجموع	154	100 في المائة	

14- من بين 154 إجراء لخطة العمل الفورية تشكل برنامج الفترة 2010-2011، أنجز 25 إجراءً منها (16 في المائة) خلال عام 2010. وشكل ذلك التقدم الذي كان متوقعاً لأن الكثير من إجراءات الخطة في برنامج الفترة 2010-2011 يمثل مشروعات كبيرة ومعقدة، وأشار العديد من الإجراءات إلى أن مواعيد الانتهاء ستكون إما في أواخر عام 2011 أو ستستمر في فترة السنتين 2012-2013، مشكلة بذلك جزءاً من برنامج خطة العمل الفورية في فترة السنتين التالية.

15- وأفاد قادة المشروعات أن 102 (66 في المائة) من جميع إجراءات خطة العمل الفورية يجري العمل لتنفيذها في مواعيد الانتهاء المتوقعة، منها 74 إجراء أشارت التقارير إلى أن العمل فيها سينتهي قبل نهاية عام

³ انظر الملحق الثالث للتقرير بشأن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية الذي عرض على لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 8 أبريل/نيسان 2010.

2011. وبإضافة ذلك إلى نسبة الإنجاز وهي 16 في المائة، يصبح لدينا نسبة إجمالية قدرها 82 في المائة من جميع إجراءات خطة العمل الفورية التي انتهى العمل فيها في عام 2010، أو مازال العمل جارياً فيها.

16- وفي الوقت الذي لم يشر فيه قادة المشروعات إلى حدوث تأخيرات طويلة في تنفيذ إجراءات الخطة المسؤولين عنها، فإن 15 (10 في المائة) من جميع إجراءات الخطة أفادت عن حدوث تأخيرات طفيفة عن الموعد المقرر لانتهاء منها. وتتعلق أكثر إجراءات الخطة أهمية والتي ترد ضمن هذه الفئة بلجنة المبادئ الأخلاقية، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتطبيق نظام أوراكل باستخدام الإصدار 12 (R12)، ومشروع إدارة المخاطر في المنظمة.

17- وقد نوقشت اختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية وتشكيلها في الدورة الخامسة والثلاثين بعد المائة للجنة المالية التي طلبت إحالة هذه المسألة إلى لجنة الشؤون الدستورية والقانونية لكي تستعرضها لجنة المالية بعد ذلك. وقد عرضت اختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية المراجعة لكي تستعرضها لجنة الشؤون الدستورية والقانونية (CCLM 92/3 rev.1) في مارس/آذار 2011. وأقرت لجنة المالية، في دورتها الثامنة والثلاثين بعد المائة المعقودة في مارس/آذار 2011، مع إدخال تعديل طفيف، اختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية المراجعة وتشكيلها على النحو الذي استعرضته لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، بما في ذلك المقترح القاضي بإنشاء لجنة المبادئ الأخلاقية لفترة أربع سنوات اعتباراً من من يناير/كانون الثاني 2012⁴. وعلى العموم، تسببت هذه العملية في حدوث تأخير طفيف يتعلق بالإجراءات 3-34 و3-35 و3-36 من إجراءات خطة العمل الفورية.

18- كانت لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة قد "أيدت النهج التآزري الذي يقضي بتحديث نظام أوراكل باستخدام الإصدار 12 (R12) بالتوازي مع مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وذلك بغية تسليم أنظمة مستوفية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في سنة 2012 وإفساحاً في المجال لإعداد كشوف مالية مستوفية لتلك المعايير في عام 2013"⁵. وأعربت لجنة المالية، في دورتها الثامنة والثلاثين بعد المائة، عن تأييدها للأولوية العالية المسندة إلى المشروع التآزري أوراكل (R12)/ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في مقترحات برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013⁶. وينطوي النهج التآزري المعتمد على تأخير طفيف في مشروعات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وأوراكل (R12)، وكذلك في المشروعات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإنجازها. ويتضح ذلك في الملحق الأول الذي يظهر تأخيرات طفيفة في إجراءات خطة العمل الفورية 3-42 و7-24 و7-25 و7-2 و7-7.

19- ويبين الإجراءان 3-51 و3-52 من خطة العمل الفورية تأخيراً طفيفاً في مشروع إدارة المخاطر في المنظمة، حيث يتطلب الأمر إجراء المزيد من المشاورات لوضع اللمسات الأخيرة على حالة أعمال إدارة المخاطر في

⁴ الفقرة 58 من الوثيقة CL 141/9.

⁵ الفقرة 45 من الوثيقة CL 140/21.

⁶ الفقرة 52 من الوثيقة CL 141/9.

المنظمة، مما يؤدي إلى تأخير متوقع لمدة ثلاثة أشهر في الانتهاء من الإجراء 3-51، وحيث تم تمديد تجربة اختبار إطار إدارة المخاطر في المنظمة (الإجراء 3-52) لمدة ثلاثة أشهر تنتهي في سبتمبر/أيلول 2011.

الفئات "الأخرى"

20- أجري التحليل الكمي بمطالبة قادة المشروعات بتقييم التقدم المحرز في تنفيذ كل إجراء قياساً إلى المواعيد المقررة للبدء والانتهاء. وأدركت الإدارة، لدى استعراضها الردود الواردة، أن هناك حاجة إلى فئة أخرى لإعداد تقارير عن الإجراءات التي لا تندرج تحت إطار جدول زمني للتنفيذ لأسباب مختلفة. ومثلت هذه الفئة الإضافية 12 إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية (8 في المائة من جميع الردود)، وترد أدناه بالتفصيل بحسب كل فئة فرعية.

21- واعتبرت خمسة إجراءات بأنها ذات طبيعة "مستمرة" وليست لها مواعيد محددة للبدء والانتهاء:

- الإجراء 2-22 "سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات"؛
- الإجراء 7-1 "تحديد مجالات التحسين والإجراءات اللازمة لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج"؛
- الإجراء 6-2 "ميزانية بنسبة 5 في المائة لنواب المدير العام من أجل الأنشطة متعددة التخصصات"؛
- الإجراء 3-15 (جيم) "السعي المكثف إلى إقامة شراكات جديدة بما فيها الشراكات مع المؤسسات الخاصة"؛
- الإجراء 3-76 "ستساند لجنة البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية".

22- وهناك ثلاثة إجراءات لم تنفذ لعدم وجود توافق في الآراء بين الأعضاء؛

- الإجراء 2-100 "ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها، وهي مؤهلات أعدتها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009"
- الإجراء 4-4 "أي تغييرات مستحقة في حجم عضوية المجلس وتمثيلها الإقليمي واقتراح أي تغييرات لازمة في النصوص الأساسية، في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، على المؤتمر العام في دورته المزمع عقدها سنة 2009". وقد استؤنف هذا الموضوع مؤخراً، وتجري المفاوضات الآن بشأنه بين الأعضاء
- الإجراء 3-84 "التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة بإنشاء مكاتب جديدة لترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية...". وقد تطورت مناقشة هذا البند وتم إعداد تصور خاص بهيكل شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها لتنظر فيه الأجهزة الرئاسية.

23- وثمة إجراءان حددت الإدارة على أن تنفيذهما سيكون "بعد عام 2013"، وهما:

- الإجراء 3-11 "بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون الفني، استحداث أحكام لترحيل نسبة قد تصل إلى 5 في المائة من الميزانية المقررة من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات

والمصروفات، الأمر الذي يحد من المعاملات غير المجدية وغير الفعالة" وُضع قيد التنفيذ انتظاراً لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، الأمر الذي سيسمح بالتقييم الدقيق المطلوب للخيارات المتاحة.

الإجراء 2-78 "ميزانية التقييم: ستجري زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العادي إلى 0.8 في المائة من الميزانية الإجمالية للبرنامج العادي (على مدى فترتين مالييتين) ...". وقد تحقق ثلث هذه الزيادة المستهدفة في الفترة 2010-2011 واقترحت الإدارة عدم زيادة ميزانية التقييم مرة أخرى في فترة السنتين لوثيقة C2011/3 خطة العمل الفورية 2010-2013 (المنقحة) وبرنامج العمل والميزانية 2012-2013، الباب الثاني ألف - تنفيذ خطة العمل الفورية

• 2012-2013 Regards، وإنما تأخير أي زيادات جديدة إلى الفترات المالية المقبلة. وقد أعاد الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية في مارس/آذار 2011 التأكيد على الهدف الموضوع في خطة العمل الفورية والمتمثل في تخصيص نسبة 0.8 في المائة من الاعتمادات الصافية لميزانية مكتب التقييم، واقترح نسبة 0.7 في المائة للفترة 2012-2013، وهو ما يمثل زيادة قيمتها قرابة 1 مليون دولار أمريكي قياساً إلى ميزانية التقييم التي اقترحتها الإدارة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013. وحظي ذلك بإقرار المجلس في أبريل/نيسان 2011.

24- وهناك إجراءان اقترح حذفهما رهنا بموافقة الأعضاء، وهما:

- الإجراء 3-71 الذي يدعو إلى اعتماد نظام الدرجات المزدوجة فـي الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2، وهو مفهوم لا يمكن تحقيقه في ظل النظام الموحد للأمم المتحدة؛
- الإجراء 3-48 "تنفيذ خطة العمل". يأتي هذا الإجراء تحت عنوان متابعة الاستعراض المفصل، فبعد إصدار الاستعراض المفصل لن يكون هذا الإجراء العام مطلوباً نظراً إلى أن جميع الإجراءات المتعلقة بالاستعراض المفصل قد أدرجت في برنامج خطة العمل الفورية.

التقييم التراكمي

25- للحصول على نظرة ثاقبة عن التقدم الكلي المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية بعد سنتين، أضيفت الإجراءات التي أنجزت عام 2009 (118) إلى تلك التي أنجزت عام 2010 (25) للحصول على رؤية شاملة (انظر الشكل 3). فمن بين مجموعة إجراءات خطة العمل الفورية البالغ عددها 272 إجراء، استبعد 12 إجراء تقع ضمن فئة "أخرى"، ليصبح مجموع الإجراءات 260 إجراء. ومن بين هذه الإجراءات، تم إنجاز 143 (55 في المائة) إجراء، و102 (39 في المائة) إجراء يجري إنجازها، و15 (6 في المائة) تسجل تأخيرات طفيفة، وليس هناك أي إجراء يشير إلى حدوث تأخيرات طويلة. ويرد تحديث لحالة جميع إجراءات خطة العمل الفورية في الملحق الأول.

⁷ الفقرة 7 - ب من الوثيقة CL 141/REP.

الشكل 3 – تصنيف جميع إجراءات خطة العمل الفورية
من حيث التقدم المحرز فيها عامي 2009 و 2010

الفئة	الإجراءات		وصف الفئة
منتهية	143	55 في المائة	انتهى العمل في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية
العمل جارٍ بها	102	39 في المائة	يجري التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية طبقاً للمواعيد المحددة وليس من المتوقع أن تؤثر العراقيل والمخاطر تأثيراً ملموساً على هذا التقدم
تأخيرات طفيفة	15	6 في المائة	يتعرض التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب المواعيد المحددة للخطر، ولكن تم تحديد الإجراءات للتغلب على أي تأخير أو عقبات أو مخاطر
تأخيرات طويلة	صفر		يتعرض النجاح في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب المواعيد المحددة لخطر جسيم بسبب العراقيل والمخاطر التي ينتظر أن تغير التنفيذ بصورة ملموسة
أخرى	12		استبعدت
المجموع (بدون فئة "أخرى")	260	100 في المائة	

القسم الثاني - أهم إنجازات خطة العمل الفورية

26- يبرز هذا القسم من التقرير أهم الإنجازات التي تحققت في عام 2010 وحتى أبريل/نيسان 2011 بحسب المجالات المواضيعية، ويليه القسم الثالث المتعلق بفوائد الإصلاح.

الإدارة لتحقيق النتائج

27- تمثل الإدارة لتحقيق النتائج هدف الإصلاح الشامل وقد تحقق تقدم جيد خلال الفترة 2010-2011. ويتمحور النشاط التنظيمي حول التخطيط والرصد المستنديين إلى النتائج وحول تحديد الأولويات. فعلى جانب التخطيط، أنجزت جميع الوحدات التنظيمية في الفترة 2010-2011 خطط عملها التشغيلية كأساس للتنفيذ، والرصد ورفع التقارير. كما تم الانتهاء من وضع إطار الرصد ورفع التقارير. وبدأت عملية تجريبية لتخطيط عمل المكاتب القطرية. وأقرت لجنة البرنامج والمالية في اجتماعهما المشترك في دورة أكتوبر/تشرين الأول 2010 العناصر الرئيسية الثلاثة لإطار الرصد ورفع التقارير. وأعدت الإدارة أول تقرير توليفي استعراضي لمنتصف المدة لعام 2010، الذي نظرت فيه لجنة البرنامج والمالية في مارس/آذار 2011. وإن المجلس في أبريل/نيسان 2011 "رحب بالتقرير التوليفي الاستعراضي لمنتصف المدة وأقر التوصيات الهادفة إلى تحسين هيكل التقارير وشكلها في المستقبل⁸". كما "طلب من الأمانة أن تأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة من عملية استعراض منتصف المدة الأولى وذلك لتحسين شكل ومضمون التقرير التوليفي الاستعراضي لمنتصف المدة المقبل⁹".

28- وساندت الإدارة أيضاً المناقشات التي دارت حول تحديد أولويات العمل الفني للمنظمة من جانب لجنة البرنامج والمجلس، اللذين أقرّا سلسلة من التدابير العملية لكفالة تقديم المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية مشورة بناءة فيما يتعلق بالأولويات. وكانت النتيجة أن أصبح بإمكان الرئيس المستقل للمجلس أن يسدي مشورته إلى المؤتمرات الإقليمية الخمسة بشأن كيفية إعطاء توصيات واضحة بخصوص مجالات العمل ذات الأولوية الإقليمية. كما أعدت الإدارة وثائق داعمة بشأن الأولويات لجميع اللجان الفنية التي عقدت دوراتها في عام 2010. واستناداً إلى التوجيهات التي وردت طوال عام 2010 وأوائل عام 2011، أعدت الإدارة الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 (مراجعة) برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2013، اللذين نظرت فيهما لجنة البرنامج والمالية والمجلس في مارس/آذار - أبريل/نيسان 2011، في إطار التحضير للمؤتمر الذي ينعقد في يونيو/حزيران - يوليو/تموز 2011.

29- وقد تحقق بعض التقدم في مجال تحديد أولويات العمل الفني في الفترة 2010-2011. ونظراً للترتيبات التنظيمية الجديدة والإطار المستند إلى النتائج المنشأ حديثاً، وافقت الإدارة على أن دورة تحديد الأولويات في الفترة 2010-2011 (لفترة السنتين 2012-2013) هي دورة انتقالية. كما ساد اتفاق بشأن التأكيد على أهمية التعلم من التجربة بحيث يُعتمد أسلوب منهجي ومتزامن لتحديد الأولويات لفترة السنتين اللاحقة.

⁸ الفقرة 10 من الوثيقة CL 141/REP.

⁹ الفقرة 16 من الوثيقة CL 141/REP.

وكان المجلس في أبريل/نيسان 2011 قد "أقر بأن عملية تحديد الأولويات لا تزال جارية، وطلب تنفيذ المزيد من التحسينات لدورة التخطيط المقبلة، بما في ذلك توفير المزيد من المعلومات حول نقل الموارد داخل الأهداف الاستراتيجية والوظيفية وفي ما بينها¹⁰".

30- ويتولى مشروع تعبئة الموارد وضع استراتيجية لتعبئة الموارد وإدارتها في المنظمة، حيث تكمل المساهمات الطوعية الاشتراكات المقررة دعماً للأولويات المتفق عليها والنتائج التنظيمية ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية بهدف تأمين قدر أكبر من المساهمات الطوعية التي يمكن التنبؤ بها بشكل أكبر.

31- وقدمت الإدارة الخطوط العريضة لاستراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها في المنظمة من قبل الإدارة في مختلف الأجهزة الرئاسية. وسلّم الاجتماع المشترك الذي عقد في أكتوبر/تشرين الأول 2010 بالتقدم المحرز في وضع هذه الاستراتيجية في عناصرها الخمسة وهي: (أ) إدارة الميزانية المتكاملة؛ (ب) مجالات التركيز المؤثرة؛ (ج) أطر الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل؛ (د) المشاورات مع الشركاء؛ (هـ) استراتيجية الاتصالات. وأعرب الاجتماع المشترك الذي عقد في مارس/آذار 2011 عن تقديره للطبيعة المؤسسية للاستراتيجية، والتركيز على الشراكة والنهج الواقعي لاستهداف الموارد، والنهج المعتمد في مجال الاتصالات من خلال مجالات التركيز المؤثرة باعتبارها أداة لتعبئة الموارد. ولاحظ أن الاستراتيجية ترتبط بقوة بالأطر المستندة إلى النتائج والوظائف الأساسية في الخطة المتوسطة الأجل، مع التركيز المنصب على أولويات الاجتماع على المستوى القطري من خلال إطار وضع البرامج القطرية. ورحب المجلس¹¹ في أبريل/نيسان 2011 بالخطوط العريضة لاستراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها في المنظمة.

32- ويهدف مشروع إدارة المخاطر في المنظمة إلى توفير إطار يمكن من العمل بشكل استباقي على تحديد المجموعة الكاملة من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وترتيبها حسب سلم أولويات إدارتها ورصدها، سواء أكانت استراتيجية أو مالية أو تشغيلية أو تتعلق بسمعتها. وقد نظرت لجنة المالية في اجتماعها في أكتوبر/تشرين الأول 2010 الإطار المقترح لإدارة المخاطر في المنظمة وخريطة الطريق لتنفيذه. وأثنت على الاتجاه الذي تسلكه الأمانة لدمج إدارة المخاطر في المنظمة في الإدارة المستندة إلى النتائج، وهو ما رددته المجلس¹². وعرض تقرير مرحلي ثان على لجنة المالية في مارس/آذار 2011، أعرب فيه عن الارتياح لأن إطار إدارة المخاطر في المنظمة سيغطي جميع المخاطر الذي تعترض سبيل تحقيق أهداف المنظمة¹³.

33- وتحت رئاسة نائب المدير العام (العمليات)، تم إنشاء لجنة معنية بالمخاطر في المنظمة، تتحمل مسؤوليات محددة عن: الإشراف على إعداد سياسة لإدارة المخاطر في المنظمة، وضمان الإبقاء على مجموعة المخاطر التي تواجه المنظمة ضمن حدود مقبولة؛ ورصد إجمالي سلامة وفاعلية عمليات المخاطر في المنظمة، واتخاذ الإجراءات اللازمة عند الاقتضاء.

¹⁰ الفقرة 10 من الوثيقة CL 141/REP.

¹¹ الفقرة 9 من الوثيقة CL 141/REP.

¹² الوثيقة FC 135/13، والفقرة 46 من الوثيقة CL 140/21، والفقرة 25 من الوثيقة CL 140/REP.

¹³ الوثيقة FC 138/12، والفقرتان 53 و54 من الوثيقة CL 141/9.

العمل كمنظمة واحدة

34- أنجز مكتب دعم اللامركزية والمكاتب الإقليمية المعنية بنجاح في عام 2010 نقل المسؤولية الرئيسية عن الإشراف على الجوانب الفنية والموضوعية لممثلي المنظمة لدى المديرين العامين المساعدين الإقليميين، ووضع العلامات الهامة لتعزيز الدور التنسيقي للمكاتب الإقليمية لدى المدير العام المساعد الإقليمي، وهو ما يشكل تعزيزا كبيرا للدور التنسيقي للمكاتب الإقليمية.

35- والعمل جار بشأن بندين اثنين يتعلقان بمواصفات الكفاءة المنقحة لرؤساء المكاتب الميدانية (3-87) وبالمقياس المرجعي والإبلاغ المستند إلى الأداء بالنسبة للمكاتب الميدانية (3-88)؛ في حين أن بندين آخرين - يتعلقان بالتغطية القطرية (3-84) وتغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى (3-86) لا يزالان قيد الاستعراض من جانب الأعضاء. وتتضمن التغييرات الرئيسية الناجمة عن هذه الإجراءات من خطة العمل الفورية في ما يلي:

- زيادة إشراك المكاتب الإقليمية في عمليات صنع القرار ووضع البرامج والميزانية للمنظمة. وأصبح الممثلون الإقليميون يشاركون بشكل منتظم، عن طريق المؤتمرات بواسطة الفيديو، في اجتماعات الإدارة العليا وغيرها من الاجتماعات المتعلقة بالسياسة العامة في المنظمة ويساهمون في تحقيق توازن أفضل بين الشواغل العالمية والإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية.
- نقل المسؤوليات التراتبية الأساسية للموظفين الفنيين في الأقاليم والأقاليم الفرعية إلى رؤساء هذه المكاتب، مع العمل في الوقت ذاته على تشجيع إقامة حوار فعال بين الموظفين الفنيين والإدارات ذات الصلة والشعب ذات الصلة في المقر.
- نقل المسؤوليات التراتبية الأساسية لممثلي المنظمة، جنبا إلى جنب سلطة المسؤول عن الميزانية بالنسبة لشبكة ممثليات المنظمة، إلى المديرين العامين المساعدين/الممثلين الإقليميين. وقد جرى النقل الرسمي في أوائل عام 2010 وبأخذ الممثلون الإقليميون تدريجيا على عاتقهم المسؤوليات الجديدة المنوطة بهم إزاء المكاتب القطرية.
- تبسيط المسائل الإدارية لدعم طريقة العمل المحسنة للمكاتب الميدانية مع تفويض سلطة أكبر بكثير إلى المكاتب القطرية، بدءا من زيادة مستويات السلطة المتعلقة بشراء السلع والخدمات إلى التبسيط الكبير لعمليات تحديد الموظفين الوطنيين واختيارهم وتعيينهم في جميع المكاتب الميدانية؛
- التعديل التدريجي لمجموعة مهارات الموظفين الفنيين في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية، وتوفير التدريب لهم، وفقا للاحتياجات والأولويات الإقليمية (الإليمة الفرعية) المتطورة.
- الارتقاء بمستوى البنية التحتية والنظم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكاتب الميدانية لتمكينها من استخدام نفس الأدوات والتسهيلات المؤسسية كتلك التي يستخدمها مقر على الشبكة العالمية.

36- وتؤدي التغييرات التي تطبق في سياق الإجراءات خطة العمل الفورية ذات الصلة باللامركزية إلى ما يلي:

- دور أكبر بالنسبة للأولويات القطرية والإقليمية والإقليمية الفرعية في وضع برنامج عمل المنظمة.

- زيادة تكامل الموظفين مع سائر المنظمة. وسيفضي تنفيذ سياسة المنظمة الخاصة بتناوب الموظفين إلى مواصلة تعزيز تكامل الموظفين في المقر والمكاتب الميدانية.
- زيادة مستويات السلطة المفوضة التي تمكن المكاتب الميدانية من اتخاذ الإجراءات اللازمة بوتيرة أسرع للاستجابة للظروف المستجدة على المستويات القطرية والإقليمية والإقليمية الفرعية.

37- وتم الانتهاء أيضا في عام 2010 من مراجعة السلطات المفوضة إلى المكاتب الميدانية في أنشطة المشتريات ذات الصلة بحالات الطوارئ، كجزء من مبادرة ناجحة أوسع نطاقاً لتعديل المادة 502 من دليل الإجراءات الإدارية (توريد السلع والأشغال والخدمات). وتم الاضطلاع بعملية التفويض مع الأخذ في الاعتبار نمو المشتريات المحلية لعمليات الطوارئ، وارتفاع تفويض السلطات المنوطة بالمكاتب الميدانية. فعلى سبيل المثال، تضاعف مستوى تفويض السلطات إلى ممثلي المنظمة لشراء السلع والخدمات، الذي يبلغ الآن 100.000 دولار أمريكي. وأدت زيادة مستوى السلطات المفوضة إلى تحسين توقيت عملية المشتريات وكفاءتها. وقد حظيت عملية التفويض بدعمٍ ناجح من بعثات تدريبية الموفدة إلى 14 مكتبا ميدانيا حصل فيها عدة مئات من الموظفين على التدريب، ومن دورات تدريبية في المقر لجميع الوحدات المعنية بأنشطة المشتريات. كما تم تعيين موظفي مشتريات محليين وسيجري إيفاد ثلاثة موظفي مشتريات دوليين جدد في البلدان التي تقوم فيها المنظمة بكميات كبيرة من المشتريات لمشاريع حالات الطوارئ.

38- وفي سياق تطبيق اللامركزية على إدارة برنامج التعاون التقني، بادرت إدارة التعاون التقني إلى تعيين موظفين إقليميين للبرنامج بالتشاور الوثيق مع المكاتب الإقليمية، وقامت بتدريب الموظفين في المقر وفي المكاتب الميدانية، وشرحت عملية الحصول على دعم فني، والموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني. ونتيجة لذلك، تتحمل المكاتب الميدانية الآن المسؤولية عن كامل دورة مشاريع برنامج التعاون التقني وتتمتع بالسلطة وتخضع للمساءلة بهذا الشأن، من تحديد أفكار المشاريع، من خلال صياغتها والموافقة عليها، إلى مرحلة التنفيذ. وممثلو المنظمة مسؤولون عن المشاريع الوطنية، والمنسقون الإقليميون الفرعيون عن المشاريع الإقليمية الفرعية والممثلون الإقليميون عن المشاريع الإقليمية. كما أنيطت بالممثلين الإقليميين مسؤولية إضافية عن مخصصات برنامج التعاون التقني الإقليمي.

39- وقد بذلت جهود تدريبية مكثفة لدعم العمليات المذكورة أعلاه. ونظمت دورات للتعليم الإلكتروني ودورات تدريبية مباشرة للموظفين في المكاتب الميدانية بشأن معايير برنامج التعاون التقني وتفاصيل عملية الصياغة والموافقة الجديدة المتسمة باللامركزية. وقدمت توجيهات إضافية من خلال إصدار دليل لبرنامج التعاون التقني وأدوات أخرى.

40- ويتعلق أحد إجراءات خطة العمل الفورية التي استقطبت اهتماما كبيرا بتغطية شبكة المكاتب القطرية (خطة العمل الفورية، الإجراء 3-84). وخلال عام 2009، قدمت الأمانة تحليلاً لتطبيق مختلف المعايير الواردة في الإجراء 3-84 ولكن لم يتمكن الأعضاء من التوصل إلى توافق في الآراء. وفي هذا السياق، طلبت لجنة المؤتمر إعداد تصور متوسط الأجل إلى طويل الأجل خاص بهيكل شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها، على أن

تستعرضه الأجهزة الرئاسية، مع الأخذ في الاعتبار وجهات نظر المؤتمرات الإقليمية في عام 2010، وقد وافق على ذلك المؤتمر عام 2009. وقدمت صيغة نهائية لهذا "التصور" تراعي إسهام المؤتمرات الإقليمية، إلى لجنة المؤتمر في اجتماعها يومي 23 فبراير/شباط و30 مارس/آذار 2011، وكذلك إلى الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية في 23 مارس/آذار.

41- ويكمن التصور الذي قدمته الإدارة في أن "منظمة الأغذية والزراعة، بعملها ككيان واحد، مع مكاتب ميدانية تشكل جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، تعتبر جهة عالمية تقدم مشورة سياسية ومعلومات ودعم من نوعية عالية لتنمية القدرات وخدمات فنية بشأن الأغذية والزراعة".

وأما الاستراتيجية المقترحة لتحقيق ذلك فهي من خلال:

"شبكة قوية ومستجيبة محورها المكاتب القطرية تقدم الدعم الفعال وفي الوقت المناسب للدول الأعضاء من خلال الاستفادة من الخبرة الفنية في الوحدات الإقليمية الفرعية والإقليمية وفي المقر، وكذلك من الشركاء والأعضاء أنفسهم".

وأوضحت الوثيقة أن تنفيذ هذا التصور والاستراتيجية سيتطلب اتخاذ إجراءات في أربعة مجالات رئيسية، وهي: الهيكل والتوظيف والعمليات والتمويل.

42- وناقشت لجنة المؤتمر هذه الوثيقة في اجتماعاتها عام 2011 كما فعل المجلس في دورته الواحدة والأربعين بعد المائة التي عقدت في أبريل/نيسان 2011¹⁴، وقدمت المزيد من التوجيهات بشأن الخطوات المقبلة التي تكون رهنا بتأكيد المؤتمر.

43- وفي مجالات برامج الطوارئ، أحرزت الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها تقدماً في العمل عن كثب بشأن المجموعة العالمية للأمن الغذائي. ويتمثل أحد الأمثلة الناجحة في فريق المهمات المشترك المعني بهائيتي، وعملية الإغاثة المشتركة في حالات الطوارئ، والبرنامج المتوسط والطويل الأجل بشأن إعادة التأهيل. وتعاونت هذه الوكالات الثلاث فيما بينها بشكل وثيق لدعم الإجراءات المتسمة بكثافة اليد العاملة في مجال إدارة مستجمعات المياه، وتوفير الدعم التشغيلي لخطة العمل بشأن إعداد إعمار هايتي، ومواصلة أنشطة استقطاب الدعم لأولويات الأمن الغذائي.

44- وبعد عملية تشاورية شاملة، جرت الموافقة على استراتيجية مؤقتة على نطاق المنظمة بشأن الشراكات في يناير/كانون الثاني 2011. وتمت تكملة ذلك بإعداد استراتيجيات خاصة بقطاعات محددة بشأن الشراكات في المجالات التالية: (1) تعزيز تعاون المنظمة داخل منظومة الأمم المتحدة، (2) تعزيز التعاون بين المنظمة والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، (3) مع المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، (4) مع القطاع الخاص. وحظيت هذه الاستراتيجية الأخيرة، على وجه الخصوص، بتقدير المجلس في أبريل/نيسان 2011¹⁵.

¹⁴ الفقرتان 33 و35 من الوثيقة CL 141/REP. الفقرتان 84 و85 من تقرير عن سير العمل مقدم إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي

المستقل 2011/7، الفقرة 9 من الوثيقة CL 141/9.

¹⁵ الفقرة 9 من الوثيقة CL 141/REP

إصلاح الموارد البشرية

45- حدث الكثير من الإنجازات الرئيسية لخطة العمل الفورية في عام 2010 في مجال الموارد البشرية، حيث تحققت إنجازات ملموسة في سياق "الإطار الاستراتيجي وخطة العمل بشأن الموارد البشرية". وهو ما يحدد الهدف الاستراتيجي والتصور لوظيفة الموارد البشرية، ويصلح كخطة عمل لتنفيذ خطة العمل الفورية.

46- ويتعلق أحد أهم الإنجازات بالنجاح في اعتماد النظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء في مختلف وحدات المنظمة. وخلال عام 2010، تم تدريب جميع الموظفين تقريباً في مختلف وحدات المنظمة على هذا النظام، وشاركوا في المراحل الثلاث لدورة نظام تقييم وإدارة الأداء التي انتهت في 18 فبراير/شباط 2011 بمرحلة "تقييم نهاية السنة". وفي ما يتعلق بدورة 2011، انتهى نحو 3 000 موظف من مرحلة تخطيط الأداء لعملية نظام تقييم وإدارة الأداء لعام 2011. وتنطوي مرحلة تخطيط الأداء على عقد اجتماع للموظفين والمشرفين، ومناقشة خطة العمل للسنة التالية والموافقة عليها. ثم يوثق ذلك في اتفاق بشأن نظام تقييم وإدارة الأداء يتكون من ثلاثة أجزاء: خطة العمل، والكفاءات، والأهداف الإنمائية. واستعراض منتصف المدة هو فترة تتيح للموظفين والمشرفين تبادل التعليقات واستعراض التقدم الذي أحرز باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة والكفاءات المحددة في اتفاق نظام تقييم وإدارة الأداء. ويناقش أيضاً الإقرار بالنجاح الذي تحقق والتحديات والعوائق الماثلة. أما استعراض نهاية السنة فيتيح الفرصة للإفصاح عن التعليقات والاعتراف بالعمل الذي اضطلع به ومناقشة نقاط القوة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين. ويشمل ذلك إجراءات شاملة حيث ترد التعليقات من مصادر عديدة بشأن الأهداف والكفاءات. وترد جميع هذه المراحل في مكون على الإنترنت لنظام تقييم وإدارة الأداء من مكونات نظام أوراق كل صدر بنجاح في موعده المحدد في مطلع عام 2010، مما يجعل تقييم جميع الموظفين عملية إلكترونية تقريباً، مربوطة بسجل الموارد البشرية لكل موظف، ويمكن من تحسين الإبلاغ وتحليل النتائج كثيراً.

47- وتتعامل الإدارة مع عامي 2010 و2011 باعتبارهما عامين تجريبيين لبدء تنفيذ كامل دورة نظام تقييم وإدارة الأداء لجميع الموظفين. وسيستكمل تحليل النتائج الناجمة عن هذين المرحلتين التجريبيتين بإطار للمكافآت والتقدير، يجري التخطيط له ليبرز التوصيات المتوقعة من لجنة الخدمة المدنية الدولية، التي ستتولى استعراض وقياس الآليات المستخدمة في مختلف منظمات الأمم المتحدة في دورتها الصيفية لعام 2011، وكذلك بإطاراً لمعالجة قضايا الأداء الذي يكون دون المستويات المرضية المطلوبة للإنتاج والكفاءة. وستستخدم نتائج التحليل لتعزيز نظام تقييم وإدارة الأداء قبل تطبيقه واستخدامه بشكل كامل للأغراض الإدارية عام 2012.

48- وفي الوقت الذي توضع فيه اللمسات الأخيرة على سياسة شاملة للتنقل¹⁶، تم وضع خطوط توجيهية مؤقتة وإصدارها في ديسمبر/كانون الأول 2010 في جميع وحدات المنظمة لتشجيع التنقل الطوعي والنهوض به. وتحقيقاً لذلك، وضعت قائمة وافية بالوظائف المتوفرة التي يمكن الانتقال إليها، إلى جنب قائمة بأسماء

¹⁶ هذه العملية استغرقت وقتاً أطول مما كان متوقعاً بسبب عمليات المشاورة المطولة اللازمة لها.

الموظفين الراغبين في مثل هذه الوظائف. ويقوم منسق معني بالتنقل بالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة ضماناً للتناسق المناسب بين مواصفات الموظفين والوظائف المتاحة. وتضم قائمة التنقل حتى الآن أكثر من 40 وظيفة في فئة الموظفين الفنيين و25 وظيفة في فئة موظفي الخدمات العامة، وأبدى 40 موظفاً رغبتهم في أن يؤخذ طلبهم الخاص بالتنقل بعين الاعتبار، بمن فيهم موظف بدرجة مد1، و14 موظفاً في فئة الموظفين الفنيين و25 موظفاً في فئة الخدمات العامة.

49- لقد تم وضع برنامج الفنيين المبتدئين¹⁷ بعد مشاورات مستفيضة، والموافقة عليه في مايو/أيار 2010 وتنفيذه في يونيو/حزيران 2010. وأسفر ذلك عن تقديم أكثر من 3 000 طلب وأعربت نحو 80 جهة من مختلف وحدات المنظمة عن اهتمامها باستضافة فنيين مبتدئين. وبعد المهمة الشاقة لفحص الطلبات ومطابقة المرشحين لمجالات الاستضافة بناء على المعايير المحددة لبرنامج الفنيين المبتدئين، انتهت عملية الاختيار وسبلتحق أول 18 فنياً مبتدئاً بالمنظمة في منتصف عام 2011، منهم 5 فنيين يلحقون بالمقر و13 آخر بالمكاتب الميدانية.

50- وتحقق تقدم ملموس في وضع اللمسات الأخيرة على مشروع خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية بشأن التوازن بين الجنسين، التي نقحت على ضوء الهدف الذي وافقت عليه الأمم المتحدة حديثاً في أواخر عام 2010، وهو نسبة 50 في المائة. وتقتصر هذه الخطة سلسلة من التدابير لزيادة النسبة المئوية للمرأة في الوظائف الفنية والوظائف العليا في المنظمة. كما تم إصدار أهداف جغرافية وجنسانية في الإدارات/المكاتب لعام 2011، في جهد من جانب المنظمة لتحقيق إجمالي أهداف الخطة المتوسطة الأجل.

51- ونتيجة للمبادرات المذكورة أعلاه، تراجعت نسبة المواطنين من البلدان ذات التمثيل الزائد في وظائف الفئة الفنية المدرجة في برنامج العمل والميزانية من 38 في المائة في ديسمبر/كانون الأول 2004 إلى 25 في المائة في مارس/آذار 2011. وخلال الفترة نفسها، ارتفعت نسبة النساء في وظائف الفئة الفنية وفئة مدير والوظائف الإدارية العليا من 27 في المائة في 2004 إلى 34 في المائة في مارس/آذار 2011. وبحلول مارس/آذار 2011، تحققت أهداف الخطة المتوسطة الأجل كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2011 المتعلقة بنسبة النساء في الفئة الفنية وفئة مدير والفئات المذكورة أعلاه والمتمثلة في 36 في المائة و 18 في المائة على التوالي للوظائف المدرجة في برنامج العمل والميزانية.

52- وبالإضافة إلى ذلك، اتخذت تدابير محددة لتخفيض المهل الزمنية للتعيين في المنظمة. وشملت هذه التدابير (1) خفض وقت نشر الإعلانات الخارجية للوظائف الشاغرة من شهرين إلى شهر واحد؛ (2) زيادة مؤقتة في عضوية لجنة اختيار موظفي الفئة الفنية وتعيين أربعة رؤساء مناوبين، وهو ما جعل من الممكن عقد عدد

¹⁷ يتم اختيار الفنيين المبتدئين وفقاً لمعايير محددة بشكل واضح من بينها أن يكون المرشحون في سن 32 عاماً أو أقل في 31 ديسمبر/كانون الأول 2010، وأن يكونوا حائزين على شهادة جامعية عليا (ماجستير أو دكتوراه أو ما يعادلها) في مجال ذي صلة بعمل الفاو، ويُفضل أن يكون لديهم سنة واحدة على الأقل من الخبرة في مجال ذي صلة بعمل الفاو، وأن تكون لديهم معرفة عملية بإحدى اللغات الرسمية للفاو (الإنكليزية، الفرنسية، الإسبانية، العربية، الروسية، الصينية) وإلمام محدود بلغة ثانية. ويُدرس اختيارهم من قبل لجنة اختيار الموظفين الفنيين التي تقيم المعرفة التقنية للمرشحين إلى جانب مهاراتهم التحليلية والتحريرية والتخطيطية والتنظيمية وفي مجال تقديم العروض.

متزايد من الاجتماعات هذه اللجنة؛ (3) إنشاء فريق دعم التوظيف الذي يتألف من أكثر من 20 خبير استشاري ومتقاعدين يمكن لهم تقديم خدماتهم لمديري التوظيف لدى فحص الطلبات، وتنظيم المقابلات وإعداد تقارير هذه اللجنة؛ (4) اعتماد شكل يسير ومبسط لهذه اللجنة؛ (5) اعتماد إطار زمني من أربعة أشهر بعد إغلاق الإعلان للوحدات المسؤولة عن التوظيف لتقديم تقرير إلى لجنة اختيار موظفي الفئة الفنية.

53- تواصلت أنشطة تنمية قدرات الموظفين طوال العام، ومع الإشارة بشكل خاص إلى منتديي الفعالية الإدارية والتنظيمية اللذين حظيا بحضور كثيف، والتوسع المستمر في المشاركة في مركز التنمية الإدارية، والمركز المشترك بين الوكالات الرامي إلى مساعدة المديرين على تحديد نقاط قوتهم والمجالات التي يستطيعون فيها مواصلة تنمية مهاراتهم الإدارية. وشارك أكثر من 100 مدير في دورات المركز المشترك للتنمية الإدارية منذ إنطلاقه.

54- وبالنسبة لحوكمة الموارد البشرية الداخلية، تم تشكيل لجنة رفيعة المستوى للموارد البشرية لضمان أن المنظمة تستثمر في رأسمالها البشري وتحشد طاقاته وتمكنه بشكل مناسب دعماً للتنفيذ الفعال لبرامجها وأهدافها واستراتيجياتها المحددة.

55- وبالنسبة لتزويد المديرين بمعلومات ذات نوعية جيدة عن الموارد البشرية، تم إصدار النظام التجريبي لمعلومات إدارة الموارد البشرية على الإنترنت لمجموعة مستهدفة من مستخدمين بيانات الموارد البشرية في المقر وفي المكاتب الميدانية. ويجمع هذا النظام بيانات من مجموعة من أنظمة المعاملات المختلفة في مستودع واحد لمعلومات الموارد البشرية بغية تحسين رفع التقارير وتيسير حصول الإدارة العليا على المعلومات وإحصاءات دقيقة عن القوة العاملة بطريقة الخدمة الذاتية. وقد جربت هذه الأداة التي تستند إلى شبكة الإنترنت لفترة ثلاثة أشهر، تم خلالها جمع مجموعة كبيرة من التعليقات والاقتراحات لإدخال تحسينات، الأمر الذي سمح بإدخال تحسينات ملموسة في فائدة النظام لمستخدميه وزيادة التركيز والدقة في المجالات الأساسية لتحليل بيانات الموارد البشرية، قبل إنطلاقها إلى المستخدمين النهائيين في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

56- كما سجل المشروع الخاص بإعادة هيكلة المقر تقدماً طيباً حيث تم تنفيذ العديد من التوصيات المقدمة في هذا المجال. وأنشئ فريق القيادة التنفيذية المقترح في يناير/كانون الثاني 2010 واجتمع 27 مرة خلال عام 2010. وتم اعتماد لجنة الموارد البشرية وإلغاء ست لجان داخلية وأعيدت هيكلة سبع لجان أخرى وبلغ خفض عدد لجان تكنولوجيا المعلومات الداخلية مرحلة تنفيذ متقدمة.

إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية

57- تتبع الإدارة نهجاً تآزرياً مع مشروع تنفيذ نظام أوراكل (R12)، بحيث يستفيد مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من الوظائف المحسنة التي أصبحت متاحة في ظل آخر نسخة أطلقت من نظام أوراكل (R12). وقد أيدت لجنة المالية في دورتها التي عقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2010 هذا النهج التآزري، ملاحظة أن النظم التي تتفق والمعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام سوف تتاح في عام 2012 وأن أول

مجموعة من الكشوفات المالية التي تتفق وهذه المعايير سوف يتم إعدادها للسنة التي تنتهي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2013¹⁸. وقد انتهت مرحلة متطلبات المستخدمين في عام 2010، وبدأ الآن العمل في مرحلة التصميم الشامل. وقد زاد مدى الإنفاق الميداني بسرعة في السنوات الأخيرة (581 مليون دولار أمريكي عام 2010، أي أعلى من عام 2004 بنسبة 190 في المائة)، وكجزء من مشروع المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام، تم وضع نموذج ميداني جديد سيحل محل النظم القديمة في المكاتب الميدانية.

58- ومن بين الإنجازات التي تحققت أثناء العام في مجال تكنولوجيا المعلومات، زيادة كبرى في قدرات الشبكة في 56 مكتباً قوطياً، سعياً وراء تمكين المكاتب الميدانية من تحسين فرص حصولها على النظم والأدوات الموجودة في المنظمة. كما توافر في عام 2010 لجميع المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية تسهيلات عالية الجودة لعقد مؤتمرات بواسطة الفيديو بغية تحسين الاتصالات فيما بين المكاتب، وأصبحت هذه التسهيلات متوافرة الآن في أكثر من 50 بلداً.

59- وضعت اللمسات الأخيرة في عام 2010 على المقترحات المتعلقة بمراجعة ترتيبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وسوف يتم إعادة النظر فيها وتنفيذها في أوائل عام 2011. كما تم في عام 2010 وضع استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات تغطي الفترة حتى عام 2019، وسيعاد النظر فيها هي الأخرى واعتمادها في عام 2011. ويسير مشروع إدارة السجل على النحو المخطط له وقد وضع دراسة جدوى مفصلة لتبسيط إدارة السجلات، وعيّن فريق المشروع وشرع في عملية إعادة تصميم التكنولوجيا وصياغة السياسات.

60- ويتمثل أحد الإنجازات ذات الصلة في هذا المجال في إنشاء فريق المشتريات المشتركة من قبل منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، لجميع المشتريات في المقر، والتي جرى من أجلها توقيع ميثاق من جانب الوكالات الثلاث في يونيو/حزيران 2010. وخلال عام 2010، أصدر هذا الفريق 18 من المناقصات بقيمة إجمالية قدرها 23 مليون دولار أمريكي. وصدرت 16 من هذه العطاءات من خلال نظام إلكتروني (In-Tend) اعتمدته كل وكالة لتنسيق أدوات "المناقصات الإلكترونية".

61- وقرر الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها تجديد ولاية فريق المشتريات المشتركة في عام 2011، وتعتبر الإدارة المشروع التجريبي خطوة قيمة نحو تحقيق التآزر والوفورات فضلاً عن تكامل أوسع، بما يؤدي إلى نتائج مشابهة وعمل مشترك في المجالات الأخرى مثل السفر.

تغيير الثقافة

62- أدى العمل المضطلع به في هذا المجال في عام 2009 إلى وضع التصور الداخلي للمنظمة جنباً إلى جنب مقترحات تغيير داعمة، وهو ما أفضى إلى آفاق جديدة في المنظمة. وخلال عام 2010، ظهرت عناصر تغيير الثقافة بشكل بارز في العديد من أنشطة خطة العمل الفورية ذات الصلة. وتجلّى ذلك من خلال زيادة استخدام العمليات التشاركية لتخطيط العمل واتخاذ القرارات، وعدد أكبر من الفعاليات الميسرة، وزيادة

مستويات تبادل المعلومات والمعارف، وتجديد الجهود الرامية إلى تحسين الاتصالات الداخلية. ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- سمح يوم الموظفين الذي انعقد في 20 أبريل/نيسان بتجمع أكثر من 500 موظف في المقر وانضم إليهم كثيرون آخرون من بانكوك وبودابست وأكرا والقاهرة وأنقرة عن طريق وصلة بالفيديو؛
- تم دعم التفاعلات بين الموظفين المشاركين في إعداد خطط العمل لفترة السنتين تحت الإطار الجديد المستند إلى النتائج بحلقات عمل نظمها الإدارات/ المكاتب، واجتماعات الفرق المعنية بالاستراتيجية، وعملية مكثفة لاستعراض الأقران - وهو مؤشر واضح على حدوث تحول في العقلية نحو مزيد من الشمولية، وشعور مشترك بالمسؤولية والمساءلة عن النتائج بين المديرين والموظفين؛
- ودعى نائب المدير العام إلى حلقة عمل القيادة لتحديد نقاط الدخول الاستراتيجية للتعاون بين إدارة التعاون التقني وغيرها من الإدارات الفنية. وكانت هذه أول حلقة عمل ميسرة عن القيادة من نوعها في المنظمة - وهو ما يشكل مؤشرا آخر لثقافة تحول نحو المزيد من التعاون والعمل المتعدد التخصصات؛
- وأنشئت فرق تغيير محلية ضمن المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي. فعلى سبيل المثال، تم إنشاء "فريق توجيهي" في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للتركيز ليس فقط على ما قام به الموظفون (نتائج الوحدات المساهمة في النتائج التنظيمية)، ولكن أيضا على كيفية عملهما معا من أجل تحقيق هذه النتائج. وقد خصصت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بيانها بشأن "مهمة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية وتصورها وقيمتها" لتوجيه الإسهامات التي ستقدمها لتحقيق أهداف المنظمة الأوسع نطاقا؛
- وفي أعقاب إطلاق بيان التصور الداخلي للمنظمة، غيّرت التكنولوجيا الشبكية الجديدة طريقة تنظيم المناسبات التي تقام في المقر الرئيسي، مع إدراج المكاتب الميدانية في المناسبات التي تنظم على نطاق المنظمة كلما أمكن ذلك.

63- وتبرز الأمثلة المقدمة أعلاه أيضا التقدم الكبير المحرز في معالجة التوصيات الخمس المحددة الصادرة عن التقييم الخارجي المستقل للمنظمة بشأن تغيير الثقافة¹⁹.

64- ابتداء من يناير/كانون الثاني 2011، وضع إطار لتطبيق تغيير الثقافة في المنظمة، مع التشديد على ضرورة المواءمة الكاملة مع جميع مشاريع خطة العمل الفورية وفيما بينها؛ والمشاركة الكاملة لقيادة المنظمة كجهة راعية للتغيير؛ وإعداد مؤشرات تركز إلى الأدلة مصممة لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الثقافة الجديدة المنشودة في المنظمة على فترات منتظمة.

¹⁹ الفقرات 936-947 من الوثيقة CL 141/7A.1

إصلاح الحوكمة والإشراف

65- من أهم الإنجازات في هذا المجال ما يتعلق بإدراج المؤتمرات الإقليمية كجزء أساسي من الأجهزة الرئاسية في المنظمة. ومن بين الإنجازات الأخرى التي تحققت ما يتمثل في وضع واعتماد برامج عمل متعددة السنوات للجنة البرنامج ولجنة المالية والمجلس.

66- وفيما يتعلق بالإشراف، فإن الأجهزة الرئاسية نظرت في دوراته خلال العام في عدة تقارير تقييم قدمت نتيجة زيادة الميزانية المتاحة لوظيفة التقييم في خطة العمل الفورية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مكتب المفتش العام بدأ تنفيذ خطة المراجعة المستندة إلى المخاطر للفترة 2010-2011، كما بدأت مسؤولية المبادئ الأخلاقية مهمتها داخل المنظمة. وقامت لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية باستعراض واعتماد اختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية وتشكيلها في دورتيهما في مارس/آذار 2011. وتم إقرار ذلك فيما بعد من قبل المجلس في أبريل/نيسان²⁰.

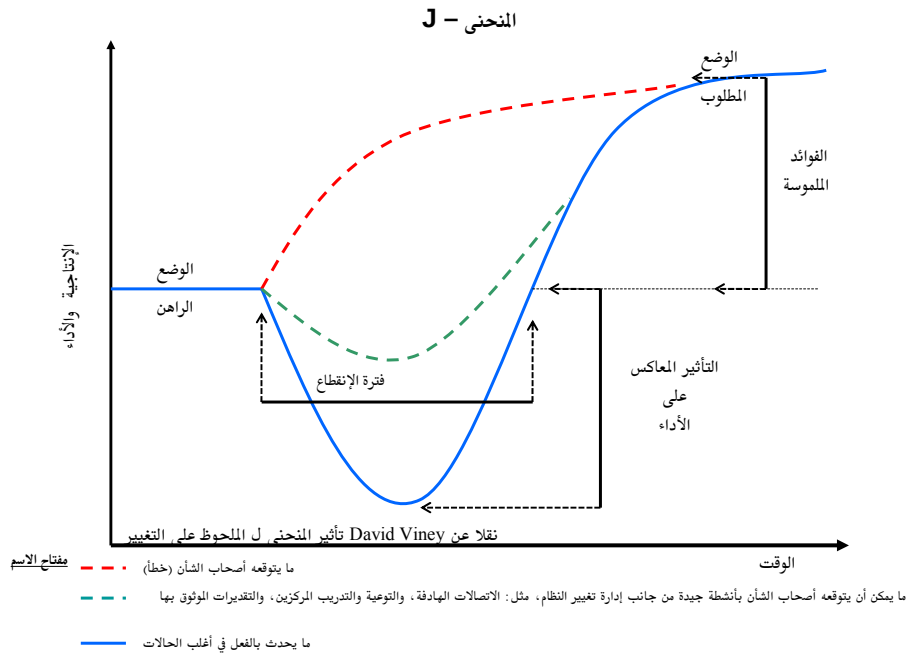
²⁰ الفقرتان 16 و 24 من الوثيقة CL 141/REP

القسم الثالث - فوائد الإصلاح

67- كان عام 2010 العام الثاني في برنامج تنفيذ خطة العمل الفورية الذي يستغرق خمس سنوات. وقد أشار التقرير السنوي لعام 2009 الذي رفع إلى لجنة المؤتمر إشارة واضحة إلى أن "...برنامج خطة العمل الفورية الذي لم يستكمل يتضمن الكثير من المشاريع الكبيرة والمعقدة التي ستتطلب وقتاً طويلاً وتواجه تحديات في التنفيذ"²¹.

68- احتوى الطرح الذي قدمته الإدارة إلى لجنة المؤتمر في 23 يونيو/حزيران 2010، على وصف للأعضاء عن عملية إدارة التغيير الشاملة وما يرتبط بها من تحديات. ويبين الشكل 4 أدناه الدورة النمطية للتغيير من حيث علاقتها بأداء المنظمة ككل. ففي الوقت الذي تحدث فيه مبالغة في تأثير برامج التغيير الرئيسة على أداء المنظمة بغية إعطاء تأثير، فإن التأثير المعاكس القصير الأجل - مقارنةً بتوقعات أصحاب المصلحة لحدوث تحسينات فورية في أداء المنظمة - هو أحد الأسباب الأساسية لفشل الكثير من برامج التغيير الرئيسة في الاحتفاظ بمساندة أصحابها.

الشكل 4 - تأثيرات برامج التغيير الرئيسة على أداء المنظمة والتحديات



69- وتضم عملية تجديد المنظمة عدداً من المبادرات الكبرى، لكل منها "منحنى J" خاص بها، ولها نقطة بداية ونهاية مختلفتين، وتنطوي على مستوى مختلف من المخاطر والمنافع. وتجسد الخطوط المبيّنة في الشكل صورة "مركبة" لمنحنيات "J" لكل إجراء رئيسي من إجراءات الخطة. وتشتمل أمثلة هذه الإجراءات على ما يلي:

²¹ الفقرة 42 من تقرير عن سير العمل مقدم إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في 8 أبريل/نيسان 2010.

- مشروع تطبيق اللامركزية على برنامج التعاون التقني الذي تعافى تواء من قاع فترة الاضطراب وبدأ مرحلة صعود؛
- مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الذي لم يصل بعد إلى فترة الاضطراب المحتملة لأنه لن يتحقق إلا بعد نهاية سنة 2012 عندما يفترض أن يصبح النظام الجديد قائماً؛
- مشروع الإدارة المستندة إلى النتائج الذي لن يبدأ في تحقيق منافعه الكاملة إلا بعد فترة سنتين واحدة أو اثنتين من التنفيذ الكامل، وهي المدة التي تلزم عادةً لتطبيق إطار معقد ومستند إلى النتائج، ورصده وتقييمه والإبلاغ عنه؛
- فريق المشتريات المشتركة داخل الوكالات الثلاث التي توجد مقارها في روما الذي لم يكن له أثر سلبي وحقق بالفعل بعض المنافع المتوقعة منه من الناحية النقدية؛
- الإجراء المتعلق بزيادة موصولية الاتصالات في المنظمة بأكملها والذي مكّن بالفعل 56 مكتباً ميدانياً من الوصول بوتيرة أسرع إلى تطبيقات المنظمة وإلى طائفة واسعة من تطبيقات الجيل الجديد، من قبيل المؤتمرات بواسطة الفيديو واستخدام أدوات تقاسم المعارف وأدوات التعاون.

70- ويكمن التحدي الرئيس في تقليل فترة الانقطاع، وتخفيض التأثير السلبي على الأداء في الأجل القصير، وضمان ألا تقوم المنظمة بمجرد استكمال جميع أنشطة خطة العمل الفورية، وإنما أن تحقق الفوائد الملموسة التي قرر برنامج خطة العمل الفورية تحقيقها (انظر الشكل 4). وكانت الإدارة قد طرحت في اجتماع لجنة المؤتمر في 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010 مجالات الفوائد الملموسة²² التي اعتبرت قابلة للتحقيق انطلاقاً من تنفيذ خطة العمل الفورية.

71- وتطرح النتائج بالإشارة إلى أهم إجراءات خطة العمل الفورية التي حققت بالفعل فوائد ملموسة أو ستحققها. ويعني تكامل عدة إجراءات خطة العمل الفورية واندماجها أنه يمكن تحقيق الفوائد تحت إطار أكثر من مجال واحد من المجالات المواضيعية، ويتم تسليط الضوء على ذلك، عند الاقتضاء، في الفقرات ذات الصلة. وعند طرح هذا التحليل، ركزت الإدارة على الإطار الزمني لتنفيذ خطة العمل الفورية المتمثل في خمس سنوات، وعلى أن الكثير من الفوائد لا يمكن تحقيقه إلا بالنجاح في تنفيذ المشروعات الكبيرة والمعقدة المشار إليها أعلاه. وهذا التحليل مرتب بحسب المجالات المواضيعية، ويغطي تحقيق الفوائد، لا في عام 2010 فحسب، وإنما منذ بداية عملية الإصلاح.

الإدارة لتحقيق النتائج - التركيز على احتياجات الأعضاء من خلال وضع برامج تستند إلى النتائج، والمتابعة، ورفع التقارير، وتعبئة الموارد

72- الفائدة المستهدفة من الإدارة لتحقيق النتائج هي التأثير الواضح الذي يمكن قياسه لمنتجات المنظمة وخدماتها على المستفيدين. وبغية تحقيق الفوائد، على عمل المنظمة تحت جميع مصادر التمويل أن يخضع بصورة

²² يرد تحليل الفوائد في الفقرات 32-46 من تقرير سير العمل المقدم إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل يوم 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010، والملخص على شكل رسم بياني في الملحق الأول بالوثيقة CL140/14.

منهجية للتخطيط والتنفيذ والقياس والمتابعة باستخدام مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج، بما في ذلك ربط خطة الموظفين بالنتائج التنظيمية.

73- وبينما يجري العمل من أجل تنفيذ عملية التخطيط وتحديد الأولويات بالكامل في ظل الخطة المتوسطة الأجل 2010-2013، فإن الكثير من الفوائد المتوقعة في هذا المجال المواضيعي لن تتحقق إلا بعد وضع الأطر المستندة إلى النتائج لفترة السنوات الأربع من الخطة المتوسطة الأجل، بما يسمح بمتابعة مؤشرات الإنجاز المتفق عليها وكتابة تقارير عنها.

74- وباتجاه تحقيق هذه الفائدة العامة، فإن انتهاء المنظمة من خطط العمل العريضة في عام 2010 أرسى قاعدة صلبة لتحسين عمليات المتابعة ورفع التقارير، الأمر الذي سمح بالتالي بإدارة أفضل للأنشطة التنظيمية المستندة إلى النتائج. وظهرت أسس التوجه المحسن للأعضاء فيما يتعلق بأولويات المنظمة عن طريق توجيهات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية، بما في ذلك التركيز بقدر أكبر على الأولويات الإقليمية.

75- وتشكل استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها في المنظمة الخطوة الأولى لتحسين تعبئة موارد المنظمة من شركائها، وتخصيص هذه الموارد للأولويات المتفق عليها، ورفع التقارير عن استخدامها.

العمل كمنظمة واحدة - بتنسيق الهياكل والأدوار والمسؤوليات مع إطار النتائج

76- تكمن الفائدة المستهدفة من العمل كمنظمة واحدة في عمل جميع موارد المنظمة في جميع المواقع الجغرافية في تآزر وتكامل بغية تحقيق النتائج التنظيمية، مع التكفل في نفس الوقت بأن تحدث هذه النتائج الإسهام الأمثل في أولويات الأعضاء على المستويات الإقليمية (والإقليمية الفرعية) والقطرية. كما يتحقق التآزر مع المنظمات الشريكة الأخرى، بناء على الميزة النسبية.

77- ومن بين الفوائد التي تحققت حتى الآن، زيادة المشاركة الإقليمية في عملية صنع القرار في المنظمة من خلال تعزيز دور المؤتمرات الإقليمية. فمع التطبيق التدريجي لأطر الأولويات القطرية والإقليمية (والإقليمية الفرعية)، فإن ذلك سوف يفضي إلى تحسين التركيز وكذلك إلى إحداث قدر أكبر من التوازن والتآزر بين الاهتمامات العالمية، والإقليمية والإقليمية الفرعية، والقطرية.

78- وفي ما يتعلق بتفويض السلطات للمكاتب الميدانية، أصبحت المكاتب الإقليمية مسؤولة عن تخطيط الموارد المالية وتخصيصها للمكاتب القطرية وعن رصد الميزانية. وهو ما مكن هذا المكاتب الإقليمية من أن تلقي نظرة أفضل على المستوى الإقليمي على الطبقات المختلفة وأن تحسن اتساق شبكة المكاتب الميدانية. وتعززت وظيفة الرصد العامة التي تقوم بها المكاتب الإقليمية بكونها نقاط الاتصال أيضاً في ما يتعلق بتقارير مراجعة الحسابات على الصعيد القطري. وباستطاعة المكاتب الإقليمية الآن، لكونها أقرب إلى المكاتب القطرية (إذ تكون عادة موجودة في نفس منطقة التوقيت)، أن تقدم دعماً لممثليات المنظمة في الوقت المناسب بشأن المسائل المتعلقة بالإدارة اليومية للمكاتب.

79- وقد أحرزت عملية اللامركزية/ التفويض مكاسب كبيرة في مجال المشتريات من خلال (1) المزيد من بناء القدرات و(2) عن طريق جعل المشتريات عملية أكثر استراتيجية. وتم التوصل إلى النتيجة الأولى عن طريق توفير التدريب القسم 502 الجديد من دليل التعليمات الإدارية، على أن يعقب ذلك في وقت قريب المزيد من التدريب وثائق سياسية جديدة: *الخطوط التوجيهية بشأن التواطؤ والغش في المشتريات، وموجز تخطيط المشتريات والخطوط التوجيهية بشأن تحليل سوق الإمدادات*، تهدف إلى تعزيز القدرات الموظفين المحليين على إدارة حجم أكبر من المشتريات المحلية. وجرى تلبية الحاجة إلى اتباع نهج أكثر استراتيجية في مجال المشتريات من خلال وضع مبادرة لاستخلاص البيانات ترمي إلى إعداد تقرير عن بيانات المشتريات والإجراءات المتخذة بشأنها في المكاتب الميدانية. وستستخدم هذه المعلومات لتحليل أنشطة المشتريات في الميدان ودعم مزيد من التفكير الاستراتيجي بشأن المشتريات. وسعيا إلى بلوغ المزيد من النتائج الاستراتيجية والتشغيلية، تزايد عدد الاتفاقات الإطارية والطويلة الأجل لتحقيق وفورات في الأسعار وتكاليف العمليات.

80- وفي ما يخص برنامج التعاون التقني، تمثلت الفائدتان الرئيسيتان المتوقعتان من عملية تحقيق اللامركزية في: وجود تفاعل وثيق بين النظراء والقائمين على صياغة المشاريع، مما يفضي إلى تحسين مواءمة المشاريع مع الأولويات القطرية؛ وخفض الفترة الزمنية الفاصلة بين تقديم الطلبات والموافقة على المشاريع. ومع أن تلك الفترة الزمنية الفاصلة قد انخفضت من 6 أشهر في المتوسط إلى ما يقل بدرجة طفيفة عن 4 أشهر، ما زال من السابق لأوانه تقييم الأثر من حيث تحسين المواءمة مع الأولويات القطرية.

81- نجحت عملية تقييم التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في عام 2010، وستستمر في عام 2011. ومن خلال إجراء خطة العمل الفورية الرامي إلى تحسين مرافق الاتصالات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت المكاتب الميدانية تستفيد الآن من فرص الوصول بوتيرة أسرع وموثوقية أكبر إلى مجموعة كبيرة من تطبيقات المنظمة، تعزيز القدرات على تبادل المعرفة بحصولها، ضمن جملة أمور أخرى، على أدوات المعلومات التجارية الموجودة بالفعل.

82- وعلى المستوى الإداري، أصبحت المكاتب الإقليمية مشاركا منتظما، من خلال المؤتمرات بواسطة الفيديو، في اجتماعات الإدارة العليا وغيرها من اجتماعات السياسات المهمة في المنظمة.

إصلاح الموارد البشرية - تحسين الموارد البشرية من خلال سياسات للموارد البشرية، والممارسة، وتغيير الثقافة

83- الفائدة المستهدفة من وراء الموارد البشرية هي ضمان إيجاد قوة عمل متمكنة وفعالة ومتحمسة تكون قادرة بشكل أفضل على تنفيذ مهام المنظمة. فتحقيق فوائد في هذا المجال ينطوي على ضرورة أن يكون تشكيل الموارد البشرية متوازناً في جوانب الديموغرافية والجنسية والجوانب الجنسانية، مع ضرورة توسيع المعرفة والخبرة لدى قوة العمل هذه وتوجيهها نحو تحقيق النتائج التنظيمية المتفق عليها.

84- يدعم اعتماد نظام تقييم وإدارة الأداء هدف تحسين المساءلة والأداء في جميع وحدات المنظمة، حيث أنه يسمح للمديرين والموظفين بأن يفسروا النتائج ومعايير تحقيق الأداء المحددة في إطار الاختصاصات. ويمثل

تنفيذ هذا النظام تغييراً واضحاً في أعمال المنظمة، لا يركز على أهداف عملها اليومي فحسب، وإنما يبرز التركيز على نمو الموظفين وتعليمهم المستمر، عن طريق إدخال خطة إنمائية في هذه العملية. والتركيز على أهمية تلقي المعلومات المرتدة وإرسالها، وكذلك الاتصالات المستمرة بين الموظفين والمشرفين، هو جزء أساسي من أفضل ممارسات الإدارة.

85- ويعزز اعتماد نظام تقييم وإدارة الأداء بالفعل الروابط بين خطط العمل وأداء الأفراد والنتائج التنظيمية العامة للمنظمة، ويحفز فهم المديرين وموظفيهم بشكل أفضل لأهمية المساهمات الفردية في عمل المنظمة. ويؤدي ذلك إلى "وصلة للمساءلة" بين النتائج التنظيمية وأداءفرادى الموظفين - وهي عملية لا رجعة فيها وفائدة كبيرة تؤثر أيضاً على المجال المواضيعي للإدارة لتحقيق النتائج.

86- ورغم عدم تحقيق التركيبة الديموغرافية المحسنة حتى الآن، فقد أنجز العمل التحضيري بشأنها عن طريق العمل الذي قام به برنامج الفنيين المبتدئين، والفائدة المتوقعة منه هي ضخ دماء شابة جديدة في القوى العاملة بالمنظمة بتعيين فنيين من صغار السن من البلدان النامية غير الممثلة، أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً، مع إعطاء الأولوية لمعالجة الخلل في التوازن بين الجنسين.

87- انتهى العمل في نظام المعلومات الجديد لإدارة الموارد البشرية وأصبح متاحاً للمديرين والعاملين في مجال الموارد البشرية في المقر وفي المكاتب الميدانية. ومن أهم فوائد هذا النظام أنه يعمل على نشر معلومات دقيقة وسريعة وما يرتبط بها من تحليلات بطريقة الخدمة الذاتية من مستودع واحد للبيانات الدقيقة عن الموارد البشرية. وعلى مستوى المنظمة، فإن هذا النظام يعطي أدوات تستطيع المنظمة من خلالها أن ترصد بصورة مستمرة مدى تقدمها باتجاه الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، وأن تخطط بصورة فعالة لتنسيق قدرات مواردها البشرية من الموظفين وغير الموظفين مع الاستراتيجية التي تعتمدها.

88- تزيد فوائد تحسين المعرفة والخبرة تدريجياً في الموارد المخصصة لتدريب الموظفين، وعلى الأخص التدريب على الإدارة. وسوف يتعزز ذلك بالانتهاء من العمل بشأن إطار الكفاءات، وتحسين إجراءات التعيين، واعتماد عمليات ونظم قوية لإدارة الأداء، وزيادة تنقل الموظفين بين المكاتب والمهام المختلفة في المنظمة.

إصلاح نظم الإدارة والتنظيم - لضمان كفاءة استخدام مساهمات الأعضاء

89- تتمثل الفائدة المستهدفة من إصلاح نظم الإدارة والتنظيم في ضمان تقديم الخدمات الفنية للمنظمة بشكل أفضل من خلال العمليات الإدارية المبسطة والموجهة نحو العملاء، وتحسين قيمة وأهمية المعلومات المالية والمعلومات عن الموارد الأخرى، والخيارات المبتكرة لتقديم الخدمات الإدارية.

90- يجمع هذا المجال المواضيعي أكبر عدد من "المشروعات الكبيرة والمعقدة". ويجري العمل بالفعل في المشروعات المرتبطة بذلك. وسوف تظهر فوائد الكفاءة بصورة واضحة في عامي 2012 و2013. ومن بين الفوائد التي تحققت بالفعل في إطار هذا المجال المواضيعي، النجاح في طرح عقود بمعرفة فريق المشتريات المشتركة، مما يؤدي إلى التوحيد والتنسيق في جميع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ومن ثم التأثير أيضاً في المجال

المواضيعي المتعلق بالعمل كمنظمة واحدة. وعلاوة على ذلك، حققت أنشطة فريق المشتريات المشتركة في هذا المجال وفورات بزيادة الكفاءة. وفي ما يتعلق بالعقود الثلاثة عشر التي منحتها المنظمة، فإن الوفورات المحتملة تقدر بنحو 900.000 دولار أمريكي وسيتم تحديد ذلك بدقة من خلال تقييم المبادرة الرائدة التي تضطلع بها الإدارة في عام 2011. وبالإضافة إلى ذلك، فإن وحدة تحسين الأعمال التي أنشئت مؤخراً في إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية تحسن التركيز على الخدمات الإدارية المبسطة والمركزة على العملاء.

91- ويسير مشروع تحديث إدارة السجلات بالاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافه ضمن الموارد المقدمة والأطر الزمنية المحددة. وتأكدت إمكانية تحقيق الهدف المتعلق بوفورات خطة العمل الفورية من خلال تخفيض عدد وظائف السجل، التي تم الاتفاق من حيث المبدأ مع الإدارات/المكاتب المعنية، من خلال التناقص الطبيعي بمساعدة عمليات إنهاء الخدمة المتفق عليها. وسيقدم المشروع أيضاً خدمة محسنة بشكل كبير لإدارة السجلات، ويمكن أن ينظر إليه على أنه دراسة حالة في مجال "تطبيق تغيير الثقافة". ويشجع المشروع التغييرات في مواقف الموظفين وسلوكهم ويتوقف عليها. وينشط مجموعة مهنية بأكملها في المنظمة. وأخيراً، ينهض بالتعلم وتبادل المعرفة وتحسين العمل الجماعي، بما في ذلك تحسين الوصول إلى المعلومات من المكاتب الميدانية.

تغيير الثقافة - مسألة أساسية لنجاح إصلاح المنظمة

92- إن تغيير ثقافة هو مجال آخر حيث الفائدة التنظيمية المستهدفة من "خلق مناخاً مشجعاً وشاملاً للعمل انطلاقاً من التصور الداخلي للمنظمة ومن قيمها التي تمكنها من تأدية المهام الموكلة إليها بموجب ولايتها على نحو أفضل وتستفيد إلى أقصى حد من مواهب موظفيها"²³. عملية مستمرة سوف تتحقق فوائدها الملموسة عندما ينتهي تنفيذ خطة العمل الفورية.

93- إن تغيير الثقافة هو تهيئة الظروف للتغيير الذي يتضح من انتشار الأفرقة المحلية لتغيير الثقافة والزيادة الملموسة في تقاسم المعرفة بين الإدارات وفيما بينها. وقد أتاحت الفرص أمام الموظفين من خلال هذه الآليات الجديدة لكي يعبروا عن الآراء والأفكار وأن يؤثروا على التغيير في مواقعهم، الأمر الذي أدى إلى زيادة التشاركية والدينامية في بيئة العمل.

إصلاح الحوكمة والإشراف لتحسين تحديد احتياجات الأعضاء

94- لكي تحقق عملية إصلاح المنظمة نجاحاً تاماً، لا بد من دعمها بحوكمة معززة، تكون فيها الفائدة المستهدفة لإصلاح الحوكمة نظاماً شاملاً ومنفتحاً وواثقاً لحوكمة الأعضاء، يتكفل بأن توفر الحوكمة الداخلية إشرافاً أكثر فعالية، بما في ذلك التعلم والمساءلة من خلال التقييم، بغية زيادة الأداء الكلي وتحسين إدارة الموارد.

²³ الفقرة 23 من الوثيقة CL 140/14.

95- وبالنسبة للتقدم المحرز باتجاه هذه الفائدة المستهدفة، فقد مارست المؤتمرات الإقليمية في عام 2010 مسؤولياتها الجديدة بإعطاء مدخلات بشأن تحديد أولويات العمل الفني للمنظمة، ورؤية عن هيكل المكاتب الميدانية ووظيفتها، وعن الاقتراح الخاص بالمركز العالمي للخدمات المشتركة. كما تحققت فوائد بعملية حوكمة أكثر انفتاحا وشفافية، جاءت من خلال وجود مراقبين صامتين في دورات لجنتي البرنامج والمالية، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية.

القسم الرابع - تقدير المخاطر

96- من أهم العناصر التي تكفل إدارة ناجحة للتغيير، الاعتراف بالمخاطر الكامنة في مثل هذا البرنامج والتعامل معها. وكما يتبين من الشكل 4، فإن بإمكان عملية إدارة التغيير التنظيمي الشاملة أن تقلل من تأثير الأداء المعاكس لأي إصلاح مهم، كما إن إدارة المخاطر بصورة فعالة هي جزء من هذه العملية. وقد طرحت الإدارة على لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في اجتماعيها في أكتوبر/تشرين الأول 2010²⁴ وفبراير/شباط 2011 نتائج الاستعراض الخارجي لتقدير المخاطر²⁵ لبرنامج خطة العمل الفورية الذي انتهى العمل فيه في أواخر سبتمبر/أيلول 2010. وجرى التكليف بذلك لتحديد المخاطر المرتبطة بهذا البرنامج الكبير للتغيير وتحديد تدابير التخفيف من حدتها.

97- وأدرجت نتائج الاستعراض في التقرير السنوي لعام 2010 عن أنشطة مكتب المفتش العام المقدم إلى لجنة المالية في دروتها الثامنة الثلاثين بعد المائة. وفي حين أن تقدير المخاطر أشار إلى "الثغرات الرئيسية على صعيد الرقابة الإدارية على عملية الإصلاح"، فإن تقرير المفتش العام يشير إلى أن²⁶ "المديرين حددوا، في رأي المكتب، حلولاً قوية لمنع ظهور هذه المخاطر" وخلص إلى أن "الإدارة ردت بصورة إيجابية وسريعة على التوصيات المحددة في هذا التقرير" وإن لجنة المالية "رحبت برد الإدارة بهذا الصدد"²⁷.

98- صنف تقدير المخاطر جميع المخاطر من حيث تأثيرها المتوقع في حالة حدوثها، واحتمالية حدوثها. وأعطيت لهذه المخاطر ألوان تتراوح بين الأحمر والأخضر على أساس مجموعة من ثلاثة عناصر. ويبين الجدول 1 أدناه موجزاً لتقسيم هذه المخاطر التي برزت في تقرير تقدير المخاطر، حيث تم تحديد المخاطر في خطة العمل الفورية على مستوى البرنامج والمشروع، وأيضاً من حيث اعتماد مشروعات الخطة كلاً منها على الآخر أو باتجاه وظائف المنظمة الأخرى.

الجدول 1 - عدد المخاطر في برنامج خطة العمل الفورية في تقرير تقدير المخاطر

المجموع	الأخضر	الكهرمان	الأحمر	
10	1	2	7	مستوى البرنامج
207	46	112	49	مستوى المشروع
217	47	114	56	المجموع
				بالإضافة إلى
68	4	37	27	اعتماد المشروعات على بعضها البعض

²⁴ الفقرات 47-53 من تقرير سير العمل المقدم إلى لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في اجتماع يوم 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010

(http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/iee/ipa_progress_rep_cociee3_20oct2010_e.pdf)

²⁵ أرفق الموجز التنفيذي كملحق بتقرير سير العمل الذي رفع إلى لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في أكتوبر/تشرين الأول 2010، ويمكن الحصول عليه من الموقع

(http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE3_IPA_Annexes_20Oct2010_E.pdf)

²⁶ الفقرات 55-57 من الوثيقة FC 138/17.

²⁷ الفقرة 73 من الوثيقة CL 141/9.

99- يصف هذا القسم النهج الذي اتبعته الإدارة والتقدم الذي أحرزته منذ أكتوبر/تشرين الأول 2010 لمعالجة المسائل التي أثارها تقرير تقدير المخاطر. وكانت هذه الإجراءات متوقعة في التقرير الذي رفع إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في أكتوبر/تشرين الأول 2010، الذي التزمت فيه الإدارة برفع تقرير عن استعراضها لمخاطر المشروعات والإجراءات التي اتخذتها الإدارة.

النهج المعتمد

100- بغية تحديد أولويات العمل، ركزت الإدارة اهتمامها على المجالات التي تشير إلى أشد المخاطر تأثيراً أمام الانتهاء من تنفيذ خطة العمل الفورية بنجاح، وعلى الأخص المخاطر التي تحمل "اللون الأحمر" بالترتيب التالي:

- مخاطر على مستوى البرنامج؛
- مخاطر على مستوى المشروع في المشروعات التي يعتمد عليها عدد كبير من المشروعات الأخرى (لأن أي فشل في هذه المشروعات سيكون له تأثير "الضربة" المعاكسة على مجالات كثيرة في برنامج خطة العمل الفورية)؛
- مخاطر على مستوى المشروع بالنسبة للمروعات التي بها عدد كبير من المخاطر "باللون الأحمر"؛
- مخاطر المشروعات الأخرى (وهو جزء من عملية يجري العمل فيها للاحتفاظ بسجلات المخاطر).

المخاطر على مستوى البرنامج

101- كانت هناك سبعة مخاطر أشارت إليها التقارير على مستوى البرنامج، تتعلق بما يلي: (1) الحوكمة الفعالة لخطة العمل الفورية، (2) عمليات الإدارة المناسبة عن طريق إنشاء وحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية، (3) تعيين عدد كاف من الموظفين لوحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية، (4) تحسين الاتصالات بالموظفين وبرنامج المشاركة، (5) الطرح الواضح لإستراتيجية تنفيذ خطة العمل الفورية، (6) ضمان معايير مناسبة لإدارة البرنامج، و(7) خطورة تحميل المديرين بصورة مفرطة ومزمنة بمسؤوليات عن خطة العمل الفورية.

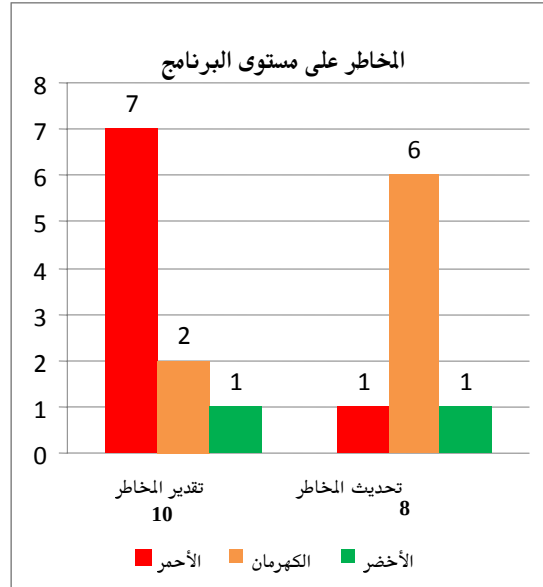
102- وكما جاء في دورة المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2010²⁸، فإن المدير العام اتخذ إجراء فوريا بشأن هذه المخاطر ذات اللون الأحمر، بغية تحسين فعالية الحوكمة الداخلية لبرنامج خطة العمل الفورية. وكان من بين هذه الإجراءات تشكيل مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية، وإسناد المسؤولية عن إدارة برامج خطة العمل الفورية إلى وحدة إدارة البرنامج التي شكلت حديثاً، وإسناد مسؤولية الاتصالات في خطة العمل الفورية إلى مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية في المنظمة.

103- وقد عالجت هذه الإجراءات التخفيفية المخاطر من (1) إلى (4) أما المخاطر من (5) إلى (7) فسيتم علاجهما مجلس برنامج الخطة الذي استهل استعراضاً لتجميع إجراءات الخطة في 16 مشروعاً ليحدد ما إذا كانت زيادتها مرة أخرى تعتبر أمراً مناسباً. وسوف يرسى ذلك أساساً لتحسين تطبيقات معايير المشروعات، وأعباء

²⁸ الفقرات 35-37 من الوثيقة CL 140/14.

إدارة هذه المشروعات. ويلخص الشكل 6 أدناه تأثير الإجراءات السابق ذكرها على المخاطر على مستوى إدارة البرنامج.

الشكل 6 – المخاطر على مستوى البرنامج: التقدم المحرز منذ تقرير تقدير المخاطر



المخاطر في المشروعات التي تعتمد كثيراً على بعضها البعض

104- يشير تقرير تقدير المخاطر إلى ثلاثة مجالات رئيسية يعتمد عليها الكثير من المشروعات الأخرى والتي لها بالتالي تأثير عريض وشامل في تنفيذ خطة العمل الفورية بأسرها. وهذه المشروعات هي مشروعات التنفيذ الإثنى عشر التي أفرج عنها برنامج أوراكل (R12) (إجراء خطة العمل الفورية 7-25)، ومبادرة زيادة طاقة الاتصالات عن بعد عبر المنظمة (إجراء خطة العمل الفورية 3-90) وقدرات المكاتب الميدانية، لا سيما المكاتب القطرية بغية قيامها بدور أكبر دون موارد ودعم إضافيين.

105- يعتبر النجاح في تسليم نشاط إصدار أوراكل (R12) في موعده (الإجراء 7-25) هو المفتاح بالنسبة للمشروعات الأخرى التي تعتمد على نظام تخطيط الموارد في المنظمة، بما في ذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الإجراء 7-24)، نظام المحاسبة الميدانية الجديد (الإجراء 3-42)، تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة (الإجراء 7-2) مبادرة إدارة البائعين المسجلين نحو إدارة الموردين النشطين (الإجراء 7-7) ونظام السفر الجديد (الإجراء 7-15).

106- وأهم المخاطر ذات اللون الأحمر التي ترتبط بإجراء إصدار أوراكل (R12) تتعلق بوحدات الأعمال التي لم تخضع للتجربة بصورة كافية ولم تحظ بدعم من قبول المستخدمين للمشروع، في فترة تشهد الكثير من أنشطة التغيير الأخرى.

107- أدى تطوير نهج تآزري باتجاه مشروعات إصدار أوراكل (R12) والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام²⁹ إلى تخفيف المخاطر المشار إليها أعلاه، نظراً للزيادة الملموسة في مجال المشروعات الجديدة والتآزرات والكفاءات التي ستأتي من هذا النهج في مرحلتي الاختبار ومن دعم قبول المستخدمين، والتي تنوي الإدارة أثنائها أيضاً زيادة استخدام أدوات الاختبار الآلية. كما أن النهج الجديد سوف يقلل أيضاً من المستويات الكلية للمخاطر، من خلال نهج لإدارة متماسكة وحوكمة داخلية.

108- ونشاط خطة العمل الفورية بغية زيادة القدرة على الاتصالات من بعد (الإجراء 3-90) هو أيضاً مفتاح للنجاح في تسليم عدد من إجراءات الخطة، بما في ذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الإجراء 7-24) ونظام المحاسبة الميدانية الجديد (الإجراء 3-42) تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة (الإجراء 7-2) مبادرة إدارة البائعين المسجلين نحو إدارة الموردّين النشطين (الإجراء 7-7) ونظام السفر الجديد (الإجراء 7-15) وعدد من الأنشطة الأخرى المرتبطة باللامركزية التي ستحتاج إلى توفير قدرات الاتصال عن بعد بسرعة، وإلى استخدام هذه القدرات بكفاءة وفعالية.

109- ويحتوي الإجراء الخاص بزيادة القدرة على الاتصالات عن بعد على أربعة مخاطر حمراء في تقدير المخاطر. وقد أغلق واحد من هذه المخاطر، بينما تتضمن المخاطر الأخرى ضمان التمويل الكافي لمواجهة زيادة التكاليف الجارية المرتبطة بذلك، وأن إجراءات العمل ليست محددة، وأن التطبيقات ليست موضوعة بطريقة تستخدم عرض النطاق الترددي بطريقة منظمة بكفاءة. وقد أخذت الإدارة متطلبات التمويل في الاعتبار اللائق بها عند صياغة برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013، وعند إعداد برنامج العمل والميزانية الكامل، وعند إدارة المخاطر الأخرى من خلال بعض التدابير، مثل إجراءات التسجيل، وإصدار الشهادات لزيادة المعرفة بتطبيقات الأعمال التي تستخدم الشبكة، وتنفيذ مراقبة عرض النطاق الترددي، بالإضافة إلى ترتيبات الإدارة.

110- تتضمن بعض أنشطة خطة العمل الفورية نقل التفويض من المقرر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية في اتخاذ القرارات والعمليات التي كانت تتم قبل ذلك في المقرر الرئيسي. وهذه الأنشطة التي تحدث في كل برنامج خطة العمل الفورية وتساند اللامركزية بأسرها، لا تعتمد فحسب على زيادة القدرة على الاتصالات كما سبق أن أشرنا، وإنما تعتمد أيضاً على كفاية عدد الموظفين ومستوى الموارد في المكاتب الميدانية. وتتضمن المخاطر التي سبق تحديدها بالنسبة لعملية اللامركزية، مخاطر نقص القدرات في المكاتب الميدانية، وأن تتحول المنظمة من منظمة فعالة تعمل كمنظمة واحدة نحو وضع تعمل فيه الأقاليم الخمسة باستقلال كل منها واستقلالها عن المقرر الرئيسي، وأن يصبح الموظفون الفنيون في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية منفصلين عن قاعدة المعرفة العالمية في المنظمة.

²⁹ طرح النهج التآزري على لجنة المالية في دورتها التي عقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2010 (الوثيقة FC 135/12).

111- وقد أخذت هذه المخاطر في الاعتبار عند صياغة "رؤية بشأن هيكل شبكة المكاتب الميدانية ووظيفتها"، وهي الرؤية التي أوصت بتقديم خدمات المنظمة "كمنظمة واحدة" وبلاستخدام المبتكر لموارد من خارج الميزانية لربط موارد المكاتب القطرية بتسليم المشروعات.

المخاطر على مستوى المشروعات بالنسبة للمشروعات التي بها عدد كبير من المخاطر ذات اللون الأحمر

112- في أعقاب استعراض الإدارة للمشروعات التي تعتمد على غيرها اعتماداً كبيراً، قامت الإدارة أيضاً باستعراض المشروعات التي بها عدد كبير من المخاطر ذات اللون الأحمر. ومن بين هذه المشروعات مشروع تكنولوجيا المعلومات (11ب)، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (11أ)) وتغيير الثقافة (13) و برنامج التعاون الفني (5)، التي تكون معاً 50 في المائة تقريباً من جميع مخاطر المشروعات الفردية. واستعرضت وحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية أثناء هذه الفترة عدداً من المشروعات بلغت في مجموعها 39 مشروعاً مخاطرها باللون الأحمر و50 مشروعاً مخاطرها باللون الكهرمان.

113- ويشير مشروع تكنولوجيا المعلومات، باستثناء الإجراءات المتعلقة بإصدار أوراكل (R12) ومرافق الاتصالات المحسنة السابق وصفها، إلى وجود أربعة مخاطر باللون الأحمر. منها اثنان تتعلقان بوضع اللمسات الأخيرة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات تم إغلاقهما بفضل الإجراءات التي اتخذتها الإدارة منذ تقدير المخاطر. أما المخاطر الباقية فترتبط أساساً بقدرة شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات على استيعاب حجم العمل الكبير الناجم عن تنفيذ خطة العمل الفورية وضمان قيام وحدات خدمة العملاء بتوفير شروط الأعمال الواضحة.

114- وضعت الإدارة عدة إجراءات لتخفيف هذه المخاطر، بما في ذلك تحديد أولويات أنشطة تكنولوجيا المعلومات، وبذل جهود لسد الثغرات، وإشراك أصحاب المصلحة في الدورات الجديدة لتحديد المتطلبات ضماناً للفهم المتبادل لمتطلبات الوقت، ومن خلال ترتيبات حوكمة على مستوى المشروعات ومستوى شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات.

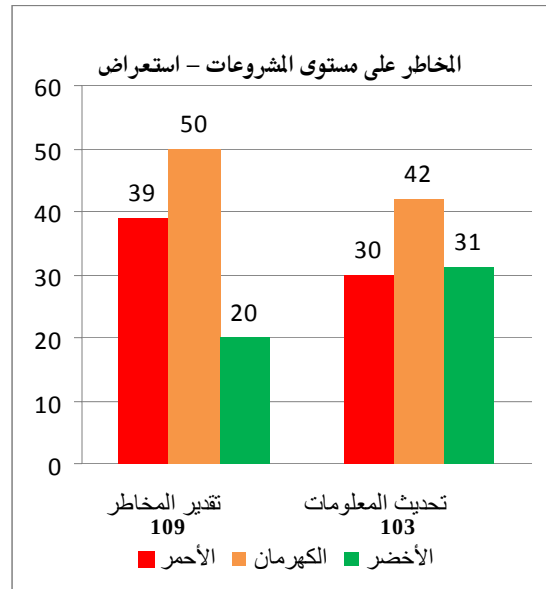
115- ونتيجة لتقدير المخاطر، أشار مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع الخاص إلى وجود ثلاثة مخاطر باللون الأحمر، من بينها ضمان موارد كافية طوال فترة تنفيذ المشروع. وينوي فريق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام معالجة هذا الخطر بقائمة للموظفين المرشحين لتساعد في الوفاء باحتياجات المشروع من الموظفين.

116- وعند القيام بتقدير المخاطر، كان مشروع تغيير الثقافة قد بلغ نقطة أنهى فيها فريق المشروع الأصلي مهمته، وكان فريق جديد على وشك أن يحل محله. كما حدث تغيير في القيادة برحيل نائب المدير العام (المعرفة) وتعيين مدير عام مساعد لإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أسفر ذلك عن تسعة مخاطر باللون الأحمر في مشروع تغيير الثقافة، ترتبط كلها ارتباطاً ملموساً بوضع اللمسات الأخيرة في الخطة الجديدة لتنفيذ هذا المشروع. وبمجرد إقرار هذه الخطة سوف تلعب دوراً ملموساً باتجاه تخفيف أغلب المخاطر ذات اللون الأحمر في المشروع.

117- وأثناء عملية تقدير المخاطر، حدد مشروع برنامج التعاون التقني ثلاثة مخاطر باللون الأحمر وستة مخاطر بلون الكهرمان. ومن بين هذه المخاطر عدم اليقين بشأن من بيده السلطة والمسؤولية عن الموافقة الفنية، وأن تتم الموافقة على طلبات برنامج التعاون التقني دون الحاجة إلى معايير الموافقة العشرة المطلوبة. وقد تمت معالجة الخطر الأول عن طريق إصدار خطوط توجيهية واضحة وتدريب نقاط الاتصال في الإدارة الفنية على دورها في عملية الموافقة على مشروعات برنامج التعاون التقني. وأسفرت هذه الإجراءات عن تخفيض كبير في المخاطر، التي انخفضت الآن إلى لون الكهرمان. أما الخطر الثاني تجري معالجته عن طريق جهود للتدريب على تفسير وتطبيق معايير البرنامج، وبواسطة تدابير أخرى مثل آلية الاستعراضات الجماعية للبرنامج التقني. كما استعرض فريق البرنامج التقني تقديره للمخاطر التي تحمل لون الكهرمان، واستطاع تخفيض خمسة منها إلى اللون الأخضر.

118- ونتيجة للمناقشات التي دارت مع قادة المشروع، والتدابير التي اتخذوها مع الإدارة لتخفيف وطأة هذه المخاطر، فقد انخفض عدد المخاطر مقارنة بما جاء في تقرير تقدير المخاطر. وانخفضت شدة هذه المخاطر كما يلاحظ من التغيير الذي طرأ على شكل المخاطر التي تحمل الألوان الحمراء والكهرمان والخضراء كما يتبين من الشكل 7.

الشكل 7 - المخاطر على مستوى المشروعات: التقدم الذي تحقق منذ تقرير تقدير المخاطر



119- وبإيجاز، فإن الإدارة عالجت هذه العملية المستمرة بتركيز اهتمامها الأساسي على المجالات ذات الأولوية المتقدمة والتي لها تأثيرها الكبير على النجاح في تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية. ويبين الملحق الثاني تفصيلات المخاطر على مستوى كل مشروع على حدة، مع مقارنة عدد المخاطر التي برزت في تقرير تقدير المخاطر بعدد المخاطر بعد هذا الاستعراض.

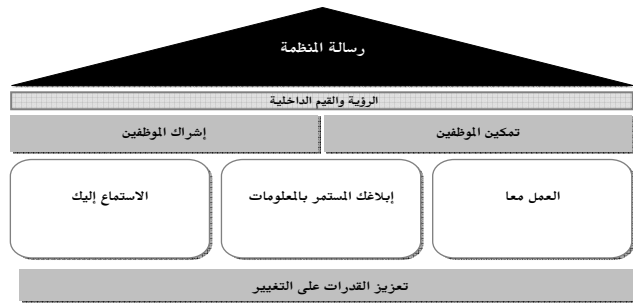
120- ستواصل وحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية متابعتها في عام 2011 لمخاطر مشروع خطة العمل الفورية في عملية مستمرة يجري فيها استعراض جميع سجلات المخاطر، وترفع فيها المخاطر ذات اللون الأحمر التي تحتاج إلى قرارات خارج نطاق ولاية قادة المشروعات إلى مجلس برنامج خطة العمل الفورية للنظر فيها. وستواصل وحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية أيضاً استعراضها لأهم جوانب الاعتماد المتبادل التي تؤثر على برنامج خطة العمل الفورية، بغية الوصول إلى استعراض من جانب المنظمة، وتحقيق قدر أكبر من التركيز في فهم أوجه الاعتماد المتبادل هذه بغية معرفة "الممرات الحرجة" الرئيسية، من أجل نجاح استكمال خطة العمل الفورية.

القسم الخامس - الاتصالات والمشاركة

121- الاتصالات بالموظفين ومشاركتهم هما عنصران رئيسيان لإدارة التغيير التنظيمي في خطة العمل الفورية. وقد وضعت المنظمة في عام 2010 برنامج للاتصالات يقوم على الإطار الجديد للإدارة المستندة إلى النتائج بغية أن تقوم المنظمة بدعم اصطفاف الموظفين حول المنظمة بعد إصلاحها.

122- وأهداف برنامج الاتصالات هي شرح الغرض من الإصلاح لجميع الموظفين، ورسم صورة لما ستبدو عليه المنظمة بعد إصلاحها، ووضع خطة تدريبية لما ينبغي أن يحدث لتحقيق ذلك وتمكين كل فرد من تحديد دوره في المساهمة في تجديد المنظمة كما يتضح من الشكل 8 أدناه.

الشكل 8: إطار التواصل والإشراك



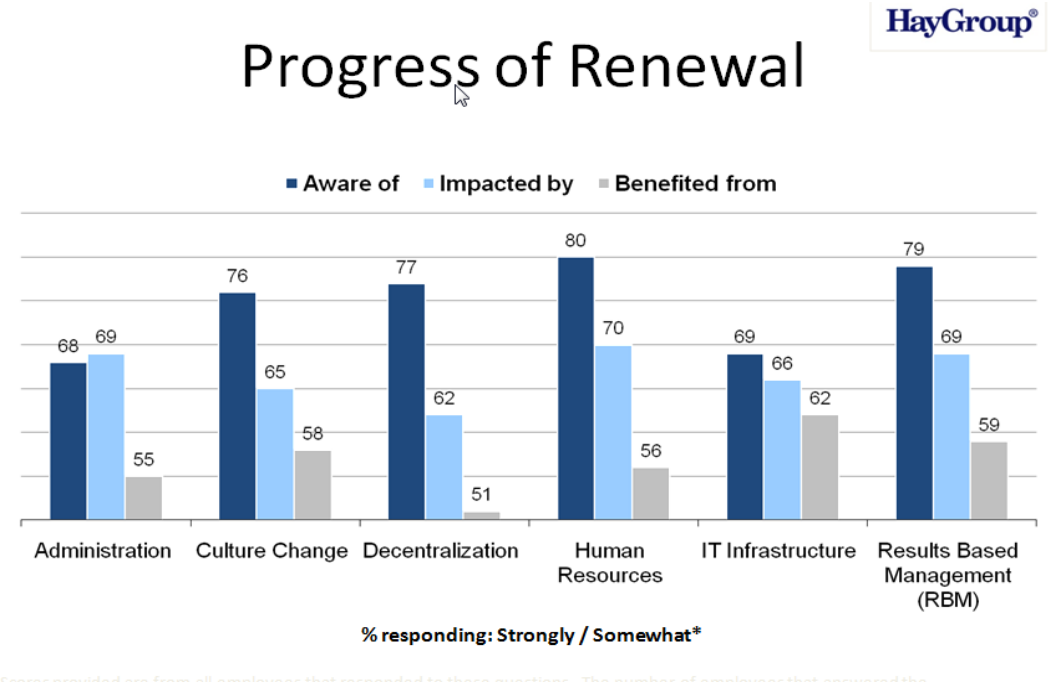
123- ينقسم البرنامج إلى ثلاثة مجالات رئيسية كما طرح على لجنة المؤتمر³⁰: (1) الاستماع إليك، ويضم أنشطة مصممة لفهم المعرفة المتغيرة، ومواقف الموظفين واستعدادهم للتغيير؛ (2) إبلاغك المستمر بالمعلومات، للوصول إلى الموظفين لاتصالات مستهدفة بدلاً من وضع معلومات سلبية على شبكة الإنترنت؛ (3) العمل معاً، للتركيز على الحوار وحل المشكلات بصورة مشتركة في عرض المنظمة كوسيلة لإحداث تغيير تنظيمي دائم.

124- والنشاط الأساسي للعنصر الأول في برنامج الاستماع إليك هو الشروع في أول مسح لجميع موظفي المنظمة بشأن تجديد المنظمة، وهو المسح الذي تقرر في عام 2010 عن طريق المشاورات بين أهم مجالات مشروع خطة العمل الفورية، وعلى الأخص الموارد البشرية وتغيير الثقافة.

³⁰ الفقرات 54-56 من التقرير عن سير العمل المقدم إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في اجتماعها يوم 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010.

- 125- وقد استهل المدير العام في 18 يناير/كانون الثاني هذا المسح الذي يقدم معايير داخلية وخارجية لرصد تقدم خطة العمل الفورية خلال السنوات المقبلة، كجزء من الإطار المستند إلى النتائج. وبأدرت الجهة القائمة على المسح، مجموعة هاي "Hay Group"، بإدارة المسح لضمان الاستقلالية والسرية التامة للمشاركين فيه. وقد كان مفتوحاً أمام جميع الموظفين ومتاحاً بجميع لغات المنظمة. وشملت المواضيع التي تمت تغطيتها فهم الموظفين ودعم التجديد ومدى شعور الموظفين بالتأثر بالتجديد واستفادتهم منه. كما قيّم المسح احتياجات الموظفين المتعلقة بالاتصالات خلال أوقات التغيير وآراء الموظفين بخصوص المنظمة بشكل عام.
- 126- وقد سجلت مشاركة عالية جداً، إذ شارك أكثر من 4.700 موظف وخبير استشاري (أو 77 في المائة). وهذا يمثل جزءاً كبيراً من موظفي المنظمة ويبرز اهتمام الموظفين الحقيقي بعملية التجديد ومشاركتهم الفعلية فيها.
- 127- وفي أبريل/نيسان 2011، تلقت الإدارة النتائج "الرفيعة المستوى" وتبادلتها مع الموظفين. وتشير النتائج الرفيعة المستوى "إلى أن المنظمة تواكب المنظمات الأخرى في كل من القطاع الخاص والقطاع "غير الهادف للربح" على الرغم من أنها تطمح إلى أن تصبح منظمة "عالية الأداء". ويمكن ملاحظة إحراز تقدم كبير منذ مسح التقييم الخارجي المستقل عام 2006، لا سيما في ما يتعلق التزام الإدارة بالإصلاح، وأوضح الموظفون أنهم يرون "ما يدل على تغيير الثقافة حولهم" رغم أنه لا يزال هناك عمل ينبغي القيام به.
- 128- ورغم أن عملية تجديد المنظمة قد قطعت جزءاً من الطريق، فإن الموظفين بدأوا بالفعل يدركون فوائد الإجراءات الرئيسية لخطة العمل الفورية ويتأثرون بها ويرونها (انظر الشكل 1). وتتمثل أكبر الفوائد التي يعيشها الموظفون حتى الآن في إدخال تحسينات على البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وإطار الإدارة الجديد المستند إلى النتائج وتغيير الثقافة. ولكن هناك حاجة ملحة لتحسين الاتصالات بشأن تجديد المنظمة، ولا سيما في المكاتب الميدانية ويستحسن أن يكون ذلك من خلال التفاعلات المباشرة، وآراء بعض بعض الموظفين غير واضحة بشأن نتائج عملية التجديد.

الشكل 9 – عملية تقدم التجديد



Hay Group	شركة هاي جروب
Progress of Renewal	عملية تقدم التجديد
Aware of	إدراك
Impacted by	تأثر
Benefited from	استفادة
Administration	الإدارة
Culture changes	تغير الثقافة
Decentralization	اللامركزية
Human Resources	الموارد البشرية
IT Infrastructure	تكنولوجيا المعلومات
Results Based Management (RBM)	الإدارة المستندة إلى النتائج
% responding: Strongly/Somewhat	نسبة الإجابة : بقوة/شيئا ما

129- وتشير النتائج إلى أن نسبة 88 في المائة من موظفي المنظمة تعتقد أن "عملية الإصلاح في المنظمة غير ضرورية"، وأن هناك رغبة قوية لإحداث التغيير، ولكن أكثر من نصف الموظفين يرون أن وتيرة التغيير في المنظمة بطيئة جدا. كما تشير النتائج إلى أن حوالي 3 موظفين من أصل 4 موظفين واثقون من عملية التجديد "ستساعد المنظمة على تقديم نتائج وخدمات أفضل لأعضاء المنظمة" و"تساعد المنظمة على أن تصبح مكانا أفضل للعمل".

130- وتكشف النتائج عن أن المنظمة تتمتع بمستويات سليمة في ما يتعلق بالمشاركة والتمكين تتماشى مع المعايير الخارجية. وتشعر نسبة 83 في المائة من الموظفين "بالفخر للعمل من أجل المنظمة وأن 73 في المائة "ستزكي المنظمة لدى الآخرين كمكان للعمل". ويتطابق الموظفون مع وظائفهم بشكل جيد، بحيث أن نسبة 78 في المائة توافق على أن عملها يتيح لها عملا مثيرا للاهتمام وحافل بالتحديات. ولكن ثمة نسبة 54 فحسب توافق على عدم وجود عقبات تعترض سبيل قيامها بعملها بشكل جيد.

131- وتنظر المرحلة الحالية (مايو/أيار - يوليو/تموز 2011) في نتائج المسح بشكل أكثر تفصيلاً، وتهدف إلى تحديد الإجراءات الرئيسية لتحسين آفاق المستقبل والالتزام بها. وسيبدأ بعد ذلك تنفيذ الإجراءات مع تركيز قوي على التواصل والتفاعل مع الموظفين لتحقيق التغيير المنشود.

132- وقد كُلف نائب المدير العام (العمليات)، باعتباره "الجهة الراعية" لهذا المسح، بمسؤولية ضمان إبلاغ الإدارة والموظفين والأعضاء بالنتائج التي تم التوصل إليها. وسيبلغ الموظفون بالتقدم والنتائج المحققة حتى تكون هناك رؤية واضحة بين التحسينات التي تحدث في مكان العمل وجذورها في الإدارة التي قامت بشكل استباقي "بالإصغاء إلى الموظفين". وفي التقارير المرحلية المقبلة المرفوعة إلى الأجهزة الرئاسية، ستقدم الإدارة المزيد من التفاصيل عن نتائج المسح وما يتصل بها من تدابير المتابعة.

133- وتشمل أنشطة الاتصالات التي تدعم تنفيذ مشروعات خطة العمل الفورية في ظل الموضوع (3) /عمل معاً: الشروع في عقد اجتماع سنوي تحت مسمى "يوم الموظفين" في أبريل/نيسان 2010، يجمع الموظفين بعرض المنظمة معاً، ليعرف كلٌ منهم أكثر عن عمل الآخر، وإعطائهم معلومات جديدة وواضحة عن إعادة هيكلة المقر والهيكلة التنظيمية الجديدة للمنظمة، وتيسير عقد حلقات عمل للاستعراضات الجماعية كجزء من تجارب التخطيط المستندة إلى النتائج، والاتصالات الموجهة داخل شعبة المالية ومثيلاتها ذات الصلة في المكاتب الميدانية، بغية إبلاغ الموظفين وإشراكهم فيما يتعلق بتغييرات النظم القادمة الناجمة عن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وعقد حلقات عمل لبناء القدرات لدعم الموظفين والمديرين في تطبيقهم للنظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء، وتيسير عقد حلقات عمل مع قادة خطة العمل الفورية من أجل وضع الرسائل الرئيسية، وتوضيح فوائد مشروعات خطة العمل الفورية.

134- وقد استمرت عملية الاتصالات بالأعضاء في عام 2010، مع إعطاء معلومات حديثة إلى الأعضاء شهرياً، وعقد مقابلات مع بعض الأعضاء لتأكيد الاحتياجات من المعلومات والاتصالات، لا سيما فيما يتعلق بسير العمل في الاتصالات مع العواصم بشأن تجديد المنظمة.

القسم السادس - تمويل خطة العمل الفورية

- 135- عند موافقة المؤتمر على خطة العمل الفورية في عام 2008، قرر إنشاء حساب أمانة خاص ليتلقى موارد من خارج الميزانية من أجل تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009. وفي نهاية عام 2010، كان الحساب قد تلقى 9 ملايين دولار كما يرد بالتفصيل في المحلق الثالث، مقابل تعهدات مؤكدة من جانب الأعضاء بالتبرع بمبلغ إجمالي قيمته 9.01 مليون دولار. وبنهاية عام 2009 كان هناك رصيد لم ينفق في حساب الأمانة قيمته 3.08 مليون دولار.
- 136- تم تناول مسألة التمويل للفترة 2010-2011 ضمن برنامج العمل والميزانية³¹. ويجري تمويل عملية تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 ضمن مخصصات الميزانية التي صوت عليها المؤتمر³² من أجل برنامج العمل والميزانية، بالإضافة إلى الرصيد المتبقي من عام 2009 في حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية، والمرحل إلى عام 2010.
- 137- وبنهاية شهر ديسمبر/كانون الأول 2010، بلغ مجموع إنفاق خطة العمل الفورية (المصروفات المقيدة والالتزامات) التي حُملت على برنامج العمل والميزانية ما قيمته 15.98 مليون دولار. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم إنفاق الرصيد المتبقي في حساب الأمانة وقدره 3.08 مليون دولار بالكامل. وبذلك، يكون مجموع الإنفاق على خطة العمل الفورية في عام 2010 هو 19.06 مليون دولار (الجدول 2).
- 138- وبذلك يكون الرصيد الصافي المتاح للتمويل بموجب مخصصات الميزانية لعام 2011، هو 23.62 مليون دولار (39.6 مليون دولار مطروحاً منها 15.98 مليون دولار). ومن المنتظر أن يتم إنفاق هذا المبلغ بالكامل على أنشطة خطة العمل الفورية في عام 2011. وفي نهاية الربع الأول، يسير الإنفاق الخاص بخطة العمل الفورية لعام 2011 في الاتجاه الصحيح. وكما أكدت لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة، فإن جميع مصادر التمويل المتعلقة بخطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 سوف تستخدم حصرياً في أنشطة الخطة، وأن الأموال التي لم تنفق على الخطة في الفترة 2010-2011، إن وجدت، سوف ترحل إلى الفترة 2012-2013.
- 139- ستواصل الإدارة رفع تقارير مستمرة عن الإنفاق والالتزامات في ميزانيات مشروعات خطة العمل الفورية في اجتماعات الأجهزة الرئاسية في المستقبل.

³¹ الفقرة 3 من قرار المؤتمر 2008/1.

³² الفقرة 2 من قرار المؤتمر 2009/3.

الجدول 2 - الإنفاق الإجمالي لخطة العمل الفورية في 2010

المجموع	استخدام حساب الأمانة حتى 2010/12/31	إجمالي الإنفاق حتى 2010/12/31	إنفاق خطة العمل الفورية في 2010 (بملايين الدولارات)
1.39		1.39	1- إصلاح الجهاز الرئاسي
1.03		1.03	2- الإشراف
0.44	0.2	0.24	3(أ) إصلاح عملية وضع البرامج والميزانية والإدارة المستندة إلى النتائج
0.20		0.20	3(ب) النشر بجميع اللغات
0.58		0.58	4- تعبئة الموارد والإدارة
0.09		0.09	5- برنامج التعاون التقني
0.37		0.37	6- اللامركزية
0.60		0.60	7(أ) هيكل المقر الرئيسي
0.52	0.03	0.49	8- الشراكات
2.16		2.16	9- إصلاح نظم التنظيم والإدارة
3.92	0.04	3.88	11(ب) تكنولوجيا المعلومات
0.12		0.12	12- إدارة المخاطر في المنظمة
0.47		0.47	13- تغيير الثقافة
5.17	2.51	2.66	14- الموارد البشرية
0.46	0.30	0.16	15- متابعة الجهاز الرئاسي لخطة العمل الفورية
1.54		1.54	16- متابعة إدارة خطة العمل الفورية
19.06	3.08	15.98	المجموع

140- يأتي برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بالتفصيل الكامل في وثيقة برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013³³ التي تشرح كيفية وضع تقديرات وتعطي وصفاً لبرنامج الخطة المقترح للفترة 2012-2013. وترد في الملحق الرابع قائمة كاملة بالموضوعات/المشروعات لبرنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013، بما في ذلك إجراءات خطة العمل الفورية التي لم يطلب تمويل لها في هذه الفترة.

141- الإشراف - (الإجراء 2-78) - ميزانية التقييم- تمثل هدف خطة العمل الفورية المتعلق بالتقييم في رفع ميزانية التقييم إلى 0.8 في المائة من ميزانية البرنامج العادي على مدى فترتي سنتين. وقد تحقق ثلث هذه الزيادة في الفترة 2010-2011 واقترحت الإدارة عدم القيام بزيادة أخرى في ميزانية التقييم في الفترة 2012-2013، بل تأخير أي زيادات أخرى حتى الفترات المالية المقبلة.

³³ الوثيقة C2011/3 خطة العمل الفورية 2010-2013 (المنقحة) وبرنامج العمل والميزانية 2012-2013، الباب الثاني ألف - تنفيذ خطة العمل الفورية

142- وأعاد الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية في مارس/آذار 2011 التأكيد على هدف خطة العمل الفورية الخاص بميزانية التقييم والممثل في نسبة 0.8 في المئة من صافي الاعتمادات، واقترح 0.7 في المائة للفترة 2012-2013، وهي زيادة قدرها حوالي 1 مليون دولار أمريكي قياساً إلى ميزانية التقييم التي اقترحتها الإدارة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013. وأيد المجلس ذلك في أبريل/نيسان 2011.³⁴

³⁴ الفقرة 7 ب من الوثيقة CL 141/REP

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011
الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

مفتاح الجدول		الموجز	
انتهى العمل في إجراءات خطة العمل الفورية في 2009		تم عام 2009	118 إجراء لخطة العمل الفورية
انتهى العمل في إجراءات خطة العمل الفورية في 2010		تم عام 2010	25 إجراء (16٪)
يجري التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية طبقاً للتواريخ المحددة وليس من المتوقع أن تؤثر العراقيل والمخاطر تأثيراً ملموساً على هذا التقدم		جاري العمل فيه	102 إجراء (66٪)
يتعرض التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب التواريخ المحددة للخطر، ولكن تم تحديد الإجراءات للتغلب على أي تأخير أو عقبات أو مخاطر		تأخير طفيف	15 إجراء (10٪)
يتعرض النجاح في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب التواريخ المحددة لخطر جسيم بسبب العراقيل والمخاطر التي ينتظر أن تغير التنفيذ بصورة ملموسة		تأخير طويل	صفر إجراء (صفر٪)
أنشطة مستمرة، أو أنشطة لم تنفذ، أو حالات أخرى		فئات أخرى	12 إجراء (8٪)
			154 إجراء
			برنامج خطة العمل الفورية لعام 2010

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
1- إصلاح الجهاز الرئاسي					
أولويات الحوكمة					
1-2	اتساق السياسات العالمية والأطر التنظيمية: إجراء استعراض منتظم للوضع العالمي لتحديد القضايا التي تقتضي اتخاذ مبادرات تحظى بالأولوية توجهاً لمزيد من الاتساق في السياسات، ودراسة الأطر التنظيمية الراهنة بغية تحديد المجالات التي تقتضي اتخاذ إجراءات مبكرة من قبل المنظمة أو في غيرها من المنظمات.			تم في عام 2009	
2-2	مراعاة، حيثما اقتضى الأمر، قضايا السياسات والصكوك المتعلقة بالأغذية والزراعة التي تتبلور في منندييات غير المنظمة ورفع توصيات إلى تلك المنندييات.	2010/6/1	2011/7/2	جاري العمل	
3-2	انظر أيضاً أدناه – في ما يخص أدوار الأجهزة الرئاسية المختلفة.	2010/6/1	2011/7/2	جاري العمل	

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2011/7/2	2010/3/1	الحوكمة التنفيذية: تعزيز أدوار الأجهزة الرئاسية ونطاق تغطيتها (انظر أدناه).	4-2
				المؤتمر	
	تم في عام 2009			سوف يكون عادة لكل دورة من دورات المؤتمر محور أساسي يتفق عليه المؤتمر، بناءً على توصية المجلس	5-2
	جاري العمل			سوف يولي المؤتمر مزيداً من العناية لقضايا السياسات العالمية والأطر الدولية (بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة)، بالعمل عادة بناءً على توصيات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية وحيثما اقتضى الأمر بناءً على توصيات المجلس (الذي سيتلقى بصورة مباشرة الأقسام ذات الصلة من تقارير اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية)	6-2
	تم العمل في 2009			سوف تعقد دورات المؤتمر في شهر يونيو/حزيران من السنة الثانية من الفترة المالية	7-2
	تم في عام 2009			سوف يوافق المؤتمر على أولويات المنظمة وإستراتيجيتها وميزانياتها في ضوء دراسة توصيات المجلس (انظر إجراءات إعداد البرنامج والميزانية أدناه)	8-2
	جاري العمل	2011/7/2	2011/4/1	سوف يركز تقرير المؤتمر على الاستنتاجات والمقررات التي يمكن تحديدها في لجان الصياغة واجتماعات "أصدقاء الرئيس" حسب الاقتضاء. وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل عن المداخلات وسيُنشر بجميع لغات المنظمة.	9-2
	تم العمل في 2009			ستصبح الاجتماعات العامة الرسمية أكثر تركيزاً على القضايا الحيوية بالنسبة للأعضاء	10-2
	جاري العمل	2011/7/2	2011/2/1	سيجري التوسع أكثر في الاجتماعات الجانبية لتكون منتدى لتبادل الآراء بصورة غير رسمية حول المستجدات	11-2
	تم في عام 2009	2011/7/2	2010/6/1	سيجري إدخال تغييرات في الممارسات، من بينها طرق العمل والمسؤوليات التراتبية حسبما هو مفصل أدناه في ما يخص الأجهزة المختلفة	12-2
	تم العمل في 2009			سيجري إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية والدور في رفع توصيات إلى المؤتمر، وغير ذلك مما يأتي تفصيله في مصفوفة الإجراءات	13-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

المجلس	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
14-2	سيجري توضيح وظائف المجلس حسب المقتضى في النصوص الأساسية وستشمل ما يلي: (1) الدور الرئيسي في اتخاذ القرارات وإسداء المشورة في ما يلي: • تخطيط العمل وقياس الأداء للمجلس نفسه • تخطيط العمل وقياس الأداء للمجلس نفسه وللأجهزة الرئاسية الأخرى باستثناء المؤتمر؛ • مراقبة الأداء وتقديم التقارير بشأنه مقابل هذه التدابير القياسية؛ • إستراتيجية المنظمة، وأولوياتها وميزانياتها؛ • الموافقة على برنامج العمل الشامل؛ • التغييرات التنظيمية الرئيسية التي لا تحتاج إلى تغييرات يجريها المؤتمر في النصوص الأساسية؛ • التوصية بجدول أعمال المؤتمر إلى المؤتمر؛			تم في عام 2009	
15-2	(2) مراقبة تنفيذ القرارات المتصلة بالحوكمة؛			تم في عام 2009	
16-2	(3) ممارسة الإشراف لضمان ما يلي: • أن تعمل المنظمة ضمن حدود الإطار المالي والقانوني المحدد لها؛ • وجود إشراف شفاف ومستقل ومهني من خلال المراجعة؛ • وجود تقييم شفاف ومهني ومستقل لأداء المنظمة في ما يتعلق بتحقيق النتائج والآثار المنشودة طبقاً للخطة؛ • وجود نظم تعمل بشكل جيد لوضع الميزانية والإدارة القائمة على النتائج؛ • وضع سياسات ونظم للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعاقد والمشتريات، وغيرها، والتأكد من أنها تقوم بوظائفها بما يناسب الغرض المرجو منها؛ • مساهمة الموارد من خارج الميزانية بكفاءة في تحقيق الأهداف التي تعطيها المنظمة الأولوية؛			تم في عام 2009	
17-2	(4) رصد أداء الإدارة مقارنة بالغايات المرجوة على صعيد الأداء.	2011/4/11	2011/11/25	جاري العمل	

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2011/7/2	2011/4/11	سوف يقدم المجلس توصية واضحة إلى المؤتمر بشأن القرار الخاص بالبرنامج والميزانية	18-2
	جاري العمل	2011/11/25	2010/5/17	سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتلاءم وجدول أعماله (على أن تعقد عادة 5 دورات على الأقل في كل فترة سنتين) – القسم جيم، الرسم البياني 1: دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما:	19-2
	جاري العمل	2010/10/31	2010/5/3	(1) سوف يُعقد اجتماع قصير بعد كل من دورات لجنتي البرنامج والمالية أو الاجتماعات غير الرسمية	20-2
	تم في عام 2009			الاجتماع الذي يعقده المجلس للتحضير للمؤتمر سيكون قبل موعد انعقاد المؤتمر بشهرين على الأقل، حتى يتسنى أخذ توصياته في الحسبان؛ بما في ذلك التوصية بجدول الأعمال النهائي للمؤتمر لكي يعتمد المؤتمر بصورة نهائية.	21-2
يجري الآن إدخال تحسينات على تقارير المجلس	مستمر	2011/11/25	2010/5/17	سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل ويُنشر بجميع اللغات)	22-2
	تم في عام 2009			لن يناقش المجلس بعد الآن المسائل العالمية المتصلة بالسياسات والتنظيم، إلا في حالات الضرورة القصوى (ويكون ذلك من اختصاص اللجان الفنية والمؤتمر)	23-2
	تم في عام 2009			سوف يجري إدخال تغييرات في الممارسات، بما في ذلك طرق العمل والمسؤوليات التراتبية بالنسبة إلى المجلس (انظر أدناه في ما يخص الأجهزة الأخرى)	24-2
	تم في عام 2009			إجراء تغييرات في النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.	25-2
				الرئيس المستقل للمجلس	
	تم في عام 2009			مراجعة النصوص الأساسية لتوضيح الدور التيسيري الاستباقي لرئيس المجلس بالنسبة للحوكمة في المنظمة، وتجذب أي تضارب محتمل في الأدوار مع الدور الإداري الذي يقوم به المدير العام، بما في ذلك، رئاسة اجتماعات المجلس، ما يلي:	26-2
	تم في عام 2009			(أ) القيام بدور الوسيط الأمين في التوصل إلى توافق في الآراء بين الأعضاء في القضايا الخلافية؛	27-2
	تم في عام 2009			(ب) التواصل مع رؤساء لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية في ما يتعلق ببرامج عمل تلك اللجان، وكذلك مع رؤساء اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية الذين يحضرون في	28-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				العادة اجتماعات لجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية، حسب مقتضى الحال؛	
	تم في عام 2009			(ج) يمكن للرئيس المستقل للمجلس أن يدعو، متى وكلما رأى ذلك مناسباً، إلى عقد اجتماعات تشاورية مع ممثلي المجموعات الإقليمية حول القضايا الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالتحضير للدورة وبمجرياتها؛	29-2
	تم في عام 2009			(د) التواصل مع الإدارة العليا في المنظمة في الأمور التي تشغل الأعضاء والتي يتم الإعراب عنها من خلال المجلس ولجنتي البرنامج والمالية التابعتين له والمؤتمرات الإقليمية؛	30-2
	تم في عام 2009			(هـ) التأكد من إبقاء المجلس على اطلاع على التطورات في المنتديات الأخرى ذات الأهمية بالنسبة لولاية المنظمة، ومواصلة الحوار مع الأجهزة الرئاسية حسب مقتضى الحال، وخصوصاً مع الأجهزة الرئاسية للوكالتين المعنيتين بالأغذية والزراعة اللتين يوجد مقرهما في روما؛	31-2
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/2	(و) العمل على التحسين المستمر للكفاءة والفعالية وملكية الأعضاء للحكومة في المنظمة.	32-2
	تم في عام 2009			(ز) سوف تنص كذلك النصوص الأساسية تحديداً على:	33-2
	تم في عام 2009			(1) المؤهلات (الكفاءات) المرغوب توافرها لدى الرئيس المستقل للمجلس والتي تعدّها لجنة المؤتمر في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية وبيّنت فيها المؤتمر العام سنة 2009 (2) أن الرئيس المستقل للمجلس مطالب بالتواجد في روما في جميع دورات المجلس، وأنه يُفترض به في المعتاد أن يمكث لفترة لا تقلّ عن ستة إلى ثمانية أشهر من السنة في روما.	34-2
				لجنة البرامج والمالية	
	تم في عام 2009			سيجري توضيح الوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بشأن توضيح الوظائف:	35-2
	جاري العمل	2011/10/14	2010/2/1	(1) سوف تركز وظائف لجنة البرنامج على أولويات البرنامج والإستراتيجية والميزانية والتقييم وستشمل أيضاً ما يلي: النظر في العمل الميداني واللامركزية؛ وفي الأولويات التي ينبغي للمنظمة تناولها في معرض زيادة اتساق السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة؛ وفي الشراكة والتنسيق مع المنظمات الأخرى في مجال العمل الفني؛	36-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2011/10/14	2010/2/1	(2) سوف تغطي لجنة المالية جميع جوانب الإدارة والخدمات والموارد البشرية فضلاً عن الشؤون المالية، بما في ذلك السياسات والميزانية الخاصة بمجالات العمل هذه – فتصبح لجنة المالية والإدارة؛	37-2
	جاري العمل	2011/10/14	2010/2/1	(3) ستعقد اللجنتان اجتماعاتهما بقدر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة بما يتلاءم وجدول الأعمال وتماشياً مع دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما (انظر الرسم البياني 1) – (4) دورات عادة كحد أدنى في كل فترة سنتين؛	38-2
	جاري العمل	2011/10/14	2010/2/1	(4) ستعقد اللجنتان المزيد من الاجتماعات المشتركة. وستتم المناقشات في إطار دورة مشتركة، وحيثما كان هناك تداخل في النقاش أو في حال كان إسهام اللجنتين يكمل الواحد منهما الآخر؛	39-2
	جاري العمل	2011/10/14	2010/2/1	(5) سيطلب من اللجنتين إصدار توصيات واضحة وإبلاء عناية أكبر للسياسات والاستراتيجيات والأولويات من أجل تحسين الإشراف وإعطاء توجيهات ديناميكية بدرجة أكبر إلى المجلس؛	40-2
	جاري العمل	2011/4/15	2010/6/1	(6) وستوافق لجنة المالية وتعتمد معايير تحدد من خلالها وثائق برنامج الأغذية العالمي التي يجدر بها مراجعتها.	41-2
	تم في عام 2009			إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل (انظر أدناه)	42-2
	تم في عام 2009			إدخال تغييرات على النصوص الأساسية بشأن وظائف اللجنتين	43-2
	تم في عام 2009			عضوية لجنتي البرنامج والمالية ورؤيساهما والمراقبون فيهما: – سوف تدخل تغييرات على النصوص الأساسية بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيتألف الأعضاء من بلدان لا أفراد، ويُفترض بالبلدان، في سياق تسمية الممثلين عنها، إيلاء العناية الواجبة لاقتراح ممثلين يتمتعون بالمؤهلات الفنية اللازمة، وكذلك؛	44-2
	تم في عام 2009			(1) ينتخب المجلس الرئيسين استناداً إلى مؤهلات كل منهما وهما لن يشغلا أي مقعد في مجموعتيهما الانتخابيتين ولن يمثل أي إقليم أو بلد (وفي حال أصبح مركز الرئيس شاغراً، يحل محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛	45-2
	تم في عام 2009			(2) وستجري زيادة عضوية كل من اللجنتين، فضلاً عن الرئيس، لتصل إلى اثني عشر ممثلاً ويحق لكل إقليم بعدد من الممثلين يصل إلى اثنين لكل من: أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والشرق الأدنى وأوروبا وممثل واحد لكل من أمريكا الشمالية وجنوب غرب المحيط الهادي يسميهم الإقليم ويؤكد لهم المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور	46-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً.	
	تم في عام 2010	2011/10/14	2010/4/12	(3) سوف تكون اجتماعات اللجنتين، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.	47-2
				لجنة الشؤون الدستورية والقانونية	
	تم في عام 2009			سوف يجري إدخال تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيكون هؤلاء الأعضاء بلداناً لا أفراداً لكن يُفترض بالبلدان عند تسمية ممثليها اقتراح ممثلين لديهم المؤهلات القانونية المطلوبة وأيضاً:	48-2
	تم في عام 2009			سوف ينتخب المجلس الرئيس من بين أعضاء لجنة الشؤون الدستورية والقانونية استناداً إلى مؤهلاته الفردية (وفي حال أصبح منصب الرئيس شاغراً، يحلّ محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛	49-2
	تم في عام 2009			ستكون اللجنة مؤلفة من سبعة أعضاء، ويحق لكل إقليم تسمية عضو واحد يؤكده المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً)	50-2
	تم في عام 2009			سوف تكون اجتماعات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.	51-2
				المؤتمرات الإقليمية	
	جاري العمل	2012/6/30	2010/2/1	سيجري إدخال تغييرات على المسؤوليات التراتبية والوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك إجراء تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية إلى لجان تابعة لمؤتمر المنظمة:	52-2
	جاري العمل	2011/7/2	2010/2/1	(أ) وسوف تشمل وظائفها ما يلي: (1) بلورة القضايا من أجل اتساق السياسات الإقليمية والتوصل إلى منظور إقليمي بشأن قضايا السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة - وهي سترفع تقاريرها إلى المؤتمر في هذا الشأن؛ (2) استعراض برنامج المنظمة الخاص بالإقليم وبرنامج المنظمة الإجمالي بما له من تأثيرات على الإقليم وإسداء المشورة بهذا الشأن - وهي سترفع تقريرها إلى المجلس من خلال لجنتي البرنامج	53-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				والمالية.	
	جاري العمل	2011/7/2	2010/2/1	(ب) طرق العمل – إن المؤتمرات الإقليمية: (1) ستُعقد مرة واحدة عادة في فترة السنتين بناء على قرار يتخذه أعضاء المنظمة في الإقليم المعني وبالتشاور الكامل بين الأعضاء بشأن جدول الأعمال وشكل المؤتمر وموعده ومدته والحاجة إلى عقده؛ (2) ستعيّن مقررًا؛ (3) يبقى الرئيس والمقرر في منصبيهما في الفترة الفاصلة بين الدورات ويعرض الرئيس أو المقرر، في حال غيابه، تقرير المؤتمر الإقليمي على مجلس المنظمة ومؤتمر المنظمة (ويمكن للجنة البرنامج والمالية أن تنظرا في التقرير أيضاً، حسب مقتضى الحال) طبقاً للدورة الجديدة للإشراف من قبل الأجهزة الرئاسية واتخاذ القرارات في عملية إعداد البرنامج والميزانية؛ (4) ستعقد الدورات بقدر الإمكان بالتزامن مع غيرها من الهيئات الإقليمية المشتركة بين الحكومات والمعنية بالزراعة؛	54-2
	تم في عام 2009			إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها	55-2
				اللجان الفنية	
	تم في عام 2009			اللجان الفنية: سترفع اللجان تقاريرها إلى المجلس بشأن ميزانية المنظمة والأولويات والاستراتيجيات الخاصة بالبرامج، كما سترفع تقاريرها إلى المؤتمر مباشرة بشأن السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة، فتصبح لجاناً تابعة للمؤتمر وكذلك:	56-2
	جاري العمل	2011/12/31	2010/6/14	(أ) يبقى الرؤساء في مناصبهم في الفترات الفاصلة بين الدورات ويرفعون تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛	57-2
	جاري العمل	2011/2/4	2010/6/14	(ب) طرق العمل – إن اللجان الفنية: (1) تعقد اجتماعاتها بصورة أكثر مرونة من حيث مدة انعقادها وتواترها حسب الحاجة، ويكون ذلك عادة مرة واحدة في كل فترة سنتين. وستتناول المسائل الناشئة ذات الأولوية وقد تعقد اجتماعات لها لهذا الغرض خصيصاً:	58-2
	جاري العمل	2011/12/31	2010/6/14	(2) سيقوم الرئيس بتيسير التشاور الكامل مع الأعضاء بشأن جدول أعمال الاجتماعات وشكلها ومدة انعقادها؛	59-2
	جاري العمل	2011/2/4	2010/6/14	(3) سيتم اللجوء بدرجة أكبر إلى الدورات الموازية والاجتماعات الجانبية، مع الحرص على تمكين البلدان التي لديها وفود صغيرة من المشاركة (سوف تضم الدورات غير الرسمية منظمات غير حكومية	60-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				والقطاع الخاص بما في ذلك ممثلين من البلدان النامية)؛	
	تم في عام 2009			(4) سوف تدرج لجنة الزراعة جانباً خاصاً بالثروة الحيوانية في جدول أعمالها وستخصص له وقتاً كافياً؛	61-2
	تم في عام 2009			(5) سوف توطّد لجنة مشكلات السلع تفاعلها مع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد) ومنظمة التجارة العالمية والصندوق المشترك للسلع الأساسية؛	62-2
	تم في عام 2009			(6) سوف تُعيد لجنة الأمن الغذائي العالمي إحياء دورها في مجال رصد التقدم نحو الوفاء بالتزام مؤتمر القمة العالمي للأغذية وحفز هذا التقدم واستعراض حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم.	63-2
	تم في عام 2009			إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل والمسؤوليات التراتبية	64-2
	تم في عام 2009			إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.	65-2
				الاجتماعات الوزارية	
	جاري العمل	2011/11/25	2010/5/17	يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تحتاج المسائل التي تمت بلورتها على المستوى الفني إلى موافقة سياسية أو إلى تسليط المزيد من الضوء عليها.	66-2
	جاري العمل	2011/11/25	2010/5/17	وسينظر المؤتمر عادة مباشرة في تقارير الاجتماعات الوزارية.	67-2
				الأجهزة الدستورية والاتفاقيات والمعاهدات والدستور الغذائي وغيرها	
	جاري العمل	2011/11/25	2010/5/17	يجوز لمؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات مثل الدستور الغذائي والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات (المسجلة بموجب النظام الأساسي للمنظمة) أن تطرح على المجلس والمؤتمر قضايا معينة للبحث عبر اللجنة الفنية المعنية (إجراء تغيير في النصوص الأساسية)	68-2
	جاري العمل	2013/12/31	2010/6/1	القيام باستعراض لإجراء ما يلزم من تغييرات بما يمكن الأجهزة الدستورية، الرغبة في ذلك، من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية من أعضائها، مع البقاء في إطار المنظمة ومع الإبقاء على علاقتها بها من خلال رفع التقارير.	69-2
				إجراءات في المستقبل لتحسين فعالية حوكمة المنظمة	
	جاري العمل	2013/6/3	2010/1/4	يقوم كل من المجلس ولجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بما يلي:	70-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2013/6/3	2010/1/4	(أ) القيام مرة واحدة في كل فترة سنتين بإعداد برنامج عمل لعدة سنوات لا تقل مدته عن أربع سنوات، لكي يقوم المجلس و/أو المؤتمر باستعراضه (طبقاً للمسؤوليات التراتبية لرفع التقارير لكل منهما)	71-2
	جاري العمل	2013/6/3	2010/1/4	(ب) إعداد تقرير عما أحرزه من تقدم مقارنة ببرنامج العمل مرة كل سنتين وأيضاً لكي يستعرضه المجلس و/أو المؤتمر.	72-2
	تم في عام 2009			سيتم إعطاء تعريف لعبارة "الأجهزة الرئاسية" ويستحسن أن يكون ذلك في النصوص الأساسية.	73-2
	جاري العمل	2013/6/3	2010/1/4	سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة بما يشمل دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها مع إجراء استعراض مستقل للمساهمة في هذه العملية.	74-2
	تم في عام 2009			يقوم المدير العام، من أجل زيادة الشفافية والاتصالات، برفع تقرير إلى المجلس والتحاور معه ومع الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية بشأن: - الإطار الاستراتيجي وأولويات خطة العمل المتوسطة الأجل؛ - الأهداف التي أسندت إليها الأولوية وحددتها الإدارة العليا لإحراز تقدم فوري؛ - الأداء السنوي وكل سنتين.	75-2
	تم في عام 2009			تكاليف مراجعة النصوص الأساسية لجميع الأجهزة الرئاسية: يتولى مراجعة النصوص الأساسية مكتب الشؤون القانونية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية.	76-2
تعيين المدير العام وفترة ولايته					
	جاري العمل	2011/7/2	2010/2/15	اعتماد تدابير وإجراء تغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل عملية الانتخاب، بما في ذلك:	95-2
	جاري العمل	2011/7/2	2011/6/25	(أ) يقدم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام المؤتمر في الدورة التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح الفرصة للأعضاء لطرح أسئلة على المرشحين (وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛	96-2
	جاري العمل	2011/4/25	2011/4/11	(ب) يقدم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام مجلس المنظمة في إحدى دوراته، قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد دورة المؤتمر التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح في تلك الدورة للأعضاء وللمراقبين في المجلس فرصة طرح أسئلة على المرشحين (يكون الاجتماع مع المرشحين للإطلاع فقط من دون أن تصدر أي توصية أو استنتاج في ختام النقاش - وتغطي تكاليف المرشحين من	97-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				ميزانية المنظمة؛	
	جاري العمل	2011/1/31	2010/2/1	(ج) يُقفل باب الترشيحات التي تقدمها الحكومات الأعضاء للمرشحين لشغل منصب المدير العام قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد الدورة المذكورة للمجلس؛	98-2
	تم في عام 2009			(د) إذا شارف منصب المدير العام على أن يصبح شاغراً، يجري الإعلان عنه قبل 12 شهراً على الأقل من موعد إقفال باب الترشيحات، علماً أن البلدان الأعضاء تبقى مسؤولة بالكامل عن جميع الترشيحات.	99-2
لم ينفذ الإجراء في عام 2009 بسبب عدم وجود توافق في الآراء بين الأعضاء. ويمكن تنفيذ الإجراء في فترة السنتين التالية إذا قرر الأعضاء ذلك	لا يوجد توافق في الآراء	لا ينطبق	لا ينطبق	(هـ) ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها وهي مؤهلات تعدها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009.	100-2
	تم في عام 2009			تغيير النصوص الأساسية في ما يتعلق بفترة ولاية المدير العام لتصبح أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية مدتها أربع سنوات.	101-2
2- الإشراف					
التقييم					
	تم في عام 2009			إنشاء مكتب منفصل للتقييم ومستقل من الناحية التشغيلية داخل هيكل أمانة المنظمة، يكون مسؤولاً أمام المدير العام وأمام المجلس من خلال لجنة البرنامج.	77-2
تحقق ثلث هذه الزيادة في الفترة 2010-2011. واقترحت الإدارة عدم زيادة ميزانية التقييم مرة أخرى في الفترة 2012-2013، وإنما تأخير أي زيادات جديدة إلى الفترة المالية المقبلة. وقد أكد الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية في مارس/آذار 2011 من جديد على الهدف الموضوع في خطة العمل الفورية لميزانية التقييم والبالغ 0.8 في المائة من الاعتمادات الصافية، واقترح نسبة 7.0 في المائة للفترة 2012-2013، أي بزيادة بحوالي 1 مليون دولار أمريكي قياساً إلى ميزانية التقييم التي اقترحتها الإدارة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.	موقوف	2013/12/31	2010/1/1	ميزانية التقييم: ستجري زيادة الميزانية المخصصة للتقييم من البرنامج العادي إلى نسبة 0.8 في المائة من ميزانية البرنامج العادي الإجمالية (على فترة سنتين ماليتين)، على أن تخصص بالكامل لمكتب التقييم فور اتخاذ الأجهزة الرئاسية قراراً بشأنها من ضمن عملية الموافقة على برنامج العمل والميزانية. واستناداً إلى فترة الأساس 2008-2009، ستبلغ الاحتياجات 3.2 مليون دولار أمريكي. وكان ورد اقتراح في مشروع برنامج العمل والميزانية بتوفير نصف هذا المبلغ في الفترة 2010-2011. وتوخياً للحد من المخاطر المصاحبة للتنفيذ في فترة السنتين الأولى، يمول المشروع النهائي لبرنامج العمل والميزانية ثلث الزيادة فقط وقدرها 1.1 مليون دولار أمريكي في الفترة 2010-2011. في حين أنه سيجري تمويل الرصيد المتبقي ضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.	78-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	تم في عام 2009			الموظفون في مجال التقييم: (أ) تعيين مدير للتقييم من درجة مد-2. ويتولى فريق يضم ممثلين عن المدير العام والأجهزة الرئاسية، بالإضافة إلى خبراء في التقييم من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، استعراض الاختصاصات وبيان المؤهلات المطلوبة للوظيفة ويشاركون بعدها في فريق لاستعراض الترشيحات واختيار المرشح المناسب. ويشغل مدير التقييم وظيفته هذه لولاية ثابتة مدتها أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية واحدة على الأكثر، دون إمكانية إعادة تعيينه في وظيفة أخرى أو كمستشار داخل المنظمة لسنة واحدة على الأقل؛	79-2
	تم في عام 2009			(ب) ستجري جميع عمليات تعيين موظفي التقييم والاستشاريين وفق إجراءات شفافة ومهنية، تحتل فيها الكفاءة الفنية صدارة المعايير، لكن مع مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالتوازن الإقليمي والمساواة بين الجنسين. ويكون مدير التقييم مسؤولاً بشكل رئيسي عن تعيين موظفي التقييم، كما أنه مسؤول عن تعيين الاستشاريين طبقاً للإجراءات المعمول بها في المنظمة.	80-2
	تم في عام 2009			ضمان الجودة ومواصلة تدعيم وظيفة التقييم: (أ) تعزيز استعراض النظراء المستقل القائم حالياً للتقارير الرئيسية	81-2
	تم في عام 2009			(ب) إجراء استعراض للنظراء كل سنتين تتولاه مجموعة مصغرة من النظراء المستقلين للتأكد من أن العمل يستوفي أفضل الممارسات والمعايير في مجال التقييم – رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس مع توصيات لجنة البرنامج	82-2
	جاري العمل	2016/1/1	2016/1/1	(ج) إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم كل ست سنوات – رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس، مع توصيات لجنة البرنامج.	83-2
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	موافقة المجلس على سياسة شاملة للتقييم مضمنة في "ميثاق"، بما في ذلك ما ذكر أعلاه، وكذلك: (أ) سوف يكون هناك تفاعل بين لجنة التقييم الداخلية في المنظمة ولجنة البرنامج حسب المقتضى؛	84-2
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	(ب) ستبقى خطة التقييم المتجددة خاضعة لموافقة الأجهزة الرئاسية بعد التشاور مع لجنة التقييم الداخلية؛	85-2
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	(ج) ستصبح عمليات متابعة التقييم ذات طابع مؤسسي بالكامل، بما يشمل نظاماً مستقلاً للرصد ورفع التقارير إلى لجنة البرنامج؛	86-2
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	(د) ستظل جميع تقارير التقييم، وردود الإدارة، وتقارير المتابعة ووثائق عامة، وتتاح بالكامل لجميع أعضاء المنظمة. كما سيزداد تفعيل الجهود المبذولة لمناقشة التقارير وعرضها على جميع أعضاء الأجهزة الرئاسية المعنيين وذلك من خلال مجموعات استشارية وحلقات عمل حول كل من عمليات	87-2

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر لانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				التقييم على حدة؛	
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	(هـ) سيكون لمكتب التقييم دور استشاري مؤسسي لدى الإدارة في ما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج وإعداد البرامج والميزانية، بغية تعزيز عملية استرجاع المعلومات والتعلم؛	88-2
	تم في عام 2009			(و) سيجري تنسيق التقييم بصورة جيدة في إطار منظومة الأمم المتحدة، مع مراعاة عمل وحدة التفتيش المشتركة، وسيواصل مكتب التقييم العمل بصورة وثيقة مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؛	89-2
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	(ز) سوف تبرز في النصوص الأساسية الأحكام الخاصة بالتقييم كما اعتمدت في الميثاق	90-2
				المراجعة	
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	تماشياً مع السياسة الزاهنة، سيجري توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل المجالات التنظيمية الرئيسية الأكثر عرضة للمخاطر، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الحاجة	91-2
	تم في عام 2009			إن لجنة المراجعة:	92-2
				(أ) سيعيّن المدير العام وستكون مؤلفة من أعضاء جميعهم من الخارج ويوافق عليهم المجلس بناء على توصية المدير العام ولجنة المالية؛	
	تم في عام 2009			(ب) سترفع تقريراً سنوياً إلى المجلس عن طريق لجنة المالية.	93-2
	تم في عام 2009			يتولى المراجع الخارجي مسؤولية المراجعة بالنسبة إلى مكتب المدير العام مباشرة، بالإضافة إلى عمليات المراجعة المنتظمة التي يجريها المفتش العام.	94-2
				المبادئ الأخلاقية	
	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سير عمل المكتب وتدريب الموظفين	33-3
استعرضت لجنة المالية مرة أخرى في دورتها في عام 2010 اختصاصات لجنة مبادئ الأخلاق وعضويتها، ولكنها لم توافق عليها. وطلبت لجنة المالية إعادة النظر في هذه المسألة التي ينبغي أن تحال أيضاً إلى لجنة الشؤون الدستورية والقانونية.	تأخيرات طفيفة	2010/10/31	2009/2/19	استعراض اختصاصات اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وعضويتها من قبل لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	34-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
ووافقت لجنة المالية على المقترحات الخاصة بتنفيذ برنامج الإفصاح المالي.					
يرتبط بالإجراء 3-34 أعلاه	تأخيرات طفيفة	2011/12/31	2011/1/1	تعيين اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية ومباشرة عملها	35-3
يرتبط بالإجراء 3-34 أعلاه	تأخيرات طفيفة	2011/12/31	2011/1/1	استعراض المجلس للتقرير السنوي أو لكل سنتين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وذلك استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	36-3
	جاري العمل	2011/12/31	2011/1/1	تعيين أمين للمظالم	36-3(أ)
				3(أ) إصلاح عمليات وضع البرامج والميزانية والمتابعة المستندة إلى النتائج	
				الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والإطار الجديد المستند إلى النتائج	
	تم في عام 2009			اتخاذ قرار بتطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج	1-1
	تم في عام 2009			اتخاذ قرار بشأن رؤية المنظمة والأهداف العالمية للمنظمة	2-1
	تم في عام 2009			اتخاذ قرار مبدئي بشأن الأهداف الإستراتيجية، والأهداف الوظيفية، والوظائف الأساسية	3-1
	تم في عام 2009			اعتماد صيغة عرض الأهداف الإستراتيجية والنتائج التنظيمية بصورة مبدئية	4-1
	تم في عام 2009			بلورة مجالات التركيز المؤثرة للأغراض المشار إليها وليتم على أساسها التوسع في بلورة القائمة المبدئية	5-1
	جاري العمل	2011/12/31	2009/4/1	وضع نظام الرصد المستند إلى النتائج	6-1
	تم في عام 2009			بلورة واعتماد الإطار الاستراتيجي الكامل، وخطة العمل المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية بتطبيق النموذج الجديد	7-1
من المقرر أن يبدأ في 2011/12/1	جاري العمل	2012/6/30	2011/12/1	أول تقرير عن الأداء التنظيمي على أساس النظام الجديد المستند إلى النتائج لفترة السنتين 2010-2011 (في عام 2012)	8-1

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى نتائج	
	تم في عام 2009			اعتماد وثائق معدلة عن البرنامج والميزانية تتألف من الأقسام التالية ويمكن عرضها كوثيقة واحدة لتجنب التكرار وإعطاء صورة متكاملة (الموافقة الكاملة الأولى عام 2009 بالنسبة لفترة السنتين 2010-2011):	1-3
	تم في عام 2009			1- الإطار الاستراتيجي في مهلة زمنية من 10 إلى 15 سنة ويجري استعراضه كل أربع سنوات بما في ذلك: - تحليل التحديات التي تعترض الأغذية والزراعة والتنمية الريفية ومن يعتمدون عليها، بما فيهم المستهلكون؛ • الرؤية الاستراتيجية؛ • أهداف الدول الأعضاء؛ • الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، بما في ذلك الغايات والمؤشرات الإرشادية للإنجاز (تتراوح بين 8 و 12 مؤشراً)؛	2-3
	تم في عام 2009			2- الخطة المتوسطة الأجل في مهلة زمنية قدرها أربع سنوات ويجري استعراضها في كل فترة مالية، بما في ذلك: • الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، طبقاً للإطار الاستراتيجي، • إطار النتائج التنظيمية (المخرجات) - 80 نتيجة تقريباً كحد أقصى، بما في ذلك ما يتعلق بالوظائف الرئيسية، تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من جانب الدول الأعضاء والمجتمع الدولي. ويجب أن تتضمن كل نتيجة من النتائج التنظيمية غايات محددة على صعيد الإنجازات ومؤشرات للتحقق منها ويشار فيها إلى مساهمة المنظمة وتحدد فيها الميزانية من الاشتراكات المقررة والموارد المقدرة من خارج الميزانية (قد تكون الغايات مرهونة بمستوى الموارد من خارج الميزانية). وسيتم دمج قضايا المساواة بين الجنسين بالكامل ضمن الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل ولن تكون بعد الآن موضع خطة عمل منفصلة؛ • مجالات التركيز المؤثرة التي تجمع بين النتائج وتركز على الموارد باعتبارها أداة اتصال لتعبئة	3-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				الموارد وتحسين الإشراف على الموارد من خارج الميزانية في مجالات التأثير الرئيسية؛ • الوظائف الأساسية للمنظمة، 3- الأهداف الوظيفية التي تضمن أن تغطي العمليات التي تقوم بها المنظمة والأعمال الإدارية إلى إجراء تحسينات في الإطار المستند إلى النتائج.	
	تم في عام 2009			4- برنامج العمل والميزانية، يغطي كل منهما فترة مالية واحدة، على أن تُقسم الميزانية بين ميزانية إدارية وميزانية البرنامج، وتندرجان ضمن إطار مستند إلى النتائج، ويتضمنان: • إطاراً للنتائج التنظيمية (المخرجات) طبقاً للخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية لكل من النتائج؛ • تحديد كمي لتكاليف النتائج التنظيمية والالتزامات كافة؛ • حساب الزيادة في الكلفة والوفورات المخطط لها نتيجة زيادة الكفاءة؛ • رصد اعتمادات للالتزامات الطويلة الأجل والالتزامات التي لم ترصد لها أموال كافية والأموال الاحتياطية؛ • مشروع قرار خاص بالبرنامج والميزانية.	4-3
	تم في عام 2009			5) سوف يتم الاستغناء عن موجز برنامج العمل والميزانية نظراً للتفاعل القائم بين الأجهزة الرئاسية في عملية وضع البرنامج.	5-3
	جاري العمل	2011/12/31	2009/4/1	اعتماد نظام جديد لرصد الإدارة المستندة إلى النتائج ورفع التقارير عن الأداء على صعيد التنفيذ: سوف يغطي كل تقرير فترة السنتين السابقة وسيبلغ عن التنفيذ، فضلاً عن الغايات والمؤشرات الخاصة بالنتائج بالإضافة إلى مؤشرات الكفاءة بالنسبة إلى الأهداف الوظيفية. ويحل هذا التقرير محل التقرير الحالي الخاص بتنفيذ البرامج.	6-3
	مستمر	لا ينطبق	لا ينطبق	تحديد مجالات التحسين والإجراءات اللازمة لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج	1-7
	جاري العمل	2011/12/31	2009/4/1	اعتماد دورة معدلة للتخصيص واتخاذ القرارات من قبل الأجهزة الرئاسية (انظر الرسم البياني 1 أدناه عن مراحل العمل). وسوف يُنقل موعد انعقاد مؤتمر المنظمة إلى شهر يونيو/حزيران، اعتباراً من عام 2011، على أن يترافق هذا مع نقل مواعيد جميع الاجتماعات الأخرى (سيجتمع المجلس في شهر	7-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر لانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				سبتمبر/أيلول 2009 للإعداد للمؤتمر – تماشياً مع الدورة الجديدة). وسيجري اعتماد الدورة الكاملة التالية للاجتماعات ابتداء من عام 2010 (انظر القسم بء عن إصلاح الحوكمة بالنسبة إلى مخصصات الميزانية للاجتماعات):	
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	(1) السنة الأولى من فترة السنتين (يعقد المجلس خلالها اجتماعين على الأقل): • سوف تجري اللجان الفنية استعراضاً وتصدر توصيات كل في مجال اختصاصها حول ما يلي: أداء المنظمة للمساهمة في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما يشمل أي عمليات تقييم ذات الصلة؛ • الأولويات والنتائج المرجوة في إطار الخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك في ميادين الحوكمة العالمية، واقتراح التعديلات اللازمة في فترة السنتين التالية؛ • تقوم المؤتمرات الإقليمية، كل بالنسبة إلى إقليمها، باستعراض ورفع توصيات حول ما يلي: • أداء المنظمة من حيث مساهمتها في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما في ذلك أي عمليات تقييم ذات الصلة؛ • الأولويات والنتائج المقررة في الخطة المتوسطة الأجل واقتراح تعديلات في فترة السنتين التالية؛ • قضايا السياسات التي تهتم الإقليم والتي سيجري بحثها على المستوى العالمي أو عبر مزيد من الإجراءات على المستوى الإقليمي؛ • يقوم المجلس ولجنتا البرنامج والمالية، كل في مجال اختصاصه، بإجراء استعراض وابتخاذ قرارات بشأن ما يلي: • التقرير عن الأداء على صعيد التنفيذ في فترة السنتين السابقة، بما في ذلك الأداء مقارنة بالمؤشرات؛ • عمليات التقييم الرئيسية؛ • الأداء على صعيد الميزانية والتنفيذ في النصف الثاني من السنة؛ • أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه؛ • الموافقة مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛	8-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2011/12/31	2011/1/1	(2) السنة الثانية من فترة السنتين (يعقد المجلس دورتين على الأقل، وربما ثلاث دورات): • سوف تقوم لجنة البرنامج والمالية والمجلس، على مدار السنة، باستعراض واتخاذ القرارات حول أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه وستوافق مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛ • يناير/كانون الثاني – مارس/آذار: سوف تقوم لجنة البرنامج والمالية والمجلس باستعراض الخطة المتوسطة الأجل المقترحة وبرنامج العمل والميزانية المقترح وفي كل ثاني سنة من فترة السنتين، الإطار الاستراتيجي؛ • يناير/كانون الثاني – مارس/آذار: ليس كجزء من دورة اجتماعات الأجهزة الرئاسية – سوف يُعقد اجتماع غير رسمي للأعضاء المهتمين ومصادر التمويل الممكنة الأخرى من خارج الميزانية وإقامة شراكات، من أجل تبادل المعلومات حول التمويل اللازم من خارج الميزانية، خاصة في ما يتعلق بمجالات التركيز المؤثرة؛ • مارس/آذار – أبريل/نيسان: سوف يُصدر المجلس توصيات صريحة إلى المؤتمر بشأن إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛ • يونيو/حزيران: سوف يوافق المؤتمر على إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛ • سبتمبر/أيلول – نوفمبر/تشرين الثاني: إذا دعت الحاجة، سوف تدرس لجنة البرنامج والمالية والمجلس وتوافق على أي تغييرات في إطار النتائج وفي مخصصات الميزانية في ضوء قرار المؤتمر حول مستوى الميزانية.	9-3
	تم في عام 2009			إجراء التغييرات اللازمة في النصوص الأساسية من أجل دورة البرنامج والميزانية بما في ذلك توقيت دورات الأجهزة الرئاسية	10-3
العمل موقوف انتظاراً لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، واستعراض الخيارات	موقوف	2013/12/31	2008/1/1	بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحدثت أحكاماً لترحيل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقررة، من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحدّ من المعاملات غير المجدية وغير الفعّالة.	11-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				تصميم نموذج جديد للتخطيط والميزنة	
2-7	تأخيرات طفيفة	2013/12/31	2009/11/23	تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ورسم معالم الإطار المنطقي المعياري المبسط لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات النظام الجديد الموحد للتقارير	يتوقف على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وإصدار أوراكل (R12)
				العمل المشترك بين التخصصات	
2-6	مستمر	لا ينطبق	لا ينطبق	ميزانية بنسبة 5 في المائة لنواب المدير العام من أجل الأنشطة متعددة التخصصات	
				3(ب) المطبوعات بجميع اللغات	
				المطبوعات بجميع لغات المنظمة	
55-3	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	سوف تخصص ميزانية لكل لغة من لغات المنظمة لنشر المطبوعات التقنية (على الورق وعلى شبكة الويب). وسوف يقرر فريق مؤلف من مستخدمي الوثائق التقنية في كل لغة كيفية استخدام الأموال للترجمة (هذا بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لوثائق الاجتماعات الرئيسية).	
56-3	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	ستتم زيادة النسخ المتاحة من المطبوعات التقنية لأقل البلدان نمواً، على أن تتخذ نفس الأفرقة القرارات الخاصة بأولويات الوثائق.	
57-3	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية	

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				4- تعبئة الموارد وإدارتها	
				إستراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها	
دعم إدماج المشروعات في نموذج التخطيط الجديد في المنظمة، والتعاون بين مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وإدارة التعاون التقني لوضع إستراتيجية تعبئة الموارد وتحديث نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية وتحسين إدماج بيانات مشروعات المساهمات الطوعية في برنامج العمل والميزانية، وعمليات تخطيط العمل بالتنسيق بين نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم وغيرها من النظم الموجودة في المنظمة. ووضع آلية لتخصيص الموارد للاستخدام داخل المنظمة، بما يزيد من الشفافية أو حيث يضع الشركاء مواردهم، وكيف تختار المنظمة تخصيص الأموال غير المخصصة.	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	ستستكمل الاشتراكات المقررة من خلال دمج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية إعداد البرنامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة، مع الاعتراف بعدم إمكانية التنبؤ تماماً بالتمويل من خارج الميزانية (انظر أيضاً الفقرتين 8 و 33):	12-3
	تم في عام 2009			(أ) قيام المجلس باستعراض الخطط لاستخدام الموارد من خارج الميزانية ونتائجها ضمن إطار متكامل استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنتي البرنامج والمالية، وبما يكفل تعبئة الموارد لمساندة الأولويات المتفق عليها في المنظمة؛	13-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
14-3 (ب) إقامة بنية لإدارة الموارد من خارج الميزانية والاشتراكات المقررة تكون بموجبها إستراتيجية تعبئة الموارد وسياساتها وإدارتها وتنسيقها ككل، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بالنسبة إلى السياسات، في مكتب مركزي للإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وتوكل إليه مسؤوليات لامركزية على شتى المستويات ضمن إطار منسق لتعبئة الموارد، خاصة على المستويين الإقليمي والقطري، بما في ذلك وحدة صغيرة في إدارة المنظمة تُعنى بالتعاون التقني، مما سيعزز المكاتب الميدانية ووحدات العمليات في تواصلها مع الجهات المانحة؛	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	تقرير تقدير قدرات استراتيجيات المنظمة لتعبئة الموارد، والمواد المرجعية لتعبئة الموارد، والدليل العملي بشأن تعبئة الموارد، وتدريب على استراتيجية تعبئة الموارد والمنهج، ودور ومسؤوليات تعبئة الموارد، ومبادئ التوجيه في تعبئة الموارد وأدوات رسم موارد الشركاء (ADAM)، ومصفوفة الشركاء في الموارد، وإستراتيجية اتصالات مجالات التركيز المؤثرة، ووثيقة تخطيط تعبئة وإدارة الموارد، ووضع آلية لتخصيص الموارد، والمنبر الداخلي لتعبئة الموارد، وموقع استراتيجية تعبئة الموارد على شبكة الإنترنت، والاجتماع غير الرسمي للأعضاء المهتمين بالأمر، والمصادر الأخرى للتمويل الطوعي والشراكات في أول مارس/آذار 2011.
15-3 (ج) السعي المكثف إلى إقامة شراكات جديدة، بما فيها الشراكات مع المؤسسات الخاصة؛	لا ينطبق	لا ينطبق	مستمر	
16-3 (د) إبقاء تدابير الكفاءة وكلفة خدمات الدعم مقارنة بالأعمال الممولة من خارج الميزانية موضع استعراض مستمر حرصاً على عدم وجود دعم متداخل بين مصادر التمويل.			تم في عام 2009	
17-3 استعراض المعاهدات والاتفاقات والاتفاقيات وغيرها من الأجهزة المشابهة والصكوك التي أنشئت بموجب المواد 6 و14 و15 من دستور المنظمة وذلك لزيادة درجة التمويل الذاتي من أعضائها (انظر أيضاً 2-69). وتقديم تقرير إلى المجلس وتقارير إلى الأطراف في الاتفاقيات.	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	سوف يقدم أول تقرير إلى لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2011
18-3 استحداث تدابير لتشجيع السداد في المواعيد المقررة وتجنب المتأخرات وإدارة الموارد المتاحة، مع مراعاة توصيات لجنة المالية، بما في ذلك:			تم في عام 2009	
19-3 (أ) قيام المجلس باستعراض سنوي استناداً إلى تقرير من لجنة المالية عن حالة المدفوعات المتأخرة والمتأخرات وانعكاساتها على السيولة في المنظمة؛			تم في عام 2009	
20-3 (ب) نشر تقارير واضحة على موقع المنظمة الرئيسي العام على الإنترنت عن حالة المدفوعات المسددة في مواعيدها وتلك المتأخرة وعن المتأخرات لكل بلد من البلدان؛			تم في عام 2009	

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	تم في عام 2009			(ج) مواصلة سياسة الاقتراض الرشيدة المتبعة حالياً لتسيير التدفق النقدي بشكل منتظم	21-3
				5- برنامج التعاون التقني	
				برنامج التعاون التقني	
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	تخصص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم بموجب سلطات الممثلين الإقليميين، باستثناء نسبة 15 في المائة تبقى خاضعة لسلطة الإدارة المسؤولة عن التعاون التقني وتستخدم في حالات الطوارئ و3 في المائة للمشاركة المشتركة بين الأقاليم.	22-3
	تم في عام 2009			تُعتمد المخصصات الإشارية للأقاليم على الوجه التالي مع قيام المجلس باستعراضها كل أربع سنوات تماشياً مع دورة التخطيط المتوسطة الأجل: أفريقيا 40 في المائة؛ وآسيا والمحيط الهادي 24 في المائة؛ وأمريكا اللاتينية والكاريبي 18 في المائة؛ وأوروبا 10 في المائة؛ والشرق الأدنى 8 في المائة. وللبلدان المتقدمة الحق في الحصول على مساعدات من البرنامج التقني، ولكن على أساس استرداد التكاليف بالكامل.	23-3
	تم في عام 2009			يُعاد النظر في عام 2009 في دورة مشروعات برنامج التعاون التقني والخطوط التوجيهية للموافقة عليها، مع التأكيد مجدداً على إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض والبلدان الجزرية الصغيرة وغير الساحلية الصغيرة، من أجل زيادة توضيح الخطوط التوجيهية الموجودة التي وافق عليها المجلس وتحديد ما يلي:	24-3
	تم في عام 2009			(أ) معايير الموافقة بما يشمل التقاء احتياجات البلدان والأهداف الإستراتيجية والنتائج التنظيمية المعتمدة في المنظمة؛	25-3
	تم في عام 2009			(ب) تحديد الحد الأدنى اللازم من المعلومات من البلدان للنظر في طلباتها؛	26-3
	تم في عام 2009			(ج) توضيح دورة المشروعات مع تحديد الخطوات - تحديد المسؤوليات عن الموافقات في كل مرحلة من مراحل العملية، وتبسيط عدد الخطوات، ومع إعطاء تفويضات للمكاتب اللامركزية على أدنى مستوى ممكن؛	27-3
	تم في عام 2009			(د) تحديد الفترات الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية بشكل واضح، حتى يمكن مساءلة المديرين؛	28-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
ولن توضع معايير شاملة لنسبة التمويل من برنامج التعاون التقني التي ستخصص للمشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية، حيث يتفاوت ذلك تبعاً لكل إقليم.			تم في عام 2009	
6- اللامركزية				
اللامركزية				
ستساند لجنّتا البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية	2009/9/30	2013/12/31	مستمر	استعرض الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية التقدم في موضوع اللامركزية في أكتوبر/تشرين الأول 2010. ومن المقرر القيام بمزيد من المناقشات في الاجتماع المشترك للجنة في مارس/آذار 2011 واجتماع المجلس في أبريل/نيسان 2011.
تنظيم اجتماعات للإدارة العليا لتمكين المديرين العاملين بالمساعدين/الممثلين الإقليميين من المشاركة بواسطة اتصال فيديوي			تم في عام 2009	
نقل المسؤولية التراتبية الأولى لرفع التقارير بالنسبة إلى المسؤولين الفنيين الميدانيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)، أو عند الاقتضاء، بالنسبة للموظفين الإقليميين الفرعيين إلى المنسقين الإقليميين			تم في عام 2009	
إشراك المديرين العاملين بالمساعدين/الممثلين الإقليميين بالكامل في إعداد البرامج والميزانية (انظر أيضاً 3-14)			تم في عام 2009	
نقل المسؤولية عن الميزانية والبرامج من المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)			تم في عام 2009	
نقل المسؤولية التراتبية الأولى عن مختلف الجوانب التقنية والمتخصصة وتلك المتصلة بالإشراف التقني على ممثلي المنظمة إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون) حيثما يكون ذلك مناسباً، على أن يصبح رفع التقارير إلى المدير العام المساعد من خلال المنسق على المستوى الإقليمي الفرعي. وسوف تقوم وحدة في المكتب المسؤول عن العمليات بالتنسيق العام وإجراء الاتصالات بين الأقاليم، وغير ذلك.	2009/1/1	2010/3/31	تم في عام 2010	
إعادة النظر في جميع السلطات التي جرى تفويضها إلى المكاتب الميدانية وإجراءات الرقابة (انظر أيضاً ما سبق)	2009/10/31	2013/12/31	تم في عام 2010	فوضت السلطات المتعلقة بالشراء والتعيين وغيرهما إلى المكاتب الميدانية.

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	تم في عام 2009			وقف المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق المكاتب الإقليمية الفرعية لتمكينها من العمل بكامل طاقتها كوحدات للدعم التقني لبلدان الإقليم الفرعي	3-83
في أعقاب المناقشات التي دارت في لجنة المؤتمر، يجري الآن إعداد رؤية عن هيكل شبكة المكاتب الميدانية ووظيفتها. وقد تطور الموضوع إلى حوار بين الأعضاء.	لا يوجد توافق في الآراء	2010/12/31	2009/1/1	التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة بإنشاء مكاتب جديدة لترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية في ضوء نتائج الاستعراض وبالاتناد إلى المعايير المتفق عليها، ومع مراعاة المواقع الموجودة حالياً والمواقع الممكنة، فضلاً عن الكفاءة والوفورات المرتقبة في التكاليف وتحليل الكلفة والربح. ومن شأن تنفيذ نتائج الاستعراض أن يكفل كحد أدنى القضاء على العجز الهيكلي في الممثلات القطرية (ممثليات المنظمة) من خلال طرق بديلة من الوجود القطري، ومزيد من التخفيضات لتحرير الموارد واستخدامها من أجل تحسين سير عمل المكاتب الميدانية. وفي ما يلي المعايير التي ينبغي تطبيقها: (أ) حجم برنامج المنظمة (معدل إرشادي لتكاليف المكاتب قياساً بحجم البرنامج 3:1)؛ (ب) الالتزام بأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي أعدت المنظمة جزءاً منها؛ (ج) حجم ومستويات الفقر للسكان الذين يعتمدون على الزراعة؛ (د) إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً؛ (هـ) قدرة الزراعة الكامنة على تحقيق النمو الاقتصادي؛ (و) سهولة تقديم الخدمات من بلد إلى آخر؛ (ز) إمكانية اللجوء إلى ممثليات مشتركة بالكامل مع منظومة الأمم المتحدة، ولاسيما الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما، وغيرها من المنظمات الإقليمية حسب مقتضى؛ (ح) رغبة الحكومات في تغطية تكاليف وجود المنظمة.	3-84
	تم في عام 2009			تعديل الوظائف اللازمة في المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية في ضوء الاحتياجات وفق سلم الأولويات، ومراجعتها بالنظر إلى مكاتب منظومة الأمم المتحدة.	3-85
قدمت المعلومات المطلوبة إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 17 أبريل/نيسان 2009، مع تقديم معلومات تكميلية إلى المجموعة الإقليمية في مايو/أيار 2009. وأشارت لجنة المؤتمر المذكورة إلى أنها قد تتناول هذا الموضوع مرة أخرى في المستقبل. كما أثبتت هذه المسألة عند تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في الشرق	تم في عام 2010	2010/3/31	2009/4/16	توضيح نطاق تغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى	3-86

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
الأدنى، وهو التقييم الذي ستعرضه لجنة البرنامج في مارس/آذار 2011.					
تمت مراجعة مواصفات الوظائف في المكاتب القطرية للمنظمة والمكاتب الإقليمية وSFC، وأنعكس ذلك في الإعلانات الأخيرة عن الوظائف الشاغرة. ويجري العمل الآن فيما يتعلق بالتخصصات.	جاري العمل	2011/12/31	2009/7/1	إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العاملين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (انظر أيضا 3-66)	87-3
مذكرة مفاهيمية لنظام معياري للمكاتب الميدانية يسمح بكتابة تقارير تستند إلى الأداء والقيام بالرصد ورفع ذلك إلى الإدارة العليا لاستعراضه	جاري العمل	2013/12/31	2010/1/1	اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج	88-3
تم في عام 2010		2013/12/31	2009/1/1	تحويل وظائف مكتب التنسيق واللامركزية إلى المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية وإلى وحدة تنسيق مصغرة في المكتب المسؤول عن العمليات	95-3
7(أ) هيكل المقر الرئيسي					
هيكل المقر الرئيسي					
تم في عام 2009				(أ) إنشاء المكاتب التالية: (1) الإستراتيجية، والتخطيط وإدارة الموارد؛	91-3
تم في عام 2009				(2) التقييم؛	92-3
تم في عام 2009				(3) الوحدة المسؤولة عن المبادئ الأخلاقية في مكتب الشؤون القانونية	93-3
تم في عام 2009				(ب) دراسة الوظائف التنظيمية والهيكل الأنسب للاتصالات والشراكات والشؤون المشتركة بين الوكالات في المنظمة؛	94-3
تم في عام 2009				(هـ) البدء بتقليص الطبقات الوظيفية من مستوى مدير (سوف تُلغى 27 وظيفة بحلول فترة السنتين 2010-2011)	96-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	تم في عام 2009			إقرار المستويات العليا من هيكل إدارات المقر الرئيسي وفريق الإدارة التنفيذية من حيث المبدأ بقصد تنفيذ ذلك في 2010، رهنا بأية تعديلات يسفر عنها التحليل الوظيفي أدناه	97-3
	تم في عام 2009			إنجاز التحليل الوظيفي لعمل إدارات المقر الرئيسي واستكمال خطط إعادة تنظيمها وصلاحياتها المفصلة - الإدارة الفنية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل - الوظائف التشغيلية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل والاستعراض المفصل - خدمات الدعم، والشؤون الإدارية، والموارد البشرية في ضوء الاستعراض المفصل	98-3
	تم في عام 2009			موافقة المؤتمر على الهيكل المعدل للمقر الرئيسي في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011	99-3
	تم في عام 2009			تعيين أعضاء فريق الإدارة التنفيذية العليا، بما في ذلك نائبين للمدير العام	100-3
تم تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد، مع الإجراءات الإدارية المصاحبة له.	تم في عام 2010	2010/12/21	2009/10/1	تنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي	101-3
تم إسناد المسؤوليات المنقحة تماشياً مع الهيكل التنظيمي المنقح.	تم في عام 2010	2010/3/31	2009/7/1	إعادة تنظيم مسؤوليات الإدارة العليا، بما في ذلك مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية والوظائف الأساسية	102-3
يجري الآن رصد الأفرقة الجديدة المستندة إلى الهياكل في إطار الإدارات/الشعب الجديدة، وسيتم تقدير ذلك طوال عام 2011	جاري العمل	2011/7/1	2010/7/1	استعراض إعادة التنظيم بغرض إجراء المزيد من التحسينات	103-3
				دور مكتب المدير العام	
انتهت شركة Ernst & young من الاستعراض في عام 2010، وتجري الآن عملية المتابعة	جاري العمل	2011/10/31	2009/1/1	إعادة تحديد دور مكتب المدير العام بالنسبة للأنشطة الإدارية	3-7

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
7(ب) الحوكمة الداخلية					
اللجان الداخلية					
5-7	استعراض أدوار اللجان الداخلية وخفض عددها. تم إنجاز ذلك كجزء من أنشطة مسارات العمل. تعزز هذه التوصية المرحلة 2.	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	تم استعراض أدوار 22 لجنة من بين 27 لجنة داخلية
8- الشراكات					
الشراكات					
104-3	وضع الصياغة النهائية للمبادئ التوجيهية في المنظمة ونشرها على شكل وثيقة محدثة باستمرار، بما في ذلك اعتبار أن الشراكات:	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	
105-3	(أ) ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لزيادة الكفاءة في دعم الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية، بموازاة السعي إلى تحقيق أهداف وأولويات الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وتعتمد مدى الرغبة في إقامة شراكة ما على القيمة المضافة وعلى المنافع المتبادلة المترتبة على تحقيق الأهداف المشتركة المعبر عنها على شكل نتائج، وذلك بالمقارنة مع التكاليف والعوائق التي تعترض كفاءة الشركاء،	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	
106-3	(ب) تستند إلى الميزات المقارنة للشركاء وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة يُجمع عليها الشركاء،	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	تعطي هذه الإجراءات وصف أو دليل معياري لوضع اللمسات الأخيرة في إستراتيجية الشراكات وتنفيذها.
107-3	(ج) تنشأ عادة عن التعاون الجاري.	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	
108-3	تختلف طبيعة دور المنظمة باختلاف الشراكات التي تشارك فيها إذ قد تؤدي المنظمة دوراً قيادياً أو أنها قد تعمل كميسر في بعض الشراكات، فيما تشارك في بعضها الآخر. ويتعين على المنظمة أن تحافظ في كل الأوقات على دورها الحيادي وغير المتحيز وأن تعمل بصورة شفافة، مع تجنّب عقد شراكات في حال وجود تضارب في المصالح.	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	
109-3	إعمال وتنفيذ استراتيجية متجددة للشراكات مع المجتمع المدني واستراتيجية للشراكات مع القطاع الخاص والقيام بتقدير الشراكات وحصرها، بما في ذلك احتمال زيادة الشراكة على المجتمع المدني والقطاع الخاص. والبدء في شراكات جديدة أو متجددة بمتابعة إمكانيات الأنشطة المشتركة الجديدة وترتيبات التعاون مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	إستراتيجية المجتمع المدني بمسودتها الكاملة في عملية الاعتماد الداخلية. وإستراتيجية القطاع الخاص بمسودتها لمراجعتها من جديد

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
110-3	إعمال وتنفيذ استراتيجيات للمشاركة على مستوى المنظمة، بما يتماشى مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة. ومواصلة تعزيز التعاون مع منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. ووضع أنشطة تدريب وتنفيذها لجميع الشراكات مع المؤسسات. وإعداد مواد للاتصالات وتوزيعها	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
111-3	تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، من أجل قيام تآزر يؤدي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من جراء زيادة الكفاءة وزيادة فعالية الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها، خاصة في المجالات التالية:	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
112-3	(أ) مجالات العمل المشترك في البرنامج التقني والتداخل بين الأعمال المعيارية والإنمائية؛	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
113-3	(ب) الإدارة والخدمات المشتركة (مع مراعاة نتائج الاستعراض المفصل)؛	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
114-3	(ج) وظائف الإشراف المشتركة، بما في ذلك التقييم؛	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
115-3	سوف تُعقد اجتماعات مشتركة بين إدارة المنظمات الثلاث بمشاركة الأعضاء لاستعراض مدى التقدم	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
116-3	يقوم المجلس سنوياً باستعراض التقدم المحرز والمقترحات استناداً إلى توصيات ونتائج أعمال لجنتي البرنامج والمالية	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
117-3	إنشاء آلية رصد لضمان معرفة ردود الفعل وتحسين التعاون ضمن الشراكات وكذلك إستراتيجية المنظمة	2010/9/1	2013/12/31	جاري العمل	نظراً لتأخر اعتماد إستراتيجية الشراكة مع المنظمة، تأجلت عملية وضع آلية للرصد، وإن لم يكن من المتوقع أن يكون لذلك تأثير ملموس على تنفيذ الإجراء والانتهاه منه في الموعد المحدد
118-3	تحديد الجهات المسؤولة عن الشراكات			تم في عام 2009	
العمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية					
4-6	الشعبة المشتركة بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	لا ينطبق	لا ينطبق	تم في عام 2010	
5-6	التآزر والشراكات	لا ينطبق	لا ينطبق	تم في عام 2010	

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
9- إصلاح نظم الإشراف والإدارة				
التوريد				
38-3	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	اقترح بمراجعة خطابات الموافقة الميدانية؛
40-3	2010/1/1	2011/6/1	تم في عام 2010	وضع شروط خاصة تحكم تنفيذ التوريد في حالات الطوارئ في حدود البند 502 من مجموعة التعليمات الإدارية. وانتهى العمل في تعيين موظفين إضافيين للتوريد بهدف زيادة القدرة على الشراء في الميدان.
41-3			تم في عام 2009	إتاحة حسابات نقدية مؤقتة للعمليات الميدانية؛
6-7	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	وضع اللمسات الأخيرة في الخطوط التوجيهية بشأن تحليل الأسواق ومشروع للخطوط التوجيهية لتخطيط عمليات التوريد. كما تقوم دائرة المشتريات بوضع اللمسات الأخيرة بشأن مخالفات عمليات التوريد
7-7	2009/6/1	2011/6/1	تأخيرات طفيفة	يتوقف الإجراء الخاص بخطة العمل الفورية على الانتهاء من تحديث نظام أوراكل.
8-7	2010/3/1	2012/12/31	جاري العمل	يجري السعي لوضع اللمسات الأخيرة في تعيين موظفين إضافيين لعمليات التوريد الدولية. ويكاد العمل ينتهي في التدريب على البند 502 من التعليمات الإدارية وفي المسائل المتعلقة بعمليات التوريد المحسنة للميدان. وتتولى دائرة المشتريات وضع خطة لتبسيط تنمية القدرات في المكاتب الميدانية.

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
نموذج الخدمات الإدارية					
يجري العمل في هذا الموضوع الآن، وتم إغلاق نواة مركز الخدمات المشتركة في روما، كما تم تعيين رئيس جديد لمركز الخدمات المشتركة في بودابست في نوفمبر/تشرين الثاني 2010.	جاري العمل	2011/2/2	2009/9/1	نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة	9-7
يجري الآن عمل حصر للخدمات التي تقدمها إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية والتي ستغطيها اتفاقات على مستوى الخدمات وتضم 90 خدمة في مجموعها. وقد تم توقيع 28 اتفاقية على مستوى الخدمات وأصبحت جاهزة للتنفيذ. وتجري الآن كتابة تقارير عن 23 اتفاقية من هذه الاتفاقيات	جاري العمل	2012/12/31	2010/9/15	ربط أهداف وظائف الدعم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الأهداف الرئيسية للكفاءة واتفاقات مستوى الخدمات (نموذج الالتزام). تحويل ذلك إلى أحد محركات القيمة لتنشيط الإصلاح	10-7
مبادرة التوريد المشتركة - الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها					
يعتمد سير العمل في هذه المبادرة على توافر تمويل كامل لمشروع استبدال نظام السفر في عام 2011. ومن المتوقع أن تتم الموافقة على تمويل هذا المشروع في أوائل عام 2011.	جاري العمل	2011/12/31	2009/9/1	نموذج تشغيلي لتنفيذ الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى فيما يتعلق بالتوريد.	14-7
تأخيرات طفيفة	تأخيرات طفيفة	2013/12/31	2010/1/1	أنشطة أخرى لمبادرة التوريد المشتركة - السفر	15-7
السجلات					
جرت مراجعة شاملة للمشروع في ديسمبر/كانون الأول 2010، أوضحت أنه في الوقت الذي مازالت فيه بعض عوامل المخاطر قائمة، فإن الانتهاء منه في الموعد المقرر يظل أمراً ممكناً. والشهور الستة الأولى من عام 2011 هي الفترة الحرجة.	جاري العمل	2012/12/31	2009/10/1	وضع خطة لإدارة السجلات، والنظر في التحويل إلى النظم الإلكترونية والاستعانة بمصادر خارجية	16-7

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
الطباعة والنشر بجميع لغات المنظمة				
17-7	2010/1/1	2011/6/30	جاري العمل	بمجرد الانتهاء من النظم الجديدة لاعتماد نظام الملفات والبريد، ستطبق في الربع الأول من عام 2011. وسوف تنفذ سياسة تقليل المخزونات في شهر فبراير/شباط
متابعة الاستعراض المفصل				
44-3			تم في عام 2009	إجراء الاستعراض المفصل
45-3			تم في عام 2009	استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية
46-3			تم في عام 2009	إعداد خطة عمل للمتابعة
47-3			تم في عام 2009	استعراض خطة العمل للمتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية
48-3			مقترح إلغاؤه	تنفيذ خطة العمل تنعكس توصيات الاستعراض المفصل على امتداد خطة العمل الفورية، وسوف تنفذ كسلسلة من إجراءات خطة العمل، وليس تحت إجراء "شامل".
الترجمة				
58-3	2010/1/1	2010/12/31	تم في عام 2010	أيدت لجنة المالية (في دورتها 135) والمجلس (في دورته 140) الترتيبات المقترحة لإدخال تحسينات على خدمات اللغات وطرائق التمويل الجديدة، التي ستنفذ في الفترة 2012-2013.
18-7	2010/3/1	2010/11/30	تم في عام 2010	تغيير نموذج دائرة الترجمة. تعزيز إدارة المصطلحات وقوائم الخبراء
19-7	2010/3/1	2010/11/30	تم في عام 2010	تغيير نموذج دائرة الترجمة. تمويل دائرة الترجمة من البرنامج العادي
20-7	2010/3/1	2010/11/30	تم في عام 2010	استعراض نموذج دائرة الترجمة

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				السفر	
	تم في عام 2009			إعادة النظر في عملية الموافقة على السفر	21-7
				10- دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة	
				دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة	
تم تعديل تاريخ الإنتهاء من هذا المشروع بغية تحقيق النتائج والتأثيرات المطلوبة من خلال شكل ومضمون جديدين. وكان الموعد النهائي المؤقت السابق هو تنفيذ إطار فني بنهاية عام 2011 وهو ما يجري العمل فيه بالفعل. أما في فترة السنتين 2012-2013، فإن المشروع سيعمل على تبسيط دليل الإجراءات الإدارية بغية تيسير فهمها على الموظفين وجعلها متسقة مع السياسات واللوائح الإدارية.	تأخيرات طفيفة	2013/12/31	2010/1/1	تنفيذ عملية تدقيق واسعة لدليل المنظمة واستعراض ونشر إطار مبسط، بحيث يمكن للموظفين في جميع المواقع فهم قواعد المنظمة ولوائحها والامتثال لها.	22-7
تم تشكيل وحدة تحسين الأعمال ويجري الآن تعيين موظفين جدد. كما تجري أنشطة للتبسيط وتحسين العمليات. وقد نجح إدخال بعض تحسينات بالفعل.	تم في عام 2010	2011/12/31	2010/1/1	إنشاء وحدة لتحسين الأعمال، بما في ذلك ترشيد وتحسين العمليات، وتدقيق دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة (انظر أعلاه)، ومبادرات أخرى لتحسين الأعمال.	23-7
				تغيير النصوص الأساسية لتيسير تفويض السلطات	
	تم في عام 2009			مراجعة النصوص الأساسية لتنصّ على أنه تماشياً مع المبدأ المتفق عليه بتفويض السلطات إلى أدنى مستويات مناسبة، فإن للمدير العام أن يفوض السلطة والمسؤولية النهائية في مجالات عمل معينة والإجراءات لموظفين معينين، وأن يكون هذا التفويض منصوحاً عليه في دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة ومنشوراً في توصيف عملهم.	43-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
11(أ) المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام					
المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام					
42-3	تنفيذ عمليات جديدة أو محدثة لدعم جوانب التسجيل، والمحاسبة، والرقابة، والتقارير المتصلة بالعمليات المالية في المكاتب الميدانية. وتشمل العمليات التطورات المتصلة بالسياسات، والإجراءات، والنظم التي تُعنى جماعياً بمتطلبات الأعمال لدعم تنفيذ المعاملات المالية في المكاتب الميدانية.	2007/1/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة	ستنفذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الآن بإصدار أوراق (R12) كجزء من برنامج تآزري لتحديث نظام تخطيط الموارد في المنظمة. وستوضع النظم التي تتسق والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2012 على أن تعد الحسابات الرئاسية التي تتسق وهذه المعايير للسنة التقويمية 2013. ويتوقف الآن تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية والإجراءات والنظم الجديدة/المحدثة التي تدعمها، على التاريخ المحدد لبرنامج التحديث الشامل لنظام تخطيط الموارد في المنظمة. ويتطلب المشروع التآزري للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/R12 أقصى أولوية لتمويل المصروفات الرأسمالية في فترة السنتين 2012-2013
24-7	تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبة الشؤون المالية والمنظمة ككل	2009/5/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة	
11(ب) تكنولوجيا المعلومات					
تكنولوجيا المعلومات					
90-3	تحديث البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية.	2009/7/1	2013/12/31	جاري العمل	
0-7	تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ومن الواجب أن تمتثل جميع الوظائف للعمليات الرسمية، مثل إجراءات طلب المشروعات/التغييرات، وعمليات التجهيز وإدارة المشروعات	2010/2/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة	حدث تأخير في عام 2010 في وضع اللمسات الأخيرة الخاصة باقتراح الحوكمة الجديد لتكنولوجيا المعلومات بحيث يشمل أيضاً حوكمة إدارة المعرفة في نهج متكامل وكلي. ومع ذلك فإن الاقتراح النهائي الذي وضع عن طريق المشاورات التنظيمية، أصبح جاهزاً ومن المتوقع الاتفاق عليه في أوائل عام 2012

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2011/12/31	2009/11/23	ينبغي توحيد مسؤوليات تكنولوجيا المعلومات ومهامها ضمن مكتب واحد لكبير موظفي المعلومات	4-7
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	النظر في خفض عدد الطابعات متعددة الوظائف	11-7
	جاري العمل	2011/12/31	2009/11/23	زيادة نطاق خدمات الدعم وتطوير البرمجيات المقدمة من خلال المركز الخارجي لشعبة تكنولوجيا المعلومات في بانكوك	12-7
	جاري العمل	2012/12/31	2011/1/1	ينبغي أن يضطلع مكتب كبير موظفي المعلومات بتمويل وتنفيذ برنامج مناسب للإطلاع والتدريب والصيانة للموظفين الميدانيين لدائرة تكنولوجيا المعلومات/موظفي دعم تكنولوجيا المعلومات، ومن الواجب أن يشتمل ذلك على القيام بزيارات دورية للمقرر الرئيسي ليتمكن الموظفون الميدانيون في شعبة كبير موظفي المعلومات من إقامة وصون علاقات مع الزملاء لاستكمال النظم الرسمية لتدقيق المعلومات وحل المشكلات.	13-7
أصبح هذا الإجراء مرتبطاً الآن ببرنامج عمل تحديث المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/نظام تخطيط الموارد في المنظمة وأصبح يعتمد الآن على النجاح في إنجاز هذه المبادرة. وقد أسفرت بعض التأخيرات في وضع اللمسات الأخيرة في برنامج العمل المتكامل عن الموعد المحدد لالنتهاء من هذا الإجراء. وتم تحديد بعض الإجراءات التخفيفية التي ستسمح بعمليات التسليم بالأحجام والمواعيد المقررة.	تأخيرات طفيفة	2012/12/31	2010/10/1	تعزيز وظائف نظام أوراكل ذات الصلة بتخطيط الموارد في المؤسسة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية	25-7
	جاري العمل	2013/12/31	2009/11/23	تصميم نظام معلومات الإدارة	26-7
				12- إدارة المخاطر في المنظمة	
				إطار إدارة المخاطر في المنظمة	
	تم في عام 2009			موافقة لجنة المالية على الاختصاصات في ما يتعلق بالدراسة الشاملة لإدارة المخاطر في المنظمة من أجل التصدي لمختلف أشكال المخاطر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المخاطر المالية	49-3
	تم في عام 2010	2010/9/30	2010/4/1	تطوير هيكل مشروع لتنفيذ عملية إدارة المخاطر في المنظمة المقادة داخلياً، مثل تنظيم فريق للمشروع وتحديد اختصاصاته، والحصول على ما تدعو إليه الحاجة من تدريب وتوجيه خارجي، وإعداد خطة	50-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				للعمل، وما إلى ذلك.	
شرح إطار إدارة المخاطر في المنظمة الذي استعرضته لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010، حالة الأعمال وخطة العمل. وحدثت تغييرات طفيفة (الموعد المقرر هو نهاية مارس/آذار 2011) بحيث يتسنى إجراء المزيد من المشاورات لوضع اللمسات الأخيرة في حالة الأعمال.	تأخيرات طفيفة	2010/12/31	2010/4/1	تصميم نموذج مناسب لإدارة المخاطر في المنظمة لتطوير إطار مخصص لإدارة المخاطر فيها، وذلك بدعم من الخبراء الاستشاريين الخارجيين لإدارة المخاطر. ومن الواجب أن يتضمن إطار إدارة المخاطر مكونات أساسية تُعنى بالأهداف، والإستراتيجية، والتنظيم، وعمليات المخاطر، والرصد والتقارير.	3-51
طبقاً لخطة العمل، سيمتد العمل بالتجارب حتى شهر سبتمبر/أيلول 2011.	تأخيرات طفيفة	2011/6/30	2010/7/1	إطلاق مشروع تجريبي لاختبار إطار إدارة المخاطر في المنظمة قبل التنفيذ واسع النطاق	3-52
جاري العمل	جاري العمل	2011/9/30	2011/1/1	القيام، بناء على نتائج المشروع التجريبي، بإعداد خطة شاملة للتنفيذ الكامل لإدارة المخاطر في مختلف أرجاء المنظمة.	3-53
يبدأ في الربع الأخير من عام 2011	جاري العمل	2013/12/31	2011/7/1	التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر في المنظمة (مؤسسة إدارة المخاطر في المنظمة)	3-54
13- تغيير الثقافة					
تغيير الثقافة المؤسسية					
تم في عام 2009				تحديد الاختصاصات وتعيين الميسر الخارجي وفريق التغيير	3-30
تم في عام 2009				إعداد رؤية داخلية	3-31
جاري العمل		2013/12/31	2009/11/23	تنفيذ الرؤية	3-32
14- الموارد البشرية					
سياسات وممارسات الموارد البشرية					
تم - ويبدأ العمل بسلسلة من التفويضات الجديدة في 2011/1/1 (المرجع App D MS 119)	تم في عام 2010	2010/12/31	2009/1/1	موجز الإجراءات المبكرة من جانب الإدارة، بما فيها ما يلي: تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛	3-37

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
قطع العمل شوطاً بعيداً في وضع آليات للأهداف والرصد. كما طرحت في عام 2010 خطوط توجيهية منقحة لدعم التمثيل الجغرافي والجنساني. ومن المقرر إعداد سياسات لإضفاء صفة رسمية على هذه الأمور وإدخال آليات جديدة لدعم ميزانية المنظمة في 2011. واستعرضت لجنة الموارد البشرية ومنسق المنظمة في الإقليم الفرعي خطة العمل الإستراتيجية لتحقيق التوازن بين الجنسين في الموارد البشرية وأرسلت النسخة المنقحة لإجراء المزيد من المشاورات بشأنها في ديسمبر/كانون الأول 2010. وقامت في أكتوبر/تشرين الأول 2010 حملة من المعاهد موجهة إلى الدول غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً وإلى الوظائف المرشحات. وبدأ العمل في عام 2010 في برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، الذي يركز على تعيين مرشحات للعمل من البلدان النامية غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً.	جاري العمل	2011/12/31	2010/4/1	الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية	59-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك التدريب على الإدارة	2009/11/23	2011/12/31	جاري العمل	يجري العمل الآن في برنامج الإدارة والقيادة للتنمية. وتم اختيار البائعين لبرامج ف3-مدد2 ويجري الآن تصميم برامج للتجربة والتسليم في 2011. وبالإضافة إلى ذلك مازالت البرامج التكميلية تحصل على دعم، بما في ذلك مركز تنمية الإدارة والمدرسين التنفيذيين. كما ستدخل برامج للتفاوض وإدارة النزاعات. وتصدر النشرة الإدارية سedar سedar كل شهرين. ويتعاون برنامج الإدارة والقيادة تعاوناً وثيقاً مع مشروع الإطار التكميلي (IPEA3-66) بغية ضمان مشاركة الكفاءات المطلوبة في برنامج ف3-مدد2 كما يتعاون هذا البرنامج مع نظام تقييم إدارة الأداء IPEA3-70 بغية ضمان أن تعالج البرامج الجديدة والمدرسين التنفيذيين إدارة الأداء بصورة متسقة
تعزيز تدريب الموظفين	2009/6/1	2011/12/31	جاري العمل	كما سبق ذكره. وبالإضافة إلى ذلك أن هناك تدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج وعلى نظام تقييم إدارة الأداء في مختلف وحدات المنظمة. وهناك برامج جديدة للتدريب تشمل برامج تدريب موظفي الخدمات العامة تجري الآن في حدود الموارد المتاحة.
وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة	2009/11/23	2010/12/31	تأخيرات طفيفة	حدثت بعض التأخيرات بسبب الحاجة إلى المزيد من المشاورات الداخلية نظراً لوجود وجهات نظر مختلفة داخل المنظمة. وفي نفس الوقت، صدرت خطوط توجيهية في ديسمبر/كانون الأول 2010 لتطبيق تنقلات طوعية. وبدأ تطبيق آليات الرصد والدعم في شعبة إدارة الموارد البشرية. وسيقوم فريق المهام المشترك بين الإدارات باستعراض الاقتراح الخاص بالتنقلات بغية وضع سياسة طويلة الأجل للمنظمة، مع مراعاة وجهات نظر لجنة الموارد

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
البشرية.					
طبقت سياسات وخدمات التدريب والموظفين الفنيين المبتدئين. وسيتم تعيين الدفعة الأولى من الموظفين الفنيين المبتدئين في الربع الأول من عام 2011. وتم تحديد مجالات استضافة أول مجموعة تضم 18 من الفنيين المبتدئين. وتم في عام 2010 فحص الطلبات المقدمة من أكثر من 2 500 شخص، وتعد الآن مقابلات ترفع نتائجها إلى لجنة اختيار الموظفين الفنيين.	جاري العمل	2011/12/31	2009/11/23	وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب	62-3
تم العمل وبدأ تطبيق سلسلة جديدة من التفويضات في 2011/1/1 (المراجع App D MS 119).	تم في عام 2010	2010/12/31	2010/1/1	اعتماد اللامركزية والتفويض على صعيد اتخاذ القرارات ضمن سياسات واشتراطات واضحة، بما في ذلك مزيد من تفويض السلطات من مكتب المدير العام ومن الإدارة العليا	63-3
تم إحراز تقدم طيب: (1) بدأ العمل في قاعدة بيانات للتوسع في النشر عن الوظائف الخالية، ويجري تحليل التحسينات الفنية باستمرار، وتنفيذها وسيوقف الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المطبوعة في الربع الأول من عام 2011 (2) قامت حملة صحفية في البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً لجذب الانتباه إلى الإعلانات الصادرة عن وظائف شاغرة في إطار خطة العمل لتعيين الموظفين. ومن بين الأنشطة الأخرى إجراء اتصالات مع الصحف ووكالات التوظيف.	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع	64-3
تنشر الإجراءات في موقع المنظمة على شبكة الإنترنت.	تم في عام 2010	2010/4/30	2010/1/1	وضع إجراءات تكفل الشفافية التامة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كافة ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها	65-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة والدعم للسياسات	2010/5/1	2011/9/30	جاري العمل	وضعت خطة تفصيلية لمشروع إطار الاختصاصات في المنظمة، الذي يهدف إلى تحديد اختصاصات لجميع موظفي المنظمة، بمن فيهم فئة العاملين في الميدان. وتم الاتصال بشركة استشارية للخبراء لها تجربة مع الأمم المتحدة في هذا المجال، للمساعدة في وضع هذا الإطار. ويجري العمل الآن في المرحلتين الأولى والثانية من هذا المشروع للانتهاء منه في سبتمبر/أيلول 2011.
توحي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الخبراء الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين			تم في عام 2009	
ترشيد الاستعانة بالمتقاعدين في المنظمة، الذين لن يكون بالإمكان الاستعانة بهم مجدداً لمدة ستة أشهر على الأقل بعد إحالتهم على التقاعد			تم في عام 2009	
لن يُستخدم الخبراء الاستشاريون، بما في ذلك موظفو المنظمة المتقاعدون لشغل الوظائف الشاغرة لفترات زمنية طويلة، كإجراء لخفض التكاليف			تم في عام 2009	
اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم	2009/11/23	2011/12/31	جاري العمل	يجري العمل في مشروع نظام تقييم وإدارة الأداء مع الانتهاء من دورة عام 2010 بأكملها للموظفين المقرر في فبراير/شباط 2011، والتي تشمل مرحلة الاستعراض في نهاية العام. وبالتوازي مع ذلك، ستبدأ دورة مشروع هذا النظام في شهر يناير/كانون الثاني بمرحلة التخطيط. وتجري أنشطة التدريب الآن كجزء من عملية تعلم نظام تقييم وإدارة الأداء. وفي 2010/2009 تم تدريب موظفي المنظمة على جميع المراحل الثلاث لهذا النظام. وبالإضافة إلى ذلك تلقى الموظفون أيضاً تدريباً على "المهارات الناعمة" بشأن "إرسال

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
واستقبال المعلومات المرتدة" و"المدير كمدرّب". وسوف يركز برنامج التدريب في نظام تقييم وإدارة الأداء على تزويد الموظفين والمديرين بالمهارات اللازمة ليشاركوا في عملية نظام تقييم وإدارة الأداء وأن يستفيدوا منها بصورة أكثر فعالية.					
الدرجات المزدوجة فكرة غير مقبولة في النظام الموحد للأمم المتحدة. وقد أشارت شعبة إدارة الموارد البشرية في عدة مناسبات إلى ضرورة حذف هذه الإشارة.	مقترح إلغاؤه	2010/12/31	2009/11/23	اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2	71-3
انتهت المرحلة الأولى من نظام المعلومات الجديد لإدارة الموارد البشرية، وتمت التجربة بنجاح وأصبح بإمكان كبار المديرين في الإدارات والمكاتب الإقليمية الحصول على نظام المعلومات الجديد لإدارة الموارد البشرية، كما أصبح بإمكانهم الآن الحصول على تقارير عن الموارد البشرية بصورة مباشرة من أماكن عملهم وسوف تدخل المرحلة الثانية من المشروع، والتي تشمل وضع نظام أكثر شمولاً ودقة لكتابة التقارير عن الموارد البشرية ضمن المشروع الشامل لنظام معلومات الإدارة في المنظمة.	جاري العمل	2011/4/30	2009/11/23	رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: (1) تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها، (2) ودعم فعلي من الإدارة للموظفين، بدلا من تجهيز المعاملات فقط	72-3
	تم في عام 2009			إنشاء صندوق لإعادة توزيع الموظفين يمول أساسا من موارد من خارج الميزانية، وفي مرحلة لاحقة من جزء من تكاليف الموظفين	73-3
	تم في عام 2009			تعزيز الإشراف على صعيد الحوكمة بالنسبة إلى مختلفة جوانب سياسات الموارد البشرية من خلال لجنة المالية، بما في ذلك الاستعانة بالخبراء الاستشاريين	74-3

المرفق 3 على شبكة الإنترنت - تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
75-3	اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية وأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة (أ) وضع اقتراحات لإدخال تغييرات في النظام الموحد (ب) عرض الاقتراحات على الأمم المتحدة	2010/1/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة	أعطيت الأولوية الأولى إلى تطورات الموارد البشرية في المنظمة، بغية البدء في تنفيذ العديد من المبادرات الجديدة في فترة السنتين 2010/2011. وبينما يحدث تأثير على تطورات الموارد البشرية في النظام الموحد للأمم المتحدة عن طريق الشبكة المعتادة للموارد البشرية ومنبر لجنة الخدمة المدنية الدولية، فإن إحداث أي تأثير أكثر وضوحاً يتطلب تكريساً أكبر للوقت والموارد في هذا المجال، وهو أمر ليس متاحاً الآن من تسليم البرنامج الداخلي للموارد البشرية.
دور وظيفة الموارد البشرية					
27-7	تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار كفاءة موظفي الموارد البشرية وإطار المساءلة	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	تم إيجاد مهام جديدة وأصبحت هناك موارد من الموظفين وغير الموظفين مستخدمة في الاتصالات بالموارد البشرية، وإستراتيجية الموارد البشرية، وتعيين الموظفين، والسياسات. كما يجري تنفيذ مهمة تنمية قدرات الموظفين. وتسير العمليات المتعلقة باختيار الموظفين في طريقها.
15- خطة العمل الفورية - المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية					
تنفيذ ترتيبات لمتابعة خطة العمل الفورية					
0-4	متابعة تنفيذ ترتيبات خطة العمل الفورية			تم في عام 2009	
المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية					
1-4	سيرصد المجلس التقدم على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية، ويرفع تقريراً إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين (2009) وفي دورته السابعة والثلاثين (2011). وسوف تساعده في ذلك لجنة البرنامج والمالية والتقارير الواردة من الإدارة.	2009/1/1	2011/12/31	جاري العمل	

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	تم في عام 2009			سيتم تشكيل لجنة للمؤتمر محددة المدة تبقى موجودة على امتداد سنة 2009 بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، كي تنجز الأعمال العالقة في إطار خطة العمل الفورية (انظر أدناه). وهي سترفع تقريرها إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة في نوفمبر/تشرين الثاني 2009. وسوف تقرر هذه اللجنة بصورة جماعية التوصيات النهائية التي سترفعها اللجنة إلى المؤتمر، على أن تتخذ قراراتها بتوافق الآراء إلى أقصى حد ممكن. وسوف تضطلع لجنة المؤتمر بعملها بدعم مباشر من مجموعات العمل وبمساهمات متخصصة مباشرة لمجموعات العمل من لجنتي البرنامج والمالية وبمشورة المجلس حسب الاقتضاء. ويُنتظر من إدارة المنظمة أن تدعم اللجنة بصورة فعالة وأن تشارك في اجتماعاتها وفي اجتماعات مجموعات العمل التابعة لها. وسوف تكون وظائف اللجنة، دون الإخلال بالوظائف الدستورية للمجلس ولجانه الدائمة، على النحو الآتي: (1) التوصية إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة (2009) بما يلي:	2-4
	تم في عام 2009			● الإطار الاستراتيجي الجديد وخطة العمل المتوسطة الأجل الجديدة للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 على أساس الإطار المتكامل الجديد المستند إلى النتائج. وستعد هذه التوصيات لجنة المؤتمر وستجري بدعم مباشر من مجموعة عمل تابعة للجنة المؤتمر وستستفيد مجموعة العمل هذه من المساهمات المتخصصة المباشرة من لجنتي البرنامج والمالية ومن مشورة المجلس حسب مقتضى؛	3-4
لم ينفذ هذا الإجراء في 2009 نظراً لعدم وجود توافق في الآراء بين الأعضاء. واستؤنف العمل في عام 2010، وتجري المفاوضات الآن بشأن إمكانية التوصل إلى حل في مؤتمر عام 2011.	لا يوجد توافق في الآراء			● أي تغييرات مستصوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها واقتراح أي تغييرات لازمة في النصوص الأساسية، في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، على المؤتمر العام في دورته المزمع عقدها سنة 2009؛	4-4
	تم في عام 2009			● المزيد من الإصلاحات للنظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية، بما في ذلك: ● إجراءات المتابعة للتقرير النهائي عن الاستعراض المفصل (17 أبريل/نيسان 2009)؛ ● استهلال واستعراض التقرير عن دراسة إطار تقدير المخاطر وإدارتها في المنظمة؛ ● خطط لزيادة فعالية المكاتب الميدانية وتبسيط العمل فيها؛ ● خطط إعادة هيكلة المقر الرئيسي؛	5-4

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر لانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				• مقترحات مفصلة لتعزيز الإدارة المالية؛ • مقترحات مفصلة لتعزيز إدارة الموارد البشرية.	
	تم في عام 2009			(2) توفير الإشراف على السياسات وتوجيه عملية مراجعة النصوص الأساسية بما يتماشى مع التغييرات الواردة في خطة العمل الفورية واقتراح التغييرات اللازمة بالنسبة إلى المؤتمر. وسيتم هذا العمل على أساس توصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، واستعراض المجلس حسب المقتضى.	6-4
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	عقد اجتماعات للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل قد يصل عددها إلى ثلاثة اجتماعات في السنة خلال فترة السنتين 2010-2011	6-4(أ)
				تمويل متابعة التنفيذ في عام 2009	
	تم في عام 2009			إنشاء حساب أمانة وتحديد كلفة التنفيذ في عام 2009	10-4
	تم في عام 2009			المساهمة في حساب الأمانة	11-4
				16- خطة العمل الفورية – المتابعة من قبل الإدارة	
				الترتيبات الإدارية في المنظمة الخاصة بالتقييم الخارجي المستقل	
	تم في عام 2009			اعتماد ترتيبات إدارية داخلية تشمل ما يلي:	7-4
	تم في عام 2009			(1) مجموعة لدعم الإصلاح؛	8-4
	جاري العمل	2011/12/31	2010/10/1	(2) مجموعات عمل متخصصة، بما في ذلك مجموعة للاستعراض الفصل للأصول والفروع وأخرى لفريق التغيير وتكون مؤلفة من أعضاء من جميع الإدارات والمستويات في المنظمة (اللامركزية والمركزية).	9-4
	تم في عام 2009			انتقاء المبادرات الجارية وتحديد أولوياتها	28-7

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الثاني – تفصيل مخاطر خطة العمل الفورية على مستوى المشروع

تحديث الوضع (بعد استعراض الإدارة)				تقدير المخاطر			
أخضر	كهرمان	أحمر	المجموع	أخضر	كهرمان	أحمر	المجموع
1	6	1	8	1	2	7	10
مخاطر على مستوى البرنامج							
استعراض مخاطر المشروع							
مخاطر على مستوى البرنامج				مخاطر على مستوى البرنامج			
استعراض مخاطر المشروع				استعراض مخاطر المشروع			
مشروع خطة العمل الفورية				مشروع خطة العمل الفورية			
4- تعبئة الموارد				4- تعبئة الموارد			
5- برنامج التعاون الفني				5- برنامج التعاون الفني			
6- اللامركزية				6- اللامركزية			
9 (ج) - إصلاح الإدارة والترجمة والطباعة				9 (ج) - إصلاح الإدارة والترجمة والطباعة			
11(أ)- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/نظام المحاسبة الميدانية				11(أ)- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/نظام المحاسبة الميدانية			
11 (ب)- تكنولوجيا المعلومات				11 (ب)- تكنولوجيا المعلومات			
13- تغيير الثقافة				13- تغيير الثقافة			
14 (أ)- الموارد البشرية-نظام تقييم أداء الإدارة				14 (أ)- الموارد البشرية-نظام تقييم أداء الإدارة			
14 (ب)- الموارد البشرية-إطار الكفاءات				14 (ب)- الموارد البشرية-إطار الكفاءات			
مجموع مخاطر المشروعات التي تم استعراضها				مجموع مخاطر المشروعات التي تم استعراضها			
مخاطر المشروعات التي لم يتم استعراضها بعد				مخاطر المشروعات التي لم يتم استعراضها بعد			
1- دعم المنظمة لإصلاح الجهاز الرئاسي				1- دعم المنظمة لإصلاح الجهاز الرئاسي			
2 (أ)- الإشراف - نطاق مراجعة الحسابات				2 (أ)- الإشراف - نطاق مراجعة الحسابات			
2 (ب)- الإشراف - التقييم				2 (ب)- الإشراف - التقييم			
3 (أ)- البرمجة ووضع الميزانية والرصد المستند إلى نتائج				3 (أ)- البرمجة ووضع الميزانية والرصد المستند إلى نتائج			
3 (ب)- النشر				3 (ب)- النشر			
7 (أ)- هيكل المقر				7 (أ)- هيكل المقر			
7 (ب)- الحوكمة الداخلية				7 (ب)- الحوكمة الداخلية			
8- الشراكات				8- الشراكات			
9 (أ)- إصلاح الإدارة □ التوريدات				9 (أ)- إصلاح الإدارة □ التوريدات			
9(ب)- إصلاح الإدارة □ السفر				9(ب)- إصلاح الإدارة □ السفر			
9 (د)- إصلاح الإدارة □ إصلاح السجل				9 (د)- إصلاح الإدارة □ إصلاح السجل			
10- مجموعة التعليمات الإدارية في المنظمة				10- مجموعة التعليمات الإدارية في المنظمة			
12- إدارة المخاطر في المنظمة				12- إدارة المخاطر في المنظمة			
مجموع المخاطر التي لم يتم استعراضها بعد على مستوى المشروع				مجموع المخاطر التي لم يتم استعراضها بعد على مستوى المشروع			
مجموع مخاطر المشروعات				مجموع مخاطر المشروعات			

المرفق 3 على شبكة الإنترنت – تقرير الإدارة الكامل عن تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011

الملحق الثالث – حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية

المساهمات (بالدولار الأمريكي) في حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية حتى 23 ديسمبر/كانون الأول 2010			
البلد	نوع التعهدات	المبلغ المتعهد به	المبلغ المتلقى
النمسا	مذكرة تفاهم وقعت في 2008/12/12	65.933	65.933
استراليا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/4/7	111.900	111.900
البرازيل	بيان في المؤتمر 35	100.000	100.000
بلجيكا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/3/26	250.000	250.000
الكاميرون	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/11/9	23.579	23.579
شيلي	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/9/23	15.000	15.000
الصين	إعلان في المجلس 2010/5/18	200.000	200.000
قبرص	مساهمة	9.186	9.186
استونيا	مذكرة تفاهم وقعت في 2008/12/31	4.000	4.000
الاتحاد الأوروبي	اتفاق موقع في 2009/8/6	1.388.889	1.380.814
إكوادور	نسخة من مذكرة تفاهم أرسلت في 2009/9/8		3.202
مصر	LET/Noori في 2009/8/6، مذكرة تفاهم أرسلت في 8/14	20.273	20.273
فنلندا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/5/6	557.880	557.880
فرنسا	خطاب إلى مكتب المدير العام المساعد – إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية 2009/2/17	900.000	900.000
الغابون	بيان في المؤتمر 35		
ألمانيا	مذكرة تفاهم وقعت في 2008/12/5	906.736	906.736
اليونان	بيان في المؤتمر 35 + تحويل بمبلغ 4757 دولار	91.095	91.095
إندونيسيا		24.705	24.705
إيطاليا	مذكرة شفوية وصلت في 2009/2/11	1.200.000	1.200.000
آيرلندا	رسالة إلى مكتب المدير العام في 2008/12/29	142.638	142.638
اليابان	بيان في المؤتمر 35		
كينيا	مبلغ سد في 2009/8/27	1.616	1.616
لتوانيا	مذكرة تفاهم أعدت في 2009/10/22	5.000	5.000
موريشيوس	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/8/26	5.000	5.000
موزامبيق	مذكرة شفوية وصلت في 2009/1/22	1.680	1.680
هولندا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/6/19	400.000	400.000
نيجيريا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/6/4	25.000	25.000
نيوزيلندا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/2/16	70.000	70.000
سلوفاكيا	مساهمة	44.000	44.000
جنوب أفريقيا	بيان بالدفع في المؤتمر 35 في 2010/4/9	144.777	144.777

الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المساهمات (بالدولار الأمريكي) في حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية حتى 23 ديسمبر/كانون الأول 2010			
البلد	نوع التعهدات	المبلغ المتعهد به	المبلغ المتلقى
اسبانيا	رسالة إلى المدير العام في 2009/9/28	650.888	650.888
السويد	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/9/4	164.090	164.090
سويسرا	مذكرتا تفاهم موقعتين في 2009/1/28	301.434	301.434
تايلند	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/9/16	50.000	50.000
تركيا	مساهمة وصلت في 2009/11/17	60.000	60.000
جمهورية تنزانيا المتحدة	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/3/25	19.975	19.975
المملكة المتحدة	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/9/22	541.480	541.480
الولايات المتحدة	رسالة من Glover/Nelson في 2009/8/24	500.000	500.000
فييت نام	مذكرة شفوية وصلت في 2009 /5/8 ومذكرة تفاهم أرسلت في 5/21	5.000	
زامبيا	مبلغ سدد في 2009/9/16	10.000	10.000
تحويل من حساب أمانة التقييم الخارجي المستقل		774	774
المجموع	36 تعهداً	9.012.528	9.002.655

الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013
	وفورات	تكاليف		بملايين الدولارات الأمريكية مجالات مواضيعية - مشروعات وإجراءات
39.50	8.29-	31.18	16.61	البرنامج الإجمالي لخطة العمل الفورية
3.54		2.14	1.40	الإدارة المستندة إلى النتائج
1.40			1.40	المشروع 3(أ) إصلاح عملية إعداد البرامج والميزانية والإدارة المستندة إلى النتائج
				الإجراء 1-8: أول تقرير عن الأداء التنظيمي على أساس النظام الجديد المستند إلى النتائج لفترة السنتين 2010-2011 (في 2012)
				الإجراء 3-11: بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحداث أحكام لترحيل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقررة، من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحد من المعاملات غير المجدية وغير الفعالة.
1.40			1.40	الإجراء 7-2: تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ورسم معالم الإطار المنطقي المعيارى المبسط لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات النظام الجديد الموحد للتقارير
				الإجراء 6-2: ميزانية بنسبة 5 في المائة لنواب المدير العام من أجل الأنشطة متعددة التخصصات
1.34		1.34		المشروع 4- تعبئة الموارد والإدارة
0.32		0.32		الإجراء 3-12: ستستكمل الاشتراكات المقررة من خلال دمج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية إعداد البرنامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة، مع الاعتراف بعدم إمكانية التنبؤ تماماً بالتمويل من خارج الميزانية (انظر أيضاً الفقرتين 8 و 33)
1.02		1.02		الإجراء 3-14(ب): إقامة بنية إدارة الموارد من خارج الميزانية والاشتراكات المقررة تكون بموجبها إستراتيجية تعبئة الموارد وسياساتها وإدارتها وتنسيقها ككل، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بالنسبة إلى السياسات، في مكتب مركزي للإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وتوكل إليه مسؤوليات لامركزية على شتى المستويات ضمن إطار منسق لتعبئة الموارد، خاصة على المستويين الإقليمي والقطري، بما في ذلك وحدة صغيرة في إدارة المنظمة تُعنى بالتعاون التقني، مما سيعزز المكاتب الميدانية ووحدات العمليات في تواصلها مع الجهات المانحة
0.80		0.80		المشروع 12- إدارة المخاطر في المنظمة
0.80		0.80		الإجراء 3-54: التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر في المنظمة (مؤسسة إدارة المخاطر في المنظمة)
15.28	1.12-	14.50	1.90	الموارد البشرية
15.28	1.12-	14.50	1.90	المشروع 14- الموارد البشرية
0.28		0.28		الإجراء 3-59: الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة فيما يتعلق بالبلدان النامية
1.60		1.60		الإجراء 3-60: اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما فيهم الإدارة
2.80		2.80		الإجراء 3-61: وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين

الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بملايين الدولارات الأمريكية
	وفورات	تكاليف		مجالات مواضيعية - مشروعات وإجراءات
				المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة
5.30		5.30		الإجراء 3-62: وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب
0.40		0.40		الإجراء 3-64: الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع
1.90			1.90	الإجراء 3-66: إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة والدعم للسياسات
1.40		1.40		الإجراء 3-70: اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم
				الإجراء 3-75: اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية وأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة (أ) وضع اقتراحات لإدخال تغييرات في النظام الموحد (ب) عرض الاقتراحات على الأمم المتحدة
1.60	1.12-	2.72		الإجراء 3-27: تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار كفاءة موظفي الموارد البشرية وإطار المساءلة
2.30			2.30	تغيير الثقافة
2.30			2.30	المشروع 13 - تغيير الثقافة
2.30			2.30	الإجراء 3-32: تنفيذ الرؤية
2.86		1.72	1.14	اللامركزية والشراكات (العمل كمنظمة واحدة)
0.74			0.74	المشروع 6 - اللامركزية
				الإجراء 3-76: ستساند لجننا البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية
0.74			0.74	الإجراء 3-88: اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج
2.12		1.72	0.40	المشروع 8 - الشراكات
1.60		1.20	0.40	الإجراء 3-109: إعمال وتنفيذ إستراتيجية متجددة للشراكات مع المجتمع المدني والإستراتيجية الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص. وإحصاء الشراكات بما يشمل إمكانية إقامة شراكة أكبر مع المجتمع المدني والقطاع الخاص. وإطلاق شراكات جديدة أو إعادة إحيائها مع مراعاة إمكانيات التوسع في الأنشطة المشتركة وترتيبات التعاون مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.
0.48		0.48		الإجراء 3-110: إعمال وتنفيذ استراتيجيات للشراكات مع المنظمة تماشياً مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة. ومواصلة تعزيز التعاون داخل منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك المنظمات التي تتخذ من روما مقراً لها. وإرساء أنشطة تدريب لجميع الشراكات مع المنظمة. وإعداد مواد للاتصالات وتوزيعها.

الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بملايين الدولارات الأمريكية
	وفورات	تكاليف		مجالات مواضيعية - مشروعات وإجراءات
				الإجراء 3-111: تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، من أجل قيام تآزر يؤدي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من جراء زيادة الكفاءة وزيادة فعالية الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها، خاصة في المجالات التالية:
				الإجراء 3-112(أ): مجالات العمل المشترك في البرنامج التقني والتداخل بين الأعمال المعيارية والإنمائية
				الإجراء 3-113(ب): الإدارة والخدمات المشتركة (مع مراعاة نتائج الاستعراض المفصل)
				الإجراء 3-114(ج): وظائف الإشراف المشتركة، بما في ذلك التقييم
				الإجراء 3-115: سوف تُعقد اجتماعات مشتركة بين إدارة المنظمات الثلاث بمشاركة الأعضاء لاستعراض مدى التقدم
				الإجراء 3-116: يقوم المجلس سنوياً باستعراض التقدم المحرز والمقترحات استناداً إلى توصيات ونتائج أعمال لجنتي البرنامج والمالية
0.04		0.04		الإجراء 3-117: إنشاء آلية رصد لضمان معرفة ردود الفعل وتحسين التعاون ضمن الشراكات وكذلك إستراتيجية المنظمة
6.50	7.17-	7.18	6.49	الإدارة الكفؤة
				المشروع 3(ب) - المطبوعات بجميع اللغات
				الإجراء 3-57: سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية
2.12-	6.03-	1.58	2.33	المشروع 9- إصلاح نظم الإشراف والإدارة
				الإجراء 3-48: تنفيذ خطة العمل
1.70	0.03-	1.40	0.33	الإجراء 7-6: نموذج جديد للتوريد لإدارة المراحل الأولية لإجراءات الشراء
				الإجراء 7-7: تطوير إدارة البائعين المسجلين نحو إدارة الموردّين النشطين (مبادئ الشراكة)
0.89	0.01-		0.90	الإجراء 7-8: تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين في إدارة التوريد المحلي
0.27-	0.27-			الإجراء 7-9: نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة
				الإجراء 7-10: ربط أهداف وظائف الدعم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الأهداف الرئيسية للكفاءة واتفاقات مستوى الخدمات (نموذج الالتزام). تحويل ذلك إلى أحد محركات القيمة لتنشيط الإصلاح
1.066-	1.076-		0.10	الإجراء 7-14: نموذج تشغيلي لتنفيذ الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى فيما يتعلق بالتوريد
0.90-	0.90-			الإجراء 7-15: أنشطة أخرى لمبادرة التوريد المشتركة - السفر
1.46-	2.46-		1.00	الإجراء 7-16: وضع خطة لإدارة السجلات، والنظر في التحول إلى النظم الإلكترونية والاستعانة بمصادر خارجية
0.42-	0.60-	0.18		الإجراء 7-17: اقتراح بإنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع، بما في ذلك الطباعة الخارجية، والطباعة الداخلية، والتوزيع. تغيير إجراءات الطباعة والتوزيع

الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013
	وفورات	تكاليف		بملايين الدولارات الأمريكية
				مجالات مواضيعية - مشروعات وإجراءات
	2.28-			المشروع 11(أ) - المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
				الإجراء 3-42: تنفيذ عمليات جديدة أو محدثة لدعم جوانب التسجيل، والمحاسبة، والرقابة، والتقارير المتصلة بالمعاملات المالية في المكاتب الميدانية. وتشمل العمليات التطورات المتصلة بالسياسات، والإجراءات، والنظم التي تُعنى جماعياً بمتطلبات الأعمال لدعم تنفيذ المعاملات المالية في المكاتب الميدانية
				الإجراء 7-24: تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبة الشؤون المالية والمنظمة ككل
8.62	1.14-	5.60	4.16	المشروع 11(ب) - تكنولوجيا المعلومات
5.00		5.00		الإجراء 3-90: تحديث البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية
0.40-	0.76-	0.36		الإجراء 7-0: تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ومن الواجب أن تمثل جميع الوظائف للعمليات الرسمية، مثل إجراءات طلب المشروعات/التغييرات، وعمليات التجهيز وإدارة المشروعات
0.38-	0.38-			الإجراء 7-11: النظر في خفض عدد الطابعات متعددة الوظائف
0.24		0.24		الإجراء 7-13: ينبغي أن يضطلع مكتب كبير موظفي المعلومات بتمويل وتنفيذ برنامج مناسب للإطلاع والتدريب والصيانة للموظفين الميدانيين لادارة تكنولوجيا المعلومات/موظفي دعم تكنولوجيا المعلومات، ومن الواجب أن يشمل ذلك على القيام بزيارات دورية للمقرر الرئيسي ليتمكن الموظفون الميدانيون في شعبة كبير موظفي المعلومات من إقامة وصون علاقات مع الزملاء لاستكمال النظم الرسمية لتدفق المعلومات وحل المشكلات
3.16			3.16	الإجراء 7-25: تعزيز وظائف نظام أوراكل ذات الصلة بتخطيط الموارد في المؤسسة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية
1.00			1.00	الإجراء 7-26: تصميم نظام معلومات الإدارة
5.84		5.64	0.20	إصلاح الحوكمة
2.52		2.32	0.20	المشروع 1- إصلاح الجهاز الرئاسي
0.50		0.50		الإجراء 2-19: سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتلاءم وجدول أعماله (على أن تعقد عادة 5 دورات على الأقل في كل فترة سنتين) - القسم جيم، الرسم البياني 1: دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما
0.40		0.40		الإجراء 2-20(1): سوف تعقد دورات قصيرة أو اجتماعات غير رسمية؛
				الإجراء 2-22: سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل ويُنشر بجميع اللغات)
0.50			0.50	الإجراء 2-32(و): العمل على التحسين المستمر للكفاءة والفعالية وملكية الأعضاء للحوكمة في المنظمة؛
0.12		0.12		الإجراء 2-47(3): سوف تكون اجتماعات اللجنتين، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام؛
0.40		0.40		الإجراء 2-52: سيجري إدخال تغييرات على المسؤوليات التراتبية وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك إجراء تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية إلى لجان تابعة لمؤتمر المنظمة

الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بملايين الدولارات الأمريكية
	وفورات	تكاليف		مجالات مواضيعية - مشروعات وإجراءات
0.30		0.30		الإجراء 2-57(أ): يبقى الرؤساء في مناصبهم في الفترات الفاصلة بين الدورات ويرفعون تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛
0.10		0.10		الإجراء 2-66: يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تحتاج المسائل التي تمت بلورتها على المستوى الفني إلى موافقة سياسية أو إلى تسليط المزيد من الضوء عليها
				الإجراء 2-69: القيام باستعراض لإجراء ما يلزم من تغييرات بما يمكن الأجهزة الدستورية، الراغبة في ذلك، من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية من أعضائها، مع البقاء في إطار المنظمة ومع الإبقاء على علاقتها بها من خلال رفع التقارير
				الإجراء 2-70: يقوم كل من المجلس ولجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بما يلي:
				الإجراء 2-71(أ): القيام مرة واحدة في كل فترة سنتين بإعداد برنامج عمل لعدة سنوات لا تقل مدته عن أربع سنوات، لكي يقوم المجلس و/أو المؤتمر باستعراضه (طبقاً للمسؤوليات التراتبية لرفع التقارير لكل منهما)
				الإجراء 2-72(ب): إعداد تقرير عما أحرزه من تقدم مقارنة ببرنامج العمل مرة كل سنتين وأيضاً لكي يستعرضه المجلس و/أو المؤتمر
0.20		0.20		الإجراء 2-74: سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة بما يشمل دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها مع إجراء استعراض مستقل للمساهمة في هذه العملية
				الإجراء 2-95: اعتماد تدابير وإجراء تغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل عملية الانتخاب، بما في ذلك:
				الإجراء 2-100(هـ): ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها وهي مؤهلات تعدها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009
3.32		3.32		المشروع 2- الإشراف
1.10		1.10		الإجراء 2-78: ميزانية التقييم: ستجري زيادة الميزانية المخصصة للتقييم من البرنامج العادي إلى نسبة 0.8 في المائة من ميزانية البرنامج العادي الإجمالية (على فترة سنتين ماليتين)، على أن تخصص بالكامل لمكتب التقييم فور اتخاذ الأجهزة الرئاسية قراراً بشأنها من ضمن عملية الموافقة على برنامج العمل والميزانية. واستناداً إلى فترة الأساس 2008-2009، ستبلغ الاحتياجات 3.2 مليون دولار أمريكي. وكان ورد اقتراح في مشروع برنامج العمل والميزانية بتوفير نصف هذا المبلغ في الفترة 2010-2011. وتوخياً للحد من المخاطر المصاحبة للتنفيذ في فترة السنتين الأولى، يمول المشروع النهائي لبرنامج العمل والميزانية ثلث الزيادة فقط وقدرها 1.1 مليون دولار أمريكي في الفترة 2010-2011. في حين أنه سيجري تمويل الرصيد المتبقي ضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.
0.30		0.30		الإجراء 2-91: تماشياً مع السياسة الراهنة، سيجري توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل المجالات التنظيمية الرئيسية الأكثر عرضة للمخاطر، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الحاجة

الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بملايين الدولارات الأمريكية
	وفورات	تكاليف		مجالات مواضيعية - مشروعات وإجراءات
0.96		0.96		الإجراء 3-33: تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سير عمل المكتب وتدريب الموظفين
0.96		0.96		الإجراء 3-36(أ): تعيين أمين للمظالم
				المشروع 7(ب) - الحوكمة الداخلية
				الإجراء 5-7: استعراض أدوار اللجان الداخلية وخفض عددها. تم إنجاز ذلك كجزء من أنشطة مسارات العمل. تعزز هذه التوصية المرحلة 2.
				المشروع 10 - مجموعة التعليمات الإدارية في المنظمة
				الإجراء 7-22: تنفيذ عملية تدقيق واسعة لدليل المنظمة واستعراض ونشر إطار مبسط، بحيث يمكن للموظفين في جميع المواقع فهم قواعد المنظمة ولوائحها والامتثال لها.
3.18			3.18	دعم الإدارة
2.35			2.35	المشروع 16 - إدارة برنامج خطة العمل الفورية
2.35			2.35	الإجراء 4-9: وحدة دعم برامج ومشروعات خطة العمل الفورية
0.83			0.83	المشروع 17 - الاتصالات الخاصة بخطة العمل الفورية
0.72			0.72	الإجراء 4-9(أ): الاتصالات بموظفي خطة العمل الفورية
0.11			0.11	الإجراء 4-9(ب): الاتصالات بأعضاء خطة العمل الفورية