

## الوثيقة 3 C - الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017

### و البرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015

المذكرة الإعلامية رقم 5 - مايو/أيار 2013

#### الترتيبيات الخاصة بالتنفيذ - إدارة المصفوفة

**ملخص** : تعطي هذه المذكرة، بناء على طلب المجلس، معلومات عن الترتيبات الخاصة بإدارة المصفوفة التي يجري العمل حالياً على اتخاذها لتنفيذ برنامج العمل اعتباراً من سنة 2014. وهي تتناول نواحٍ ثلاثة من الترتيبات: تسوية الحكومة الداخلية لأغراض الإشراف والاستعراض المتواصل؛ مبادئ إدارة المصفوفة وما يتصل بها من عمليات ومسؤوليات ومساءلة بالنسبة إلى خطط عمل الأهداف الاستراتيجية والإدارات الفنية والمكاتب الميدانية؛ وتكيف المقاربة الخاصة بتغيير الثقافة من أجل تطوير قدرات المديرين والموظفين لكي يؤدوا عملهم بكفاءة وفعالية في إطار ترتيبات إدارة المصفوفة.

1- سوف تعتمد منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)، على نحو ما جاء في برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015،<sup>1</sup> مصفوفة لتنفيذ برنامج العمل تقوم على إدارة خطط عمل الأهداف الاستراتيجية والوحدات التنظيمية. وكان المجلس قد طلب في دورته المنعقدة في شهر أبريل/نيسان 2013 "من الأمانة توفير المزيد من التفسيرات بشأن تكلفة وعمل ترتيبات إدارة المصفوفة المقترحة، بما في ذلك التعاون بين منسقي الأهداف الاستراتيجية والمديرين العامين المساعدين".<sup>2</sup>

2- وحرصاً على أن تكون مصفوفة تنفيذ برنامج العمل جاهزة للاستخدام اعتباراً من شهر يناير/كانون الثاني 2014، تعمل الإدارة حالياً على تسوية ترتيبات الحكومة الداخلية من خلال بلورة ترتيبات لتنفيذ إدارة المصفوفة وتكيف المقاربة الخاصة بتغيير الثقافة في إطار الإجراء 3-32 من خطة العمل الفورية من أجل تطوير قدرات المديرين والموظفين في سنة 2013 على نحو ما يرد أدناه.

#### أولاً - ترتيبات الحكومة الداخلية

3- هناك علاقة سببية مباشرة بين الإدارة الداخلية القوية والأداء التنظيمي الفعال والنتائج التنظيمية الإيجابية. فالحكومة الداخلية المتينة تكفل الإشراف على أعلى المستويات وإعطاء توجيهات وإرشادات على مستوى السياسات ومساءلة واضحة وعملية شفافة لصنع القرارات وإجراءات إدارية فعالة.

<sup>1</sup> الفقرات 196-201 في الوثيقة 3 C 2013/3

<sup>2</sup> الفقرة 9 (ك) في الوثيقة CL 146/REP



يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)، وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة

[www.fao.org](http://www.fao.org)

4- وتحقيقاً لذلك، جرت تسوية ترتيبات الحكومة الداخلية اعتباراً من 1 مارس/آذار 2013 بما يشمل:<sup>3</sup>

- (أ) فريق الإدارة التنفيذية (المدير العام، نائباً المدير العام، المدير العام المساعد – إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مدير الديوان) لإعطاء توجيهات عامة على مستوى السياسات وكفالة الاتساق الاستراتيجي والتشغيلي الكامل في عمل المنظمة.
- (ب) جتماع الإدارة العليا (المدير العام، نائباً المدير العام، جميع المدررين العامين المساعدين، مدير الديوان، المديرون في المراكز العليا) لإعطاء توجيهات على مستوى السياسات والقواعد والإجراءات ولاستعراض الامتثال والأداء والكفاءة.
- (ج) مجلس رصد برامج المنظمة (المدير العام، نائباً المدير العام، جميع المدررين العامين المساعدين، مدير الديوان، منسق الأهداف الاستراتيجية، مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد) لتولي الإشراف والاستعراض المتواصل للمقاربة القائمة على المصفوفة إزاء تأدية البرامج.
- (د) المجلس الاستشاري للبرامج والسياسات (المدير العام، نائباً المدير العام، جميع المدررين العامين، مدير الديوان، جميع المديرين على المستويات كافة) لاستعراض التوجيهات المتصلة بالسياسات وتبادل المعلومات وتحديد التحديات / الحلول على مستوى الإدارة والفرص لزيادة الكفاءة والفعالية والأداء.
- (ه) مؤتمر فيديوي شهري مع المكاتب الإقليمية (المدير العام، نائب المدير العام للعمليات، المديرون العامون المساعدون / الممثلون الإقليميون) لاستعراض تنفيذ البرامج والمسائل المتعلقة بالميزانية والدعم الإداري في المكاتب الميدانية.

5- مجلس رصد برامج المنظمة هو ترتيب جديد من ترتيبات الحكومة يُعني بشكل خاص بمقاربة إدارة المصفوفة ويجمع بين منسقي الأهداف الاستراتيجية والمدررين العامين المساعدين (الإدارات في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية). وكانت أولى المهام الموكلة إليه وضع خطوط توجيهية للتنفيذ والاتفاق عليها على نحو ما هو مبين في القسم التالي.

## ثانياً – ترتيبات التنفيذ

6- بعد سلسلة من المناقشات غير الرسمية واجتماعين رسميين في فبراير/شباط – أبريل/نيسان 2013، أعد مجلس رصد برامج المنظمة خطوطاً توجيهية لتنفيذ الإطار الاستراتيجي المراجع، واتفق عليها. وتحدد هذه الخطوط التوجيهية المبادئ والعمليات والمسؤوليات والمسائلة المتصلة بإدارة المصفوفة في ما يتعلق بالبعد البرامجي (خطط عمل الأهداف الاستراتيجية) وبعد التنظيمي (الإدارات الفنية والمكاتب الميدانية) كما يرد أدناه.

<sup>3</sup> الفقرة 51 في الوثيقة 2/2013

## خطط عمل الأهداف الاستراتيجية

7- تشكل خطط عمل الأهداف الاستراتيجية الإطار المستند إلى النتائج للتخطيط والتنفيذ والرصد من قبل منسقي الأهداف الاستراتيجية والإدارات والمكاتب الميدانية تحت إشراف مجلس رصد برامج المنظمة. وتحدد خطط عمل الأهداف الاستراتيجية المسائل الرئيسية التي ينبغي معالجتها وتشير ضمن إطار مستند إلى النتائج، إلى النتائج التنظيمية والخرجات التي يتعين على الفاو تحقيقها إلى جانب مؤشرات وخطوط أساس وغايات قابلة للقياس. كما أنها تحدد طريقة تأدية الوظائف الأساسية وال المجالات التي ينبغي فيها بناء شراكات.

### منسقو الأهداف الاستراتيجية والفرق المعنية بالأهداف الاستراتيجية

8- توكِّل الإدارة الإجمالية لكل من خطط عمل الأهداف الاستراتيجية لمنسق للأهداف الاستراتيجية يكون مسؤولاً عن تحقيق النتائج التنظيمية وعن تنفيذ المخرجات من خلال العمل الذي يتطلع به الفرق المعنية. ويعاون منسق الأهداف الاستراتيجية فريق رئيسي معنى بالأهداف الاستراتيجية ويضمّ موظفين قد يصل عددهم إلى عشرة، بما فيهم جهات الاتصال الإقليمية، من أجل وضع تصور لخطة العمل وإطار لرصدها وإعداد خطط العمل والتنسيق مع الإدارات الفنية والمكاتب الميدانية لتخصيص الموارد ورصد عملية التنفيذ.

9- وتتولى فرق معنية بالخرجات تنفيذ خطة عمل الأهداف الاستراتيجية. ويعين منسق الأهداف الاستراتيجية، بالتشاور مع المديرين العامين المساعدين المختصين، قادة الفرق المعنية بالخرجات الذين يتولون تشكيل فرق متعددة الاختصاصات معنية بالمشروع من أجل توفير المنتجات والخدمات المحددة. ويكون قادة الفرق المعنية بالخرجات الجهة المفوضة المسؤولة عن الميزانية بالنسبة إلى الموارد المخصصة لفريقهم. وتتولى تقديم الدعم الإداري لفرق المعنية بالخرجات، الإدارية أو المكتب الذي ينتمي إليه قائد الفريق تجنباً لأي تكاليف إضافية للدعم الإداري. ويقوم كل من منسقي الأهداف الاستراتيجية معاً برصد التقدم والاتساق في عمل الفرق المعنية بالخرجات، ويجري تقييماً له مع المدير العام المساعد للإدارة التي يوجد فيها قائد الفريق المعنى بالخرجات.

### الإدارات الفنية

10- الإدارات الفنية هي المقر المؤسسي للموظفين. فهي تدير المسائل المؤسسية وتحمل بشكل عام مسؤولية بناء القدرات الفنية للمنظمة.

11- وفي ما يتعلق بتنفيذ خطط عمل الأهداف الاستراتيجية، تتولى الإدارات الفنية مسؤولية: تقديم الدعم الإداري والإشراف الإداري لقيادة الفرق المعنية بالخرجات التابعة لها؛ العمل، بالاتفاق مع منسقي الأهداف الاستراتيجية، على توزيع الموظفين الذين سيساهمون في تنفيذ خطط عمل الأهداف الاستراتيجية؛ دعم عمل الموظفين في الإدارات وكفالة جودته؛ والمشاركة مع منسقي الأهداف الاستراتيجية في الإشراف على تحقيق المخرجات المنشودة وعلى رصدها.

12- والإدارات الفنية مسؤولة أيضاً عن إدارة أمانات محددة تابعة للجان الفنية وأجهزة المعاهدات، وعن تنظيم الشبكات التقنية الداخلية والمشاركة في أعمال معيارية وفي تعبئة الموارد من خارج الميزانية.

#### **المكاتب الميدانية**

13- تعدّ المكاتب القطرية أطر البرمجة القطرية لتحديد أولويات التنمية الرئيسية التي تتناولها الفاو. ويجري التشاور مع منسقي الأهداف الاستراتيجية (أو جهات الاتصال الإقليمية المفوضة) بشأن إعداد أطر البرمجة القطرية والموافقة عليها حرصاً على اتساقها من الناحية الفنية مع خطط عمل الأهداف الاستراتيجية. وتتصدر الموافقة النهائية على أطر البرمجة القطرية عن المدير العام المساعد / الممثل الإقليمي.

14- وتنسق المكاتب الميدانية من ثلاث محافظ رئيسية للموارد خاضعة للمراقبة الإجمالية للمدير العام المساعد/الممثل الإقليمي للتصدّي للأولويات القطرية والإقليمية المتماشية مع خطط عمل الأهداف الاستراتيجية، وهي: الميزانية العادلة (الموظفون وغير الموظفون) المخصصة لمختلف المكاتب في الإقليم في إطار برنامج العمل والميزانية؛ موارد برنامج التعاون التقني المخصصة للإقليم طبقاً للصيغة التي اتفقت عليها الأجهزة الرئيسية؛ والموارد الخارجية عن الميزانية والمتماشية تدريجياً مع خطط عمل الأهداف الاستراتيجية. ويمكن لمنسقي الأهداف الاستراتيجية أن يساهموا بموارد خاضعة لمراقبتهم المباشرة لتعزيز الأنشطة التي تضطلع بها المكاتب الميدانية على نحو ما اتفق عليه مع رؤساء المكاتب.

#### **المواضيع المشتركة (المساواة بين الجنسين والحكومة)**

15- المواضيع المشتركة هي مجالات عمل رئيسية تتعلق بالمساواة بين الجنسين وبالحكومة وتراعي في خطط العمل الخمسة للأهداف الاستراتيجية. وقد تم تشكيل فريق رئيسي مصغر لكل من المواضيع ضمن وحدة تنظيمية موجودة لتوفير المفاهيم والطرق والبيانات؛ ودعم العمل الفعلي الذي يتعين القيام به في خطط عمل الأهداف الاستراتيجية؛ وتعزيز الفهم والالتزام إزاء العمل على مواضيع مشتركة.

## مبادئ إدارة الموظفين والموارد من غير الموظفين

16- يحدد منسوبي الأهداف الاستراتيجية الاحتياجات من الموظفين والعمل المحدد اللازم لتنفيذ خطط عمل الأهداف الاستراتيجية بالتشاور مع المديرين العامين المساعدين ومع مديرى الشعب. وبموازاة ذلك، يضع المديرون العامون المساعدون ونائبا المدير خططاً لقسم من الوقت الإجمالي للموظفين لكي يخصصونه للعمل الموكّل إليهم من قبل الإدارات ولبناء الشبكات وتنمية قدرات الموظفين. كما أنهم مسؤولون عن تخصيص وقت كل من الموظفين بشكل عام وعن تقييم أدائهم مع مراعاة مساهمات منسقي الأهداف الاستراتيجية. ويجري كذلك الأمر التخطيط لوقت الموظفين والموارد في المكتب الميدانية وإدارتها والإشراف عليها من قبل المديرين العامين المساعدين / الممثلين الإقليميين بالتشاور مع منسقي الأهداف الاستراتيجية بالنسبة إلى العمل المنجز في إطار خطط عمل الأهداف الاستراتيجية.

17- ويتم التخطيط للموارد من غير الموظفين في إطار الأهداف الاستراتيجية وتخصيصها من قبل منسقي الأهداف الاستراتيجية، باستثناء الموارد للأجهزة المنشأة بموجب المادة 14 من الدستور وغيرها من الأنشطة المحددة بشكل خاص والتي يتعين على المديرين العامين المساعدين أو على نائبي المدير العام إدارتها. وتقع مسؤولية إدارة الموارد من غير الموظفين في إطار الهدف السادس والأهداف الوظيفية على المديرين العامين المساعدين ونائبي المدير العام. ويجري التخطيط للموارد من غير الموظفين في المكتب الميدانية وإدارتها من قبل المديرين العامين المساعدين / الممثلين الإقليميين بالتشاور مع منسقي الأهداف الاستراتيجية بالنسبة إلى العمل المنجز في إطار خطط عمل الأهداف الاستراتيجية.

### ثالثاً – المقاربة الخاصة بتعزيز الثقافة

18- على نحو ما جاء في تقرير الإدارة النهائي عن تنفيذ خطة العمل الفورية وعملية إصلاح منظمة الأغذية والزراعة<sup>4</sup>، أعيد توجيه العمل المنجز في إطار الإجراء 32-3 "تعزيز الثقافة" من خطة العمل الفورية في سنة 2013 من أجل تنمية قدرات الموظفين والمديرين بطرق تعاونية أكثر في سياق الإطار الاستراتيجي المراجع، بما في ذلك من خلال مقاربة إدارة المصفوفة والإدارة من أجل تحقيق النتائج.

19- وتشمل أنشطة تعزيز الثقافة ما يلي: تعزيز الفرق المحلية لتعزيز الثقافة؛ استحداث عمليات وبرامج لتقنولوجيا المعلومات تدعم تشاور المعرفة بين الموظفين والعمل ضمن فرق؛ إتاحة أدوات للتعلم على الإنترنت مباشرة لتوسيع آفاق تنمية الموظفين؛ و توفير التدريب والدعم لكتاب المديرين في مجلس رصد البرامج المؤسسية للاضطلاع بمسؤولياتهم الجديدة.

<sup>4</sup> الوثيقة 26/2013 C، الفقرة 236 (ت) والملحق السادس.