

March 2010



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

لجنتا البرنامج والمالية

الدورة الثالثة بعد المائة للجنة البرنامج

والدورة الثانية والثلاثون بعد المائة للجنة المالية

روما، 12-16 أبريل/نيسان 2010

تقييم القدرة التشغيلية لمنظمة الأغذية والزراعة في حالات الطوارئ

رد الإدارة

ألف - الرد الإجمالي على التقييم

1 - ترحب إدارة منظمة الأغذية والزراعة بهذا التقييم لقدرتها التشغيلية في حالات الطوارئ، الذي طلبه مجلس المنظمة بعد الدروس المستفادة من برامج الاستجابة لحالات الطوارئ المتعلقة بالجراد الصحراوي والتسونامي. ويعترف التقييم بتعدد الموضوع ويستكشف القضايا والسبل الممكنة للمضي قدماً، مع الإقرار بأن الوحدات المعنية في المنظمة هي الأفضل تأهلاً لمعالجة التفاصيل المحددة للإجراءات المطلوبة. وتوافق الإدارة تماماً على هذه المقولة.

2 - وتقدر إدارة المنظمة عملية التقييم ومنهجيته. وتقرير التقييم كان نتاج عملية مكثفة دامت سنتين، تواصل أثناءها الحوار بين فريق التقييم والوحدات المعنية. وهذا التفاعل أتاح للمنظمة إدخال تغييرات بالفعل على نموذجها التشغيلي والشروع في اتخاذ إجراءات بشأن كثير من التوصيات.

3 - وكان توقيت التقييم موضع ترحيب بالغ لأنه استفاد من عملية التقييم الخارجي المستقل والنتائج التي خلص إليها الاستعراض المفصل، ولكنه تزامن أيضاً مع إعداد الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة (وبخاصة صياغة الهدف الاستراتيجي الجديد 1 "تحسين التأهب للتهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة الفعالة لها"). وأغلبية التوصيات المتعلقة بتحسين التخطيط والبرمجة، على الجانب التقني والجانب الإداري على حد سواء،

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

سيتناولها فريق الهدف الاستراتيجي 1 المنشأ، الذي سيدعم وينسق تنفيذ عمل المنظمة في حالات الطوارئ، بحيث يشمل التأهب والاستجابة لحالات الطوارئ والانتقال من حالة الطوارئ إلى التنمية.

4 - وقد أُجري هذا التقييم أيضاً في ظل بيئة متغيرة. ففي المنظمة بأكملها ستجري معالجة توصيات عديدة بواسطة أنشطة يُضطلع بها في إطار مبادرات جارية منها على سبيل المثال خطة العمل الفورية (IPA) أو مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS). وستشكل توصيات كثيرة أيضاً الطريقة التي سَيُنْفَذُ بها فريق الهدف الاستراتيجي 1 خطة عمله. وعلى الصعيد التشغيلي، تأثرت شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل (TCE) تأثيراً كبيراً بعملية التقييم في إعداد استراتيجيتها التشغيلية، التي تحدد الطريقة التي ستعمل بها الشعبة خلال الفترة 2010-2013. والتوجه العام لتقرير التقييم يضاها تماماً الأولويات المحددة في الوثيقة، وهي تحديداً:

- 1 - الاستجابة على نحو أسرع لاحتياجات المستفيدين من المنظمة بتعزيز أفرقتنا القطرية/الإقليمية (الإقليمية الفرعية)، وتنسيق العمليات والإجراءات الإدارية.
- 2 - التحرك صوب اتجاه برامجي بدرجة أكبر يعكس الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ والانتقال من حالة الطوارئ إلى التنمية.
- 3 - تعزيز التعاون الداخلي بين الخبراء التشغيليين والإداريين والتقنيين ومع الشركاء الخارجيين، ومن بينهم أعضاء المجموعة الإنسانية، ووكالات الأمم المتحدة، والجهات المانحة، والمؤسسات القطرية.
- 4 - تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الموجودة لدى المنظمة، عن طريق اتباع سياسات ملائمة بشأن الموارد البشرية وإدارة تلك الموارد بطريقة ملائمة، وكذلك تشجيع تنقل جميع الموظفين، وتطوير التدريب للموظفين المشاركين في تنفيذ الهدف الاستراتيجي 1.
- 5 - النهوض بإدارة المعرفة وبالتواصل الشبكي، اللذين يمثلان وسيلة فعالة لتبادل المعرفة، وتحسين التعاون، وحسم القضايا المشتركة لكفالة النجاح في تنفيذ الهدف الاستراتيجي 1.

5 - والتوصيات التي عرضها التقييم شديدة الطموح ولهذا فهي ستتطلب اتباع نهج ذي مراحل خلال السنوات الأربع المقبلة، يُقابل تنفيذ الخطة المتوسطة الأجل الجارية. ولذا، سيتعين إعطاء الأولوية للأنشطة التي يمكن معالجتها بسرعة، مع إتاحة وقت أكبر للتوصيات التي تتطلب مزيداً من التحليل أو تتطلب تنفيذاً متتالياً. وسيستدعي أيضاً تنفيذ التوصيات توافر موارد إضافية، يمكن أن تعيد الأجهزة الرئاسية تخصيصها لبعض المجالات التي تُعتبر استراتيجية. ولكن سيتعين أيضاً أن يقوم فريق الهدف الاستراتيجي 1 بتعبئة تمويل من خارج الميزانية لدعم زيادة فعالية المنظمة في الاستجابة لحالات الطوارئ.

6 - وتقبل الإدارة (كلياً أو جزئياً) معظم التوصيات، مع أخذها في الاعتبار أن قدرًا كبيراً من الجهد والموارد سيلزم لكفالة تنفيذها بنجاح. ورفضت بعض التوصيات لأنها تتناقض مع قرارات اتخذت مؤخراً بشأن السياسات. والتجميع الوارد أدناه تليه تعليقات مفصلة على التوصيات المبينة في شكل مصفوفة معيارية تشمل إشارة إلى تلك التوصيات التي يتطلب تنفيذها مزيداً من التمويل.

*إمكانية التنبؤ في حالات الطوارئ وتطبيق نهج برامجي مع الإدارة الموحدة للموارد
(التوصيات من 1-2 لغاية 14-2)*

7 - تقبل الإدارة جميع التوصيات الواردة في هذا القسم. وتلتزم الإدارة، على وجه الخصوص، بتحسين آليات التخطيط والتأهب التي ستعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للأزمات بطريقة أفضل وأسرع ومنسقة. وستطور الإدارة أيضاً الصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل وذلك ضماناً لجعل وظيفته ونطاقه أكثر مرونة في دعم أنشطة التأهب وبناء القدرات. وستكفل الإدارة أيضاً استحداث آليات مناسبة ووضعها موضع التطبيق لتغطية التكاليف الأمنية التي تتكبدتها أنشطة حالات الطوارئ ولترحيل خدمات الدعم الإداري والتشغيلي بين فترات السنتين.

*ثقافة المنظمة ونموذج الأعمال ودور المكاتب الميدانية وموظفي الطوارئ في الميدان في عمليات الطوارئ
(التوصيتان 1-3 و 2-3)*

8 - تقبل الإدارة جميع التوصيات الواردة في هذا القسم. فالهدف الاستراتيجي 1 الذي وُفق عليه حديثاً "تحسين التأهب للتهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة بفعالية لها" والفريق المعني به سيكونان القاطرة التي تُفضي إلى النجاح في جعل حالات الطوارئ، بما يشمل التأهب والاستجابة لها والانتقال من حالة الطوارئ إلى التنمية، في صلب الأنشطة المضطلع بها داخل المنظمة. والإدارة ملتزمة بتنفيذ نموذج أعمال، سيجعل عملية صنع القرار أقرب ما يكون إلى المستفيدين.

*الدعم التقني لعمليات الطوارئ
(التوصيات من 1-4 لغاية 6-4)*

9 - تقبل الإدارة جميع التوصيات الواردة في هذا القسم. وسيقود فريق الهدف الاستراتيجي 1 العملية المشتركة بين التخصصات التي ستكفل استعراض وتطوير المواد التقنية اللازمة لدعم صياغة برامج الطوارئ الخاصة بالمنظمة وتنفيذها. وسيكون أيضاً الآلية التي تُستخدم لدعم التحوُّل عن دعم تقني يركز على الموافقات على المشروعات إلى نهج برامجي بدرجة أكبر، يوفر التوجيه الاستراتيجي للاستجابة. ويمكن أن يشمل هذا إقامة شبكة تقنية على النحو المناسب تشمل الإدارات التقنية من أجل الموافقة التقنية على برامج حالات الطوارئ الكبيرة النطاق وتعبئة الدعم التقني لتنفيذها.

*دعم النظم والمعلومات الحاسوبية في عمليات الطوارئ
(التوصيات من 1-5 لغاية 5-5)*

10 - تقبل الإدارة المبادئ العامة التي تستند إليها جميع التوصيات الواردة في هذا القسم وتقتصر تحديد حلول معينة تدعم تلك التوصيات في إطار استراتيجية وبنية النظم الإدارية والتشغيلية بوجه عام، وفقاً لبرنامج عمل المنظمة وأولوياتها. وتلتزم الإدارة بإجراء استعراض بنية النظم الإدارية والتشغيلية بحلول نهاية السنة، وهو ما سيوفر الأساس

لتنفيذ حلول متكاملة طويلة الأجل. والتوصيات المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات متماشية تماماً مع الأنشطة الجاري تنفيذها في إطار خطة العمل الفورية.

ضمان الموارد البشرية اللازمة لعمليات الطوارئ

(التوصيات من 1-6 لغاية 3-6)

11 - تقبل الإدارة إقامة الآليات الملائمة التي ستحسن التخطيط للموارد البشرية وإدارتها، وتلتزم الإدارة بإيجاد مجموعة أساسية من موظفي حالات الطوارئ لكفالة استدامة شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في المنظمة، عن طريق تحسين تنسيق الإجراءات ذات الصلة وهو ما يتطلب مدخلات ودعمًا على مستوى المنظمة. ولا توافق الإدارة على التوصية المتعلقة بالاستعانة بالمتقاعدين وذلك لأنها تتعارض مع السياسة المنقحة التي وافقت عليها الأجهزة الرئاسية للمنظمة مؤخراً. وعلاوة على ذلك لا توافق الإدارة على التوصية الداعية إلى إسناد مسؤوليات مالية إلى المتقاعدين المستقلين تتيح لهم استخدام موارد المنظمة، وذلك لأن موقف المنظمة يتماشى مع الممارسة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة بأكملها. وتعتقد الإدارة أيضاً أن نطاق الترتيبات التعاقدية القائمة كافٍ لتلبية احتياجات المنظمة وبتيح مرونة كافية في حالات الطوارئ.

المشتريات في عمليات الطوارئ

(التوصيات من 1-7 لغاية 3-7)

12 - تقبل الإدارة معظم التوصيات الواردة في هذا القسم. وترحب الإدارة، على وجه الخصوص، بالتوصيات التي تُزيد من تعزيز قدرات المنظمة الخاصة بالتأهب والتخطيط في مجال المشتريات. وهي ملتزمة أيضاً بإقامة الآليات والأدوات الملائمة التي تكفل تحسين إدارة البائعين وأدائهم. وقد رُفض بعض التوصيات لأنها لا تتماشى مع أفضل الممارسات المتعلقة بالمشتريات العامة ولا تكفل الفصل بين الواجبات بطريقة صحيحة.

بناء قدرات وطنية مستدامة في مجال المشتريات - التعزيز المؤسسي في البلدان النامية ومن أجلها

(التوصيتان 1-8 و 2-8)

13 - تقبل الإدارة جميع التوصيات الواردة في هذا القسم. وتعترف الإدارة بالحاجة إلى سياسة بشأن المشتريات المحلية كأداة لتعزيز التنمية الوطنية والقدرات المحلية، والإدارة حريصة على استكشاف خيارات تحسين المشتريات من أجل البلدان النامية.

باء - رد الإدارة

تعرض المصروفة الواردة أدناه التعليقات والإجراءات المتعلقة بجميع التوصيات، مع مناقشة كل منها بالترتيب.

الوحدة المسؤولة	الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
المدير العام المساعد لإدارة التعاون التقني	نهاية 2010	تحديد معايير تقييم القدرة التشغيلية والإدارية للمكاتب القطرية وتحديد أفضل نموذج تشغيلي مكثف. تحديد معايير إسناد المسؤولية التشغيلية إلى شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل أو إلى ممثليات المنظمة.	يُنظر بعناية في النهج المبين في هذه التوصية في إطار عملية تغيير إدارة التعاون التقني. وتماشياً مع المبادئ المحددة في وثيقة لجنة البرامج الميدانية "نهج جديد لتحديد المسؤولية التشغيلية لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل"، ينبغي أن يكون السياق القطري هو إطار تحديد أفضل بنية تشغيلية مكثفة.			X	لا	التوصية 1-2: لدى النظر في ترتيبات الأعمال الخاصة بمجالات الطوارئ على المستوى القطري، ينبغي أن يكون مجموع برامج المنظمة (التنمية والطوارئ) عاملاً محديداً، وليس مجرد حجم عملية الطوارئ.
						X	نعم	التوصية 2-2: التخطيط لعمليات الطوارئ وتطبيق نهج برامجي.
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	يونيو/حزيران 2010	وضع الصيغة النهائية للخطوط التوجيهية لخطة العمل.	كانت شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة دعم وضع السياسات والبرامج تعملان عن كثب خلال الأشهر الأخيرة لإدماج عنصر طوارئ ضمن أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل. وعلى الصعيد القطري، تشجع شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وضع خطط عمل تحدد المكونات الرئيسية لبرنامج الطوارئ،			X	لا	(أ) ينبغي أن يوضع برنامج الطوارئ بتنسيق وثيق مع وضع الأولويات الإنمائية للمنظمة وبرنامجهما ضمن إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل.
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/الشعب التقنية	2010-2011	إعداد خطط عمل تتسق مع أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل في البلدان الرئيسية التي تواجه حالات طوارئ رئيسية أو مزمنة.						

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
المكاتب الميدانية شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2013	إضفاء الطابع النظمي على خطط العمل.	بحيث ترسّخ تدريبياً التأهب والانتقال، حسب مضمون الهدف الاستراتيجي 1 وفي شراكة وثيقة مع الشعب التقنية. وخطط العمل هذه يجب توضيحها تماماً مع الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة والأولويات الإنمائية للبلدان.				
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2013	تنفيذ الهدف الاستراتيجي 1 ضمن الإطار الاستراتيجي الجديد.	يعالج الهدف الاستراتيجي 1 الجديد النقاط الرئيسية الثلاث المثارة. فنتائج الوحدات التي وُضعت في إطار الهدف الاستراتيجي 1 تدور حول الركائز الثلاث لإدارة مخاطر الكوارث، وهي التأهب، والاستجابة، والانتقال. وتشدد شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، بوجه خاص، على التخطيط للتأهب، والتقييم فور انتهاء الكارثة، وكذلك الرصد واستخلاص الدروس المستفادة.			X	(ب) الاستجابة خلال عملية الطوارئ ما زالت، على الرغم من تخطيطها بصورة أفضل، يُنظر إليها في كثير من الأحيان على أنها سلسلة من المشروعات. وينبغي أن يعالج تحسين التخطيط والتخطيط للتأهب، والتقييم والتخطيط فور انتهاء الكارثة، وتعديل الاستجابات الجارية.
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	وضع الصيغة النهائية للتخطيط للعمل في إطار الهدف الاستراتيجي 1 الجديد وتطبيقه، مع التحديد الواضح للمجالات/التدخلات ذات الأولوية.	عُولجت هذه التوصية أثناء تصميم الهدف الاستراتيجي 1. وفي السنتين المقبلتين، سيزيد التشديد على إعطاء الأولوية للبلدان والمجالات التي يمكن أن تُحدث المنظمة فارقاً فيها.			X	التوصية 2-3: ترتيب الأولويات ما زال غير كافٍ في ما تقدمه المنظمة من دعم لحالات الطوارئ، ويلزم وضع إطار داخلي لذلك.

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات		
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة				
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/ممثلات المنظمة	2010-2011	تطوير جهود تعبئة الموارد تطويراً مشتركاً على الصعيد القطري، لا سيما في البلدان المعرضة لحالات طوارئ أكثر قابلية للتنبؤ بها.				X	لا	التوصية 2-4: تعمل بنجاح الترتيبات الحالية لتعبئة الموارد لعمليات الطوارئ بقيادة شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل ولا حاجة لتغييرها.	
المكاتب الميدانية		إقامة آليات للتشجيع على وجود نظرة منسقة أطول أجلاً عند تعبئة الموارد في حالات الطوارئ.							
شعبة دعم وضع السياسات والبرامج/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2011								
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	القيام بأنشطة دعائية موجهة إلى الجهات المانحة بشأن استخدام الصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل من أجل عمليات التخطيط والسياسة ضمن إطار المجموعة.	تتولى المنظمة، في إطار المجموعة الإنسانية، المسؤولية عن دعم صياغة استجابة عالمية لحالات الطوارئ من أجل قطاع الزراعة. وتجري مناقشات على كل من المستوى العالمي والإقليمي والقطري لكفالة دعم الجهات المانحة التام لهذه الوظائف التنسيقية. ومع أن الصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل يمكن أن يكون أداة فعالة لتعزيز قدرة المنظمة على تيسير التخطيط للاستجابة وصياغتها، فإن الدعم المقدم من الجهات المانحة لنافذة هذا الصندوق كان محدوداً نوعاً ما حتى الآن.				X	نعم	التوصية 2-5: تمويل أعمال التخطيط والتحضير على المستوى القطري يمثّل عائقاً رئيسياً وبخاصة في ما يتعلق بحالة طوارئ جديدة. ومطلوب من المنظمة التخطيط لإجراءاتها الخاصة بها فحسب بل، بوصفها قائدة مجموعة، لإجراءات الآخرين أيضاً. وثمة حاجة إلى تحقيق

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
		النطاق الموسع إلى الأجهزة الرئاسية لإقراره.						زيادة ملحوظة في توافر الأموال واستخدامها في إطار عنصر الأعمال التحضيرية على المستوى القطري في إطار مكوّن الصندوق الخاص بحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل المتعلق بالأعمال التحضيرية على المستوى القطري وزيادة الحد الأقصى لكل تدخّل على صعيد التخطيط والبرمجة زيادة كبيرة.
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/شعبة المالية	نهاية 2010	ستعمل شعبة المالية مع شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل لتنفيذ هذه التوصيات. وسيجري إبلاغ لجنة المالية في التقرير السنوي للصندوق الخاص بالترتيب الجديد بعد وضعه.	تلاحظ الإدارة أن الأحكام القائمة بشأن الصندوق الخاص تنص بالفعل على نقل الموارد من الحساب الخاص إلى حساب استرجاع تكاليف التشغيل المباشرة التابع لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل عند استنفاد الموارد من ذلك الحساب بحيث لا تغطي المصروفات (انظر الفقرة 9 من الوثيقة FC102/14).			X	لا	التوصية 2-6: يُوصى بما يلي لصالح الشفافية وإدارة الأموال: (1) تقسيم الصندوق الخاص بحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل إلى حسابين منفصلين للمكونين المتعلقين بـ (1) التمويل المسبق للمشروعات والبرامج و (2) تمويل التقييم والتخطيط عقب انتهاء حالة الطوارئ مباشرة

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
								والبدء في إنشاء وحدات التنسيق في حالات الطوارئ؛ (2) ينبغي، تشجيعاً للتمويل التجميعي/ البرامجي من جانب الجهات المانحة وتيسيراً للإدارة، إقامة مشروعات متعددة الجهات المانحة (حسابات فرعية في الصندوق الخاص) تكون أكثر مرونة بكثير مما هي في الوقت الحاضر لجميع تدخلات الطوارئ الرئيسية.
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	التقدم باقتراح إلى الأجهزة الرئاسية لتنقيح نافذة التمويل المسبق للصندوق الخاص في أعقاب مشاورات مع الجهات المانحة.	سيطلب تنقيح النهج الحالي لنافذة التمويل المسبق للصندوق الخاص مزيداً من التفاعل مع الأجهزة الرئاسية والجهات المانحة.			X	نعم	التوصية 2-7: تعزيز مكوّن التمويل المسبق للصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل.
نائب المدير العام للعمليات/مكتب التخطيط الاستراتيجي	2010-2011	إعداد مبادئ توطّر استخدام حساب استرجاع تكاليف التشغيل المباشر لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل أو الحساب الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل من أجل المواقع الميدانية.				X	لا	التوصية 2-8: ينبغي زيادة تطوير التمويل التجميعي في النهوض بإدارة البرنامج، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والمشتريات.

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
		تخطيط وتمويل المواقع الميدانية عن طريق النهج الموضوع حديثاً.					
إدارة التعاون التقني/مكتب التخطيط الاستراتيجي/الشعب التقنية/المكاتب الميدانية	2011	إعداد سياسة جديدة لخدمات الدعم التقني لكي تقرها الأجهزة الرئاسية بحلول نهاية سنة 2010.			X	نعم	التوصية 2-9: يلزم وضع سياسات واضحة لخدمات الدعم التقني والأمن.
إدارة التعاون التقني/إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/مكتب التخطيط الاستراتيجي/المكاتب الميدانية	2010	سُتعرض على لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010 خيارات تمويل التغطية الأمنية للأنشطة الممولة من خارج الميزانية.					
مكتب التخطيط الاستراتيجي/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/مكتب مساعد المدير العام/فريق الهدف الاستراتيجي 1	2010/2011	استعراض نموذج توزيع إيرادات الدعم الإداري والتشغيلي، مع إشراك الوحدات العاملة في إنجاز برنامج الطوارئ الخاص بالمنظمة. (أ) إدخال أهداف لوفورات الكفاءة مقابل حصص رد التكاليف في سنة 2010.		X		لا	التوصية 2-10: ينبغي تحسين منهجية توزيع دخل خدمات الدعم الإداري والتشغيلي للحد من الحوافز المعاكسة ومراعاة المعايير النوعية التي ينبغي تحديدها بوضوح وتجنب حدوث

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
	2010	(ج) تقديم سياسة جديدة إلى لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010.					<p>زيادة في التكاليف بغض النظر عما إذا كانت أعباء العمل تعني زيادة رد التكاليف</p> <p>(أ) ينبغي تحديد أهداف لتحسين الكفاءة بواسطة الوحدات التي تتلقى إيرادات تكاليف الدعم الإداري والتشغيلي وتوفير الحوافز لإنجازها.</p> <p>(ب) يقدم هذا التقرير عدداً من التوصيات الأخرى التي إذا نُفذت سوف تتطلب تمويلاً أولياً، مثل التوسع في مرفق التخطيط والبرمجة في الصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل والتمويل التجمياعي وخاصة لأغراض الموارد البشرية. ويُقترح عدم معالجة التمويل المستقبلي للصندوق الخاص والتقود الأولية للأموال المجمعة كتلك المقترحة للموارد</p>
			<p>دعم المشروعات الخاصة بحالات الطوارئ لتوفير حافز أو أموال أولية لكفالة تحقيق تلك الأهداف و/أو دفع تكاليف معايير التقييم النوعي لأعباء العمل.</p> <p>(ب) غير مقبولة - فمعدل تكاليف دعم المشروعات المحدد بنسبة قدرها 10٪ لا يمكن أن يكفل توافر نقود أولية للأموال المجمعة كمخصص مقرر ومحدد. وهذا لا يمكن معاملته معاملة واقعية إلا باعتباره مخلفات تمسول من أي رصيد في إيرادات الدعم الإداري والتشغيلي في نهاية الفترة المالية.</p> <p>(ج) مقبولة - وسوف تُستعرض سياسة توزيع إيرادات الدعم الإداري والتشغيلي وسيوضع اقتراح جديد لتوسيع نطاق سياسة استرداد التكاليف (بما في ذلك بعض التكاليف الثابتة).</p> <p>(د) مقبولة جزئياً - فالأقتراح الداعي إلى استعراض آلية استرداد التكاليف لكفالة الاتساق في الميزانية العامة لهذه الخدمات مقبول. ولكن التكاليف الإدارية، من قبيل حيز المكاتب، ينبغي أن يستمر استردادها كتكاليف مباشرة (هذه جزء من مصروفات التشغيل العامة) من المشروعات.</p>				

الإجراءات التي ستتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
		(د) استعراض نهج استرداد تكلفة الحيز من المشروعات كتكاليف مباشرة واستعراض وضع الميزانية العامة للخدمات ذات الصلة.					<p>البشرية بوصفها مخلفات تموّل من أي أرصدة متاحة في إيرادات الدعم الإداري والتشغيلي في نهاية الفترة المالية، بل معالجتها على أنها مخصصات مقررة ومحددة تؤخذ من تكاليف الدعم الإداري والتشغيلي لهذه الأغراض.</p> <p>(ج) ينبغي وقف العمل بنظام المخصصات الحالي للتكاليف الذي يُعتبر عنصراً متغيراً أثناء الفترة المالية وينبغي تخصيص جميع أنواع الدعم الإداري والتشغيلي على أساس صيغة أعباء العمل.</p> <p>(د) ينبغي تغطية التكاليف الإدارية مثل تكاليف أماكن المكاتب من تكاليف الدعم الإداري والتشغيلي باستخدام المؤشرات المستخدمة في المشروعات في مكاتب</p>	

الإجراءات التي ستتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
								المنظمة (وسيكون من المستحسن استرداد جميع الميزانيات الخاصة بهذه التكاليف الإدارية بغض النظر عما إذا كانت ممولة من البرنامج العادي أو من خارج الميزانية).
إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ إدارة التعاون التقني	2010	عرض خيارات تمويل التغطية الأمنية للأنشطة الممولة من خارج الميزانية على لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010.	انظر التوصية 2-9 - وهذه توصية بالغة الأهمية بالنظر إلى تزايد التكاليف المتعلقة بالأمن.			X	نعم	التوصية 2-11: يجب تغطية مصروفات الأمن تغطية كافية وهي تعتبر مجالاً هاماً للتمويل التجميعي الاحتياطي مقابل ميزانيات المشروعات.
مكتب التخطيط الاستراتيجي/ شعبة المالية	2010	مشروع سياسة لكي تنظر فيها الأجهزة الرئاسية.	ينبغي ألا تتأثر قدرة المنظمة على دعم الأنشطة الممولة من موارد خارجة عن الميزانية تُرد عن طريق تمويل الدعم الإداري والتشغيلي وخدمات الدعم التقني والأمن (الذي يتولد عن طريق تحميل التكاليف في البداية على المشروعات) في حدود برنامج العمل والميزانية الخاصة بالفترة المالية، مثلما وافقت لجنة المالية بالفعل من حيث المبدأ. ستتطلب أي تغييرات في هذا الاتجاه موافقة صريحة من الأجهزة الرئاسية.			X	لا	التوصية 2-12: إيرادات الدعم الإداري والتشغيلي وخدمات الدعم التقني والأمن هي إيرادات من خارج الميزانية وينبغي الاحتفاظ بها في حسابات أمانة لكي تُستخدم على النحو المبين أعلاه. وإذا لم يكن هذا أمراً ممكناً لأي سبب من الأسباب، ينبغي استحداث آلية لترحيل إيرادات الدعم الإداري والتشغيلي

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
								وخدمات الدعم التقني (سواء كانت إيجابية أو سالبة) فيما بين الفترات المالية وذلك من أجل الفترة 2012-2013 على النحو الذي وافقت عليه لجنة المالية من حيث المبدأ.
مكتب التخطيط الاستراتيجي / شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/شعبة دعم وضع السياسات والبرامج	2011	وضع إجراءات محددة ومرشدة للمطالبات المتعلقة بخدمات الدعم التقني من أجل مشروعات الطوارئ مع أخذ طابعها القصير الأجل في الاعتبار.	تلتزم المنظمة بترشيد وتخفيض تكاليف المعاملات المتعلقة بخدمات الدعم التقني وقد قامت بذلك في ما يتعلق ببرنامج التعاون التقني.			X	لا	التوصية 2-13: أثناء تخصيص خدمات الدعم التقني جرت مناقشة لبعض الوقت بشأن المدى الذي ينبغي الذهاب إليه في استخدام نظام المعاملات الكثيرة لاسترداد تكاليف الدعم التقني، والمدى الذي ينبغي الذهاب إليه في سداد المدفوعات للوحدة التقنية المسؤولة التي تقوم عندئذ بتنظيم العمل. ولا يوجد رد بسيط على ذلك، ولكن كل إجراء الاسترداد المنفصل في ما يتعلق بالدعم الفني المعياري يمثل مسألة كثيفة

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
							العاملات. غير أنه يتعين وضع نظام لمراجعة مدى تقديم الخدمات بالفعل، ويمكن في كثير من الأحيان استرداد تكاليف مدخلات محددة مثل البعثات التقنية بصورة منفصلة.
شعبة إدارة الموارد البشرية	2010-2011	أداء تحليل التكاليف/الفوائد لتقدير القيمة المضافة لتفويض السلطة لغير الموظفين.	لا يُعتبر الاستشاريون غير موظفين ومن ثم فإنهم مستبعدون من التوصية. تشمل فئة غير الموظفين اتفاقات الخدمات الشخصية لموظفي المشروعات الوطنيين. وتلتزم الإدارة باستكشاف مسألة تفويض السلطات لموظفي المشروعات الوطنيين. وفي ما يتعلق بأنشطة محددة ذات صلة بالتمويل، توجد أحكام بالفعل تتيح تفويض السلطات، كما هو مطلوب، لغير الموظفين.		X	لا	التوصية 2-14: الأشخاص الذين لا يحملون عقود موظفين وتفويض السلطات لهم: ينبغي تغيير قواعد المنظمة للسماح للأشخاص المتعاقدين بعقود غير عقود الموظفين بممارسة مسؤوليات مفوضة بشأن الإجراءات المالية والإدارية والتقنية نيابة عن المنظمة مع تحديد واضح للمسؤوليات في عقودهم ومع ضرورة إثبات الكفاءة اللازمة.
نائب المدير العام للعمليات	2010-2013	تعميم تغيير الثقافة والتغييرات المؤسسية عن طريق الهدف الاستراتيجي 1.	الهدف الاستراتيجي 1 المصوغ حديثاً هو نتيجة مباشرة للتغييرات الجارية حالياً داخل منظمة الأغذية والزراعة للاعتراف تماماً بدور المنظمة في حالات الطوارئ			X	التوصية 3-1: يلزم تعميم تغيير الثقافة والتغيير المؤسسي من أجل عمليات الطوارئ.

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات		
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة				
			ولإضفاء الطابع المؤسسي تماماً على ذلك الدور داخل المنظمة.						
مكتب مدير الشعبة/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/ مكتب دعم اللامركزية المكاتب الميدانية	2010-2013	تنفيذ الاستراتيجية التشغيلية لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل.	يتعين ربط هذه التوصية بالتوصية 1-2. فتحقيق لامركزية إدارة حالات الطوارئ سيتطلب إعادة تأكيد للمسؤولية العامة للشعبة عن إنجاز برنامج المنظمة في حالات الطوارئ وإعادة التأهيل، بصرف النظر عن موضع البرنامج، ومن ثم مع وجود خطوط إبلاغ ملائمة. ولا يمكن المساس بخضوع الشعبة للمساءلة بوجه عام أمام الشركاء في مجال تقديم المساعدات الإنسانية (ومن بينهم الجهات المانحة والمستفيدين). وينبغي أن يكفل النموذج التشغيلي المختار جودة الاستجابة وحسن توقيتها.			X	نعم	التوصية 2-3: تلتزم زيادة كبيرة في تطبيق اللامركزية من جانب شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل ولكن من الضروري أن يتم ذلك على أساس تبايني. فالشعبة يجب أن تحتفظ بالقدرة على الاستجابة بمرونة عند نشوء حالة طوارئ كبيرة جديدة.	
			وستتطلب أي لامركزية استعراضاً واضحاً للقدرات التشغيلية الموجودة حالياً. وسيجري تكييف النموذج التشغيلي حسب القدرات التي سيلزم إيجادها على كل من الصعيد القطري والإقليمي والإقليمي الفرعي. وتُبرز الاستراتيجية التشغيلية الموضوعية حديثاً لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل أهمية وجود نموذج للأعمال يعتمد على تزايد اللامركزية.						
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة	2010-	إعداد وتنفيذ إجراء متفق عليه بين الشعب التقنية وشعبة عمليات الطوارئ	تؤيد الإدارة التوصية تأييداً تاماً. وتجري الآن الموافقة مؤقتاً على معظم النداءات			X	نعم	التوصية 1-4: ينبغي أن تكون هناك فرصة	

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
التأهيل/الشعب التقنية	2011	<p> وإعادة التأهيل والموافقة التقنية المحددة زمنياً على النداءات الأولية.</p> <p>بناء قدرات الموظفين المشتركين في وضع المشروعات لكفالة اتساقها مع أفضل ممارسة تقنية في حالات الطوارئ.</p> <p>إنشاء وظائف مكرسة داخل الشعب التقنية أو إعداد قوائم تتضمن أسماء استشاريين تقنيين لكفالة توافر القدرة اللازمة عند حدوث طفرة.</p>	<p>رهنأ بإعداد الاقتراح التقني الكامل. وتتزايد مشاركة الشعب التقنية في عملية الاستجابة من البداية، بحيث تشارك على وجه الخصوص في عمليات تقدير الاحتياجات التي تستند إليها النداءات الأولية.</p> <p>تتعزز جودة وثيقة النداء الأولي عن طريق استخدام خطوط توجيهية وقوائم مرجعية (مثل الخطوط التوجيهية والمعايير لحالات الطوارئ المتعلقة بالثروة الحيوانية، والخطوط التوجيهية لنظم البذور، وغيرها) التي توفر إطاراً لصياغة البرنامج.</p>				<p>للتعليقات التقنية المرتبطة بفترة زمنية محددة للغاية على النداء الأولي والمدخلات التقنية الكاملة، والموافقة على وثيقة البرنامج الموضوعية وعلى النداءات التالية.</p>
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل والشعب التقنية	2010-2011	<p>تقدير القدرات التقنية الموجودة لدى موظفي الشعبة وإبلاغ النتائج إلى الإدارات التقنية.</p> <p>الاتفاق بين الشعب التقنية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل بشأن نطاق مستوى تفويض السلطات الذي يُعتبر ملائماً.</p> <p>إدراج اشتراطات المهارة التقنية في عملية توظيف العاملين في الشعبة.</p>	<p>هذه التوصية مقبولة، وتوجد لدى بعض موظفي الشعبة خلفية تقنية يلزم الاعتراف بها. غير أن الإدارة تلاحظ أن المسؤولية عن تقديم المشورة التقنية تقع على عاتق الإدارات التقنية.</p> <p>ثمة قضايا تتعلق بمراقبة الجودة والتمكّن من اتباع نهج متسق في ما يتعلق بالتدخلات في حالات الطوارئ التي يمكن أن تتعرض للخطر نتيجة للاستعانة بأخصائيين تقنيين يعملون خارج اختصاص الشعب التقنية. ولكي ينجح هذا</p>			X	<p>لا</p> <p>التوصية 2-4: ثمة حاجة إلى الاعتراف بالقدرات التقنية المتاحة لدى الشعبة واستخدامها بصورة رشيدة.</p>

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
		إعداد/توطيد التوجيه التقني الملائم لموظفي الشعبة بشأن الموضوعات التقنية الأساسية. وإعداد وتحديث نماذج التدريب، والموقع الشبكي، وغير ذلك.	النظام، يجب أن تتولى الشعب التقنية تقييم هؤلاء الأخصائيين والموافقة عليهم مع بيان نطاق خبرتهم ومستوى تفويض السلطة إليهم الذي يعتبر ملائماً.				
		تتمثل خطوة أولى في موافقة مسؤولي الشعبة مسبقاً على وثائق المشروعات قبل إرسالها إلى الشعب التقنية. وسوف تحسّن الخطوط التوجيهية والتدريب والتعلم الحاسوبي القدرة التقنية لدى الشعبة. ولن يكون هذا على حساب إشراك الشعب التقنية منذ بداية الاستجابة.					
الشعب التقنية/ شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	إعداد برنامج تدريبي لدعم تنفيذ الهدف الاستراتيجي 1، الذي يشمل نماذج لتوعية الخبراء التقنيين ببرنامج المنظمة الخاص بحالات الطوارئ وإعادة التأهيل.	بالنظر إلى أن المنظمة ككل تزداد يوماً بعد يوم مشاركتها في القضايا المتعلقة بحالات الطوارئ، من اللازم زيادة مجموعة الموظفين التقنيين المعيّنين والمدربين.			X	التوصية 3-4: علاوة على جهات الاتصال المعينة لحالات الطوارئ، يتعين تزويد موظفين تقنيين آخرين معيّنين بالتدريب، والنص في خطط عملهم على أن يستجيبوا لحالات الطوارئ ويعملوا فيها عند الحاجة.
		إدراج وقت لدعم العمل المتعلق بحالات الطوارئ في خطط عمل الموظفين التقنيين.					
		إعداد قوائم/سجلات جاهزة للموظفين التقنيين لدعم حالات الطوارئ.					
فريق الهدف	2010-	قيام فريق الهدف الاستراتيجي 1 بتحديد الخطوط التوجيهية وقواعد	بدأ تنفيذ هذه التوصية بقيادة فريق الهدف الاستراتيجي 1. ويتمثل التحدي في إعادة			X	التوصية 4-4: يتعين إجراء استعراض منهجي

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
الاستراتيجي 1	2011	البيانات اللازمة التي يجب وضعها، مع كفالة التشاور الصحيح مع الشركاء وأصحاب الشأن.	النظر في ما وُضع بالفعل (مثل الخطوط التوجيهية والمعايير المتعلقة بطوارئ الثروة الحيوانية، والخطوط التوجيهية للبدور، والخطوط التوجيهية بشأن معايير شراء الأدوات اليدوية، وغيرها)، وتحديد الأولويات والثغرات ثم إعداد المواد الناقصة. وهذا يمثل أولوية في الفترة المالية المقبلة، سيعالجها جزئياً وضع خطة عمل الهدف الاستراتيجي 1.				مشترك بين التخصصات لدى الحاجة إلى خطوط توجيهية وقواعد بيانات، وإسناد شعبية عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل الأولوية لتمويل وضعها.
فريق الهدف الاستراتيجي 1	2010-2011	وضع اتفاق معياري بين الشعب التقنية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل من أجل تحسين الاتصال والكفاءة التشغيلية.	هذه التوصية موجهة جزئياً إلى الشعب التقنية التي يوجد لديها مسؤول مكرس لحالات الطوارئ. وسيشكل وضع الصيغة النهائية لاتفاق معياري بين الشعب التقنية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل إحدى أولويات فريق الهدف الاستراتيجي 1.			X	لا التوصية 4-5: تحسين الاتصال والكفاءة التشغيلية في الدعم التقني.
فريق الهدف الاستراتيجي 1	2010-2011	إحداث التحول عن الموافقة على المعاملات الأحادية إلى الدعم البرنامجي عن طريق الاتفاق المشترك بين الشعب التقنية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل.	ترتبط هذه التوصية بالتوصيتين 4-4 و 4-5. وستترسخ متطلبات هذه التوصية في الاتفاق الذي يوضع بين الشعب التقنية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل. وتعترف الإدارة بأن النهج البرنامجي من شأنه أن يحسّن كفاءة تقديم البرامج وفعاليتها، مع بقاء مستوى المخاطر التقنية كما هو.			X	لا التوصية 4-6: التحول عن الموافقة على المعاملات الأحادية إلى الدعم البرنامجي مما سيؤدي إلى زيادة الفعالية ويقلل من المخاطر التقنية.
		استعراض "المخاطر" التقنية في بيانات المشروعات والبرامج لتحديد	ينبغي تقييم جميع برامج الطوارئ تقييماً أولاً من جانب الشعبة (الشعب) التقنية				

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات				
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة						
		<p>أنسب مستوى من الدعم التقني.</p> <p>تعزيز الوحدات التقنية بموارد كافية من وقت الموظفين التقنيين لتوفير الدعم البرمجي الكافي لعمليات الطوارئ.</p>					<p>المختصة التي تُبدي بعدد مشورتها بشأن صياغة وتنفيذ البرنامج وتبين أيضاً مستوى تفويض السلطة (استناداً إلى التعقد، والحساسية، والخبرة المتوافرة، وغيرها) الذي يمكن منحه لموظفي المشروعات، أو الموظفين التقنيين على المستوى الإقليمي الفرعي أو الإقليمي.</p> <p>قد لا تكون الموافقات المسبقة العامة ممكنة دائماً، لأن الأفضليات المحلية تختلف من بلد إلى آخر ومن حالة إلى أخرى. وينبغي أن تبقى الموافقة التقنية على وثائق المشروعات ومدخلاتها، مع وجود بعض الإجراءات المنسقة.</p> <p>ينبغي الاستعانة بالمكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية في عملية الموافقة على فئات معينة من المدخلات. فالمخاطرة التقنية لا تقل بل "تنتقل" إلى مستوى تنفيذي مختلف (مثلاً من المقر الرئيسي إلى البلد). ويُدمج تفويض الموافقة التقنية على المستوى الميداني إذا كان هناك مسؤولون ميدانيون لديهم بعض الخبرة التقنية. ويتضح من الممارسة أن الحال سيكون هكذا في كثير من الأحيان وأن المسؤولين في المقر الرئيسي يُطلب منهم تقديم دعم تقني أو تقديم توصية من خلال</p>				

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
							<p>معلومات أساسية جداً يحصلون عليها. ومن ثم ينبغي أن تكون لدى الموظفين الميدانيين معرفة تقنية متعمقة من أجل تمكينهم لتحمل المسؤولية المحلية.</p> <p>نؤيد التعاقد مع أفراد محليين لديهم خبرة من أجل الأفضليات المحلية.</p> <p>لا يمكن وضع برامج إلا حيثما كان يوجد تمويل مناسب/جهات مانحة. فثمة مشروعات صغيرة كثيرة تُنفذ لأن الجهات المانحة لن تمول البرامج. وبالتالي، قد لا تتسنى دائماً "البرمجة".</p>
شعبة رئيس موظفي المعلومات/ إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ إدارة التعاون التقني/ مكتب التخطيط الاستراتيجي	الربع الثالث من سنة 2010 الربع الأخير من سنة 2010	إنشاء إدارة برنامجية لأعمال النظم الإدارية والتشغيلية بقيادة شعبة رئيس موظفي المعلومات. إجراء استعراض شامل لبنية النظم الإدارية والتشغيلية.	نحن نوافق على هذه التوصية لأنها تتعلق بطريقة التقدم في التحسينات وعمليات التكامل. بيد أننا لا نوافق على ضرورة استمرار تحسينات النظم هذه على منصات البرمجيات الموجودة حالياً. فتحسينات النظم يجب استعراضها في سياق استراتيجية شاملة، وتصميم بنية منصات البرمجيات والقرارات المتعلقة بها تبعاً لذلك لتيسير التزامات المنظمة (ربما في ذلك خطة العمل الفورية). ومما يدل على ذلك الانتقال الحالي إلى نظام متكامل للمعلومات الإدارية بدلاً من عدد من المنصات الموجودة حالياً. في ما يتعلق بالمشاريع المختلفة الجارية، وبخاصة في ما يتعلق بالمعايير المحاسبية		X		<p>التوصية 5-1: هناك ضرورة تتجاوز تكنولوجيا المعلومات وتعني ضرورة الاستمرار في تحسين النظم على منصات البرمجيات الحالية خلال السنوات القليلة القادمة. فالمنظمة لا تستطيع أن تترجم الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام أو الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل للمستندين</p>

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيات		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
							إلى النتائج في الوقت الذي يجري فيه وضع الحلول الشاملة للمشكلات. ومن ناحية أخرى يمكنها أن تحاول وأن تتقدم بطريقة لا تجعل التحسينات المستقبلية والتكامل يخرجان عن مسارهما من جراء المشروعات الرئيسية الحالية. ويسري ذلك على وجه الخصوص على مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/نظام المحاسبة الميدانية.
							الدولية للقطاع العام/نظام المحاسبة الميدانية المبرز في هذه التوصية، نحن نلاحظ أنه يجب الاضطلاع بجميع المساعي الممكنة لكفالة اتساق التحسينات الإجرائية والنظرية المدخلة مع توجه الحلول المستقبلية المتوقعة. ويعترف صراحة مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/نظام المحاسبة الميدانية بالحاجة إلى الاندماج مع النظم المؤسسية.
							توجد بوجه عام حاجة إلى تنسيق الأعمال على المستوى البرنامجي لكفالة إدارة المبادرات المختلفة من حيث أوجه الترابط الخاصة بالأعمال والخاصة بالتكنولوجيا وكذلك الحدود الزمنية. وهذا سيكفل اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسينات/تكامل منصات البرمجيات/عملية الأعمال في سياق البنية المؤسسية بوجه عام. وشعبة رئيس موظفي المعلومات بصدد إنشاء دائرة الإدارة الإدارية والتشغيلية للبرامج هذه حسب توصيات الاستعراض المفصل، التي ستكون أحد المكونات الرئيسية لإقامة وإدارة التقدم في ما يتعلق بالتعاون الوثيق مع قطاع الأعمال.
شعبة رئيس موظفي المعلومات والجميع	نهاية سنة 2011	العمل بشأن الإجراء المتعلق بالحوكمة المنصوص عليه في خطة العمل الفورية يمضي قدماً وسيستمر خلال الفترة المالية.			X	لا	التوصية 2-5: ثمة حاجة إلى إجراء تغييرات كبيرة في حوكمة تكنولوجيا
							يوجد مكونان رئيسيان لهذه التوصية. ومن حيث حوكمة تكنولوجيا المعلومات، فإن هذا أمر حدده بوضوح التقييم الخارجي المستقل، والتقييم المفصل، والمراجعة

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
	الربع الأخير من سنة 2010	<p>الداخلية المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات. وقد حُدد إجراء في خطة العمل الفورية للمضي قُدماً في هذا الصدد. وستبحث هذه المبادرة جميع جوانب تكنولوجيا المعلومات وستكفل عرض حالات الأعمال الصالحة وموافقة الجهاز المختص عليها. وستأخذ هذه المقترحات في الاعتبار موضع نظم المعلومات المقترحة في سياق استراتيجية وبنية نظم المعلومات وكذلك القدرة التنظيمية والتمويل.</p> <p>والمكوّن الثاني لهذه التوصية يتعلق ببنية النظم. وقد جرى بالفعل بعض العمل الأولي في مجال بنية النظم الإدارية أثناء سنة 2009. وسيُعاد النظر في هذا العمل أثناء سنة 2010، وهي فترة انتقالية حسب إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، أخذاً في الاعتبار توصيات محددة وردت في التقييم الخارجي المستقل والتقييم المفصل وكذلك الأدوار والمسؤوليات الجديدة لشعبة رئيس موظفي المعلومات الجديدة. والعناصر الرئيسية المستعرضة هي الاستخدام المستمر/الموسع لمجموعة أوراكل للأعمال الإلكترونية، واستخدام نُظم الأقمار الصناعية "التي تمثل أفضل إنتاج"، والتوسع المستمر في مستودع البيانات المركزي للمنظمة، وإدخال تطبيقات</p>				<p>المعلومات فضلاً عن تغيير الثقافة وربما تغيير الطريقة التي تموّل بها نظم تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>ويستوجب المشروع الحالي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وعملية تطبيق اللامركزية الجارية في عمليات الطوارئ، والحاجة إلى نظام إدارة متكامل ومتعدد الوظائف يستند إلى النتائج من أجل البرامج الميدانية، النظر في البنية الشاملة للمنظمة الآن. ولا سيما من حيث علاقتها بالمعاملات الميدانية.</p>	
		<p>إجراء استعراض عام لبنية النظم الإدارية والتشغيلية.</p>					

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
رئيس موظفي المعلومات/ إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ إدارة التعاون التقني/ مكتب التخطيط الاستراتيجي		معلومات الأعمال في ما يتعلق بكل من المقرر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وفصل المتطلبات الانتقالية عن الاحتياجات من حيث الإبلاغ وتحليل البيانات. يُلاحظ أن أحد أهداف مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/نظام المحاسبة الميدانية في ما يتعلق بالعامات الميدانية هو كفالة أن يكون الحل المختار بالنسبة للمكاتب الميدانية ذا طابع متغير على نحو يجعل من الممكن تطبيقه على مجالات أخرى من بينها تجهيز المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية والسفر حسب بنية النظم العامة. ويجري اتخاذ نهج مماثل في ما يتعلق بمشروع النظام الجديد للسفر. أما وظائف نظام إدارة الموارد البشرية فقد صُممت بالفعل ويجري تنفيذها لإتاحة تحقيق التكامل مستقبلاً حول نظام البرنامج وتخطيط موارد المؤسسة.					
رئيس موظفي المعلومات/ إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/مكتب التخطيط الاستراتيجي	الربع الأخير من سنة 2010	إنشاء فريق مهمات في سياق هيكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات العام.			X	نعم	التوصية 3-5: ينبغي من أجل المستقبل القريب إنشاء فريق مهمات بتمثيل ميداني قوي يرفع تقاريره إلى رئيس موظفي المعلومات ضمن هيكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات للنظر في

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
إدارة التعاون التقني / المكاتب الميدانية							الطريقة التي تتيح عمل النظم القائمة بصورة أفضل وإزالة الوظائف غير المطلوبة واستغلال الوظائف التي لم تكن معروفة على نطاق واسع وتزويد مديري النظم المالية بمتطلبات يكون ترتيب أولوياتها محددًا.
إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة / رئيس موظفي المعلومات	لا ينطبق	لا توجد في الوقت الحاضر أي إجراءات مرتبطة بالجانب المتعدد الأوجه من جوانب هذه التوصية.		X		لا	(أ) لن تتضمن النسخة الأولى الجديدة من نظام المحاسبية الميدانية في سنة 2012 وظيفتها باعتبارها وصلة مشتركة لقيود البيانات غير المالية في نظم عمليات غير تُظم أوراكل المالية (دفتر الأستاذ) باستثناء مجالات النصوص. فتماشياً مع البنية المتغيرة المستخدمة، يتعين إضافة ذلك في وقت لاحق وسوف يتطلب ذلك فريقاً وتمويلًا لمشروع نظام المحاسبية الميدانية وللنظم التشغيلية عموماً أوسع نطاقاً من المطلوب لمشروع المعايير المحاسبية الدولية
		(أ) تشير الوثيقة السياقية المدرجة في موجز مشروع استبدال نظام المحاسبية الميدانية (المدرج الآن ضمن مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام) إشارة صريحة إلى حقيقة أنه بينما تخرج البيانات غير المالية عن نطاق المشروع ينبغي أن يكون الحل ذا طابع متغير وينبغي أن يكون قادراً على التوسع لتلبية متطلبات الأعمال في المستقبل.					
		(ب) يُلاحظ أن تطوير الوظائف المشار إليه قد حدث مؤخراً ولم يُختبر حتى الآن بالكامل.					
		(ج) ستمثل فائدة رئيسية من مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في					

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيات		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
							<p>للقطاع الخاص،</p> <p>(ب) ينبغي البت في ما إذا كانت وظيفة نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لأغراض تقديم التقارير المالية لمفوضية الاتحاد الأوروبي تُعتبر حلاً مؤسسياً مؤقتاً مرضياً وإذا كان الأمر كذلك ينبغي أن يصبح إلزامياً مع توثيق النظام الضروري لوضع مخطط الرموز، وغير ذلك؛</p> <p>(ج) نظراً لأن تقديم التقارير للجهات المانحة بعمولات غير الدولار الأمريكي يُعتبر مسألة مالية، ينبغي إدراج ذلك على الفور في مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛</p> <p>(د) ينبغي تحقيق تحسين مؤقت فوري في المعلومات المتوافرة لتحليل المشتريات المحلية من خلال تطوير نظام Excel للتسجيل في دائرة المشتريات؛</p>
							<p>توفير المعلومات الأساسية المتعلقة بالعملات في ما يتعلق بجميع المعاملات. وسيكفل مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام توافر هذه البيانات الموسعة للوحدات المسؤولة عن تقديم التقارير للجهات المانحة وسيحافظ على الوصلة المشتركة المستمرة مع هذه الوحدات لكفالة الإبلاغ المنتظم عن القضايا، والاحتياجات، والحلول المقترحة حسب الاقتضاء.</p> <p>(د) نوافق على هذه التوصية. وستضع دائرة المشتريات جدولاً حاسوبياً لتيسير التسجيل اليدوي للمعلومات الأساسية عن أنشطة الشراء في الميدان لاستخدامها إلى حين إتاحة نظام على مستوى المنظمة من خلال نظام المحاسبة الميدانية.</p> <p>(هـ) لا تأخذ التوصية في الاعتبار كيفية الإفراج عن الالتزامات عند تجهيز الفواتير محلياً. وكما هو مذكور في التقرير، يجري الاضطلاع بتحليل كامل للمتطلبات ضمن سياق مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/مشروع المحاسبة الميدانية.</p> <p>(و) و (ز): بينما نوافق على الحاجة إلى التوحيد المعياري لأدوات إدارة الميزانية</p>

الإجراءات التي ستتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
			وتحسينها، فإننا نرى أن أنسب سبيل للتقدم هو إدخال تحسينات على نُظم المؤسسة استناداً إلى تحليل كامل للمتطلبات.				<p>(هـ) ينبغي توسيع نطاق استخدام نظام معلومات المكاتب القطرية ليشمل مشروعات الطوارئ الممولة بموارد من خارج الميزانية، ويُستحسن إذا أمكن توسيع نطاق وظيفة هذا النظام التي سيجري الارتقاء بها من أجل المستقبل القريب لتشمل الالتزامات بمقتضى أوامر الشراء المحلية وخطابات الاتفاق؛</p> <p>(و) ينبغي استعراض النُظم القائمة لإدارة الميزانية والمصروفات الموازية للنظر في ما إذا كان يمكن توحيدها على أساس الأفضل من هذه النظم وتوزيعها على جميع المستخدمين مع بعض الدعم للنظم ومع طلب استخدام هذه النظم بدلاً من أن يكون لكل فرد النظام الخاص به. وسييسر ذلك تبادل المعلومات وييسر مواصلة</p>	

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
							الموظفين عمل الآخرين؛ (ز) ينبغي استعراض وظائف معلومات إدارة البرامج الميدانية لإدارة الميزانية للنظر في ما إذا كان يمكن أن تحل إلزامياً محل أي جزء في النظم الموازية.	
رئيس موظفي المعلومات/إدارة التعاون التقني/ إدارة الخدمات والوارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ مكتب دعم اللامركزية	الربيع الأخير من سنة 2010	إجراء استعراض عام لبنية النظم الإدارية والتشغيلية.	توافق الإدارة جزئياً على هذا الجزء من التوصية. وفي ما يتعلق بتخزين المعلومات، يتمثل موقف المنظمة في أن البيانات ينبغي تخزينها ضمن هيكل مستودع البيانات المركزي للمنظمة. ويشمل هذا الهيكل كلاً من أسواق البيانات المكرسة وكذلك مستودع البيانات الموحدة. فهذا هو السبيل الوحيد لكفالة اتساق البيانات وإزالة ازدواجية البيانات. وكما هو مذكور في التوصية 1-5 والتوصية 2-5 وكذلك في التعليقات العامة فإن القرارات المتعلقة باتجاه النظم المحددة، من قبيل إزالة معاملات الأعمال من شبكة معلومات المكاتب القطرية أو تطوير نظام التخطيط البرمجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم، ينبغي اتخاذها في سياق بنية المنظمة بوجه عام بحيث تكون "الحلول الإنمائية الطويلة الأجل" مدمجة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.		X		نعم	التوصية 4-5: خلال السنوات القليلة القادمة (سنتين إلى 3 سنوات): ينبغي الاستمرار في استخدام نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بالاقتران مع نظم أوراكل المالية ومستودع البيانات لتخزين المعلومات خارج دفتر الأستاذ العام (حيث يمكن استخدام نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لحفظ السمات وربما المعلومات الخاصة بهيكل توزيع العمل وسلسلة النتائج). وينبغي أن يكون الهدف هو التخلص من تطبيقات العمليات الداخلية في نظام

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
							معلومات المكاتب القطرية على أن يتم تطوير نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم بالاقتران مع الحل الإنمائي طويل الأجل؛
رئيس موظفي المعلومات/إدارة التعاون التقني/ مكتب التخطيط الاستراتيجي	2010-2013	سيستنى عند وجود إطار لجمع البيانات المتعلقة بأهداف البرامج القطرية، وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وسيوفر نموذج تخطيط عمل المكاتب القطرية الذي سيبدأ في النصف الثاني من سنة 2010 أول فكرة ثاقبة عن الكيفية التي يمكن بها للتخطيط والرصد الاستراتيجيين أن يدمجا أهداف البرامج الوطنية.	توافق الإدارة على الجزء الثاني من هذه التوصية المتعلقة بتطوير نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم وتلاحظ أنه ينبغي أن يكون جزءاً من برنامج العمل العام كما هو محدد في الرد على التوصيتين 1-5 و 2-5.			X	نعم 4-5 (ب) ينبغي أن يضمن تطوير نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم إلحاحية على إدراج وظيفة التخطيط والرصد، لا مقابل أهداف المنظمة المؤسسية فحسب بل أيضاً أهداف البرامج الوطنية وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وغير ذلك لتوفير النفاذ إلى هذه الوظيفة الأوسع نطاقاً من الميدان، للكتابة فضلاً عن القراءة؛
لا ينطبق	لا ينطبق	لا يوجد إجراء.	الملف المرجعي للمشروعات، المشار إليه في الجزء الثالث من التوصية، موجود في مستودع البيانات المركزي للمنظمة منذ سنة 2004. ونحن نؤيد بقوة إدراج بيانات إضافية وزيادة الإدماج عن طريق استحداث بيانات فورية ونشرها، وسيجري تنفيذ			X	لا 4-5 (ج) ينبغي البدء في إعداد ملف مرجعي للمشروعات، مُدمج بصورة كاملة في مستودع البيانات، لتوفير الأساس لإدماج جميع البيانات مع

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
							نُظِم أوراق العمل المالية؛
إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ إدارة التعاون التقني/ رئيس موظفي المعلومات/ المكاتب الميدانية	لا ينطبق	يغطي هذا الجزء من التوصية نطاقاً عريضاً من العمل يتدرج من حلول تكنولوجيا المعلومات إلى بنية دعم المستخدمين اللامركزي على نطاق العالم. وعواقب هذه التوصيات من الضخامة بحيث لا يتسنى إيجاز إجراءات وحدود زمنية محددة في هذا الرد. يتمثل إجراء مشترك عام يمكن أن تضطلع به وحدات الأعمال المختلفة التي تمسها هذه التوصية في إجراء دراسة جدوى لتحديد ما إذا كانت هذه الإجراءات المحددة المرتبطة بهذه التوصية يمكن الاضطلاع بها أثناء السنتين إلى الثلاث سنوات المقبلة والتكاليف المرتبطة بها.	1 - توافق الإدارة على مفهوم تحديد الاحتياجات والقدرات بالتوازي مع تصميم حلول تكنولوجيا المعلومات لكفالة تلبية احتياجات المكاتب المختلفة وفقاً لذلك. ويمكن القيام بهذا باعتباره أحد الأنشطة الرئيسية التي يمكن أن يضطلع بها فريق المهام المقترح في التوصية 3-5. ومكوّن تكنولوجيا المعلومات في هذه التوصية يشمل إجراء منصوص عليه في خطة العمل الفورية. 2 - توافق الإدارة على هذا المكوّن من التوصية ولكنها تلاحظ أن هذا يتطلب قدراً كبيراً من الجهد وتوافر موارد لديها معرفة، وسيتمتع ترتيب أولوياته تبعاً لذلك. 3 - توافق الإدارة على هذا الجزء من التوصية المتعلق بتوفير التدريب الميداني ذي الصلة. 4 - توافق الإدارة على مفهوم إقامة مكتب معاونة بطريقة تيسر بالنسبة للمكاتب			X	4-5 (د) على نحو ما جاء في التوصيات في هذا التقرير: 1- ينبغي إجراء تقييم كلي للقدرات والاحتياجات التشغيلية للمنظمة في كل بلد من حيث الموصلية، ومعدات تكنولوجيا المعلومات، وقدرات الموارد البشرية والإدارية والتشغيلية وأعدادها؛ 2- ينبغي وضع وثائق للعمليات الداخلية المواتية للمستخدم بما في ذلك مختلف نظم تكنولوجيا المعلومات لموظفي الميدان والمقر الرئيسي؛ 3- يتعين إعطاء أولوية متقدمة لتوفير التدريب ذي الصلة بالأعمال للموارد البشرية الإدارية

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
							<p>والتشغيلية في الميدان،</p> <p>4- ينبغي إنشاء مكتب معاونة واحد باعتباره مركزاً موحداً لجميع العمليات الإدارية والمالية وما يتصل بذلك من النظم الحاسوبية ومع وجود عقداً في المواقع الميدانية لتيسير النفاذ عبر المناطق الزمنية، واللغات، وغير ذلك.</p>
رئيس موظفي المعلومات/ إدارة التعاون التقني/ إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ مكتب التخطيط الاستراتيجي	الربع الأخير من سنة 2010	إجراء استعراض عام لبنية النظم الإدارية والتشغيلية.	نحن نوافق على الحاجة إلى إدخال تعديلات على النظم من أجل إحكام الإدماج وتيسير المحافظة على الوظيفة الإضافية واستخدامها ولكننا نعتقد أن من اللازم إجراء مزيد من التحليل لاحتياجات المستخدمين وللخيارات التقنية بشأن التوصيات المحددة المتعلقة بالنظم (أي نقل جميع وظائف نظام معلومات إدارة البرامج القطرية ونظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم إلى أوراكل). وكما هو مذكور بالفعل في التعليقات على التوصيتين 1-5 و 2-5، ينبغي أن يجري تقييم إمكانية إحكام الإدماج في سياق استعراض عام لوظائف		X		<p>التوصية 5-5: من أجل المستقبل في الأجل المتوسط (سنتان إلى 5 سنوات):</p> <p>(أ) ثمة تساؤلات عما سيكون عليه مستقبل نظام متصل مثل نظام معلومات إدارة السبرامج الميدانية الذي لا يتماثل بصورة كاملة مع أوراكل. وهناك استفسارات بالفعل، ولا يسهل دائماً الاستفسار عن التقارير المصممة للمستخدمين والتي تطبق وظائفها المحددة، ويكون</p>

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
			<p>وبنية النظم الإدارية والتشغيلية لدى المنظمة. وينبغي أن ينظر الاستعراض في المعلومات المطلوبة من أجل التنفيذ الكامل للإدارة المستندة إلى النتائج في ما يتعلق بجميع الأنشطة وعبر جميع مصادر التمويل. وسيلزم تحديد متطلبات المستخدمين والتأكد منها لكفالة أن تكون الحلول المقدمة ملائمة.</p>				<p>من الصعب في بعض الأحيان على المستخدمين أن يحملوا المعلومات الواردة فيها مباشرة. وقد تستلزم أيضاً عملاً مكثفاً بصورة مطّردة للمحافظة عليها (تتناول حلول أوراكل مثل المحاسبة المتعلقة بالمشروعات أو المنح بعض القضايا الواردة في دفاتر الأستاذ الفرعية، وقد تكون مفيدة للمنظمة مع تطبيقات معلومات الأعمال الداخلية التي يتضمنها نظام المكتشف). وينبغي أن تنظر المنظمة في نقل جميع وظائف نظام معلومات إدارة البرامج القطرية ونظام التخطيط البرامجي واعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم إلى أوراكل (المكتشف، والمشروعات، وغير ذلك)؛</p>	

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ إدارة التعاون التقني/ رئيس موظفي المعلومات			نحن نوافق على التوصية. ويلزم التخطيط للقيام بذلك في إطار برنامج العمل وتحديد الأولويات بوجه عام.			X	نعم	(ب) ثمة حاجة، للأجل الطويل، لوجود تنسيق وموارد لكي يكون هناك حل متكامل للموارد البشرية يغطي لا المسائل المتعلقة بالمالية وكشوف المرتبات فحسب بل وبإدارة البيانات للاستخدام الرشيد للموارد البشرية. وسيتعين على الأرجح أن تجري عملية تسجيل الموارد البشرية من غير الموظفين من خلال نظام فرعي للمشتريات؛
إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ إدارة التعاون التقني/ رئيس موظفي المعلومات	نهاية سنة 2011	سيُعالج في سياق المشروعات/المبادرات المخططة للفترة 2010/2011 وسيُستعرض تحت إشراف برنامج العمل والحوكمة العام المنشأ.	نوافق جزئياً: فثمة فائدة في استعراض هذا الجانب من التوصية ولكن لا يمكن التوصل إلى استنتاجات بشأن النتائج إلا بعد أن يتسنى تحديد تكلفة كل معاملة، إلى جانب تقييم أولويات الأعمال وقدرة المكتب والمقارنة بين نهج ينقل تجهيز المعاملات إلى جميع المواقع في الميدان بدلاً من استخدام مراكز إدارية محلية أو استخدام مركز الخدمات المشتركة القائم. ومن اللازم أيضاً استعراض هذا النهج في سياق تحوّل المنظمة بوجه عام نحو اللامركزية.		X		نعم	(ج) يوجد لدى بعض ممثليات المنظمة قدر صغير من المعاملات المنتظمة ولا تضم سوى عمليات طوارئ عارضة. وبدور التساؤل عما إذا لم يكن من الأفضل مناقلة عملية تجهيز هذه المعاملات وتوفير معلومات الإدارة للمكاتب من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات بواسطة مركز إداري محلي يخدم العديد من

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات		
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة				
							المكاتب ولديه وصلات جيدة بالهاتف والبريد الإلكتروني مع جميع هذه المكاتب.		
شعبة إدارة الموارد البشرية/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	تحديد خيارات لتقديم عروض أطول مُدداً للحد من تكاليف المعاملات المتعلقة بالوظائف الممولة من المشروعات.	تعترف الإدارة بالحاجة إلى تحسين التخطيط للموارد البشرية في ما يتعلق بكل أزمة. وهذا يُعالج آلياً معالجة جزئية من خلال آليات مخصصة، من اللازم توحيدها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.			X	لا	التوصية 6-1: من الأرجح أن أكبر عقبة واحدة أمام إدارة الموارد البشرية في عمليات الطوارئ بطريقة متكاملة البرامج هي أن الموارد البشرية تموّل إلى حد كبير في الميدان من المشروعات الفردية. فهذا الأمر يزيد من صعوبة تخطيط الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتقديم العقود الأطول مُدداً ومن صعوبة خفض تكاليف المعاملات الناجمة عن تعدد المعاملات.	
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	إعداد خطة للموارد البشرية لكل حالة طوارئ.	كما هو مبين في التوصية 2-8، سيجري السعي إلى خفض تكاليف المعاملات من خلال توسيع النطاق الحالي لحساب استرداد تكاليف التشغيل المباشرة لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وكذلك الصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل من أجل الوظائف الميدانية.						
شعبة إدارة الموارد البشرية/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	وضع الصيغة النهائية للعملية المشتركة بين شعبة إدارة الموارد البشرية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل بشأن تحديد مجموعة أساسية من الموظفين المعنيين بحالات الطوارئ.	ترى الإدارة أن إنشاء مجموعة أساسية من الموظفين التقنيين المعنيين بالطوارئ هو أمر ضروري لكفالة استدامة وجاذبية شعبة حالات الطوارئ، مع الحد من المسؤولية التي تتحملها بقية المنظمة مستقبلاً. ويجري تحديد الحلول النهائية في هذا الصدد.				X	لا	التوصية 6-2: ثمة توصية محورية من هذا التقييم هي ضرورة أن تعد المنظمة مجموعة أساسية من الموظفين التقنيين المعنيين بالطوارئ، وعدا عن هذه

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
								المجموعة الأساسية ينبغي أن يكون هناك متعهد مرّن تنافسي للموارد البشرية، مع تجنّب تراكم الالتزامات المالية أو القانونية أو الأخلاقية في ما يتجاوز هذه المجموعة الأساسية.
							نعم	التوصية 3-6: يتعين وضع سياسات بشأن المجموعة الأساسية وغير الأساسية من الموارد البشرية لأغراض عمليات الطوارئ وينبغي أن تشمل ما يلي:
شعبة إدارة الموارد البشرية	منتصف سنة 2010	وضع الصيغة النهائية لمشروع سياسة تنقل الموظفين (بما في ذلك الوظائف الممولة من خارج الميزانية)، وتعميمه على أجهزة تمثيل الموظفين التماساً لتعليقاتها. وتقديم الاقتراح النهائي إلى المدير العام.	تُعالج هذه المسألة على مستوى المنظمة. وقد أقر فريق الإدارة العليا المبادئ التوجيهية لسياسة تنقل الموظفين. وسيُعمم قريباً مشروع سياسة التنقل في المنظمة على أجهزة تمثيل الموظفين لكي تبدي تعليقاتها عليه. وسيولى اهتمام خاص للوظائف الممولة من خارج الميزانية لكفالة تخصيص بعضها لتكون جزءاً من الآلية المنشأة حديثاً.			X	نعم	3-6 (أ) تطبيق اللامركزية على المجموعة الأساسية من الموظفين وتناوبهم
شعبة إدارة الموارد البشرية/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل							لا	التوصية 3-6 (ب) يجوز منح عقود أطول مُدداً للموارد البشرية في
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	إقامة آلية حساب الأمانة الخاص بالمجموعة المقترحة والحصول على موافقة الدوائر المعنية.	أعيد استخدام موظفي المشروعات الوطنيين لتلبية احتياجات المشروعات الميدانية وبرامج الطوارئ من أجل ضمان استمرارية		X			

الإجراءات التي ستتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
			<p>خدمة الموظفين في الميدان (المرجع: القسم 375 من دليل التعليمات الإدارية). وتنص أحكام وشروط استخدام هؤلاء الموظفين على إمكانية توظيفهم لفترات تبلغ 12 شهراً في المرة الواحدة وتجديد توظيفهم بدون حدوث انقطاع في خدمتهم طيلة مدة المشروع/برنامج الطوارئ. وهذا النوع من الموظفين يُستخدم على نطاق واسع في المشروعات الميدانية/برامج الطوارئ من أجل القيام بوظائف الدعم والوظائف المهنية على حد سواء.</p> <p>لا يُرتأى أن من الملائم، كممارسة عامة، أن تتولى موارد بشرية أخرى غير الموظفين (العاملون باتفاقيات خدمات شخصية/الاستشاريون) وظائف متواصلة (انظر التعليقات الواردة تحت الفقرة الفرعية 3-6 (ز) أدناه).</p> <p>وتتيح قواعد المنظمة بالفعل توظيف عاملين باتفاقيات خدمات شخصية واستشاريين فترات ممتدة، أي 44 شهراً على مدى فترة قدرها 48 شهراً.</p> <p>وفي ما يتعلق بمدة تعيينات الموظفين الذين يُتعاقد معهم لأداء وظائف خاصة بحالات</p>					حالات الطوارئ التي ستستمر عدة سنوات.

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/شعبة إدارة الموارد البشرية	2010-2011	كقاعدة عامة لا تحبذ الإدارة تشجيع استخدام الموظفين المتقاعدين لتولي وظائف الموظفين الأساسيين على أساس متوسط/طويل الأجل. ولذا ستستكشف شعبة إدارة الموارد البشرية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل خيارات اتباع نهج خاص في ما يتعلق باستخدام المتقاعدين في حالات الأزمات، التي تتطلب سرعة إرسال موظفين متمرسين لفترات زمنية محدودة كجزء من القدرة الزائدة الخاصة بحالات الطوارئ.	أيدت الأجهزة الرئاسية سياسة منقحة بشأن استخدام المتقاعدين، تنص على عدم استخدام المتقاعدين إلا لفترات زمنية محددة (6 أشهر على مدى 12 شهراً) وتقييد القدرة التي يمكن في إطارها توظيف المتقاعدين.	X		لا	3-6 (ج) استخدام المتقاعدين.
شعبة إدارة الموارد البشرية/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	تحديد ملامح الكفاءات. وتنفيذ نظام إدارة الأداء، واستخلاص الدروس المستفادة.	ستعالج العناصر الرئيسية في هذه التوصية على النحو التالي:			X	3-6 (د) تنمية قدرات الموارد البشرية والتدريب ومتطلبات الكفاءة.
شعبة إدارة الموارد البشرية	2010-2011	من المتوخى وضع إطار للكفاءات كجزء من خطة العمل الفورية (2010). وينبغي إدراج تحديد ملامح الكفاءات والمتطلبات الدنيا في توصيفات الوظائف المنقحة. ويجب تقييم الكفاءات في إطار نظام تقييم الأداء.	(1)، (أ) يمثل وضع إطار للكفاءات وتحديد ملامح الكفاءات الخاصة بموظفي الخدمات العامة والموظفين الفنيين العاملين في عمليات الطوارئ الخطوة الأولى تماماً من أجل كفاءة التعبير عن جميع المتطلبات.			X	(1) ينبغي أن يكون لموظفي المجموعة الأساسية، سواء كانوا في المقر الرئيسي أو في الميدان، برنامج لتنمية قدرات الموظفين مصمم بحيث يناسب ملامح

الإجراءات التي ستتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
			(ب) يلزم تقييم متطلبات التدريب ويلزم وضع برامج للتدريب، مما من شأنه أن يؤدي إلى إصدار شهادات اعتماد في مجالات الشراء والمالية والمعاملات الإدارية.					تنمية قدراتهم.
شعبة إدارة الموارد البشرية/مكتب دعم اللامركزية	2010	من اللازم تحديد الكفاءات في عمليات الطوارئ من أجل إدراجها في ملامح الكفاءات المنقحة.	(2) من اللازم معاودة النظر في ملامح الكفاءة والوظائف الخاصة بممثلي المنظمة وذلك في سياق خطة العمل الفورية. ومن اللازم زيادة تحديد الكفاءات في عمليات الطوارئ من أجل إدراجها مستقبلاً في ملامح الكفاءات المنقحة الخاصة بممثلي المنظمة.			X	لا	(2) ينبغي أن تشمل متطلبات القدرات الأساسية، في ما يتعلق بممثلي المنظمة في البلدان التي تتعرض لمخاطر طوارئ كبيرة، الكفاءة في مجال عمليات الطوارئ.
إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ شعبة إدارة الموارد البشرية	2011	إلى أن يتوافر برنامج كامل لإصدار الشهادات، قد يكون من السابق لأوانه تصوّر المزيد من تفويض السلطات.	(3) ليس من المتوخى في هذه المرحلة زيادة تفويض سلطات أمناء الميزانية ولمثلي المنظمة (انظر 6-3-و). ومع ذلك يمكن إعادة تقييم إمكانية تفويض سلطة اتخاذ إجراءات إدارية إضافية عند إنشاء برامج إصدار شهادات الاعتماد.		X		لا	(3) على النحو الذي ترد مناقشته في ما بعد بالنسبة للمشتريات، يمكن تفويض موظفي العمليات في شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، وخاصة في الميدان، سلطات التعاقد بشأن المشتريات والموارد البشرية بشرط أن يكونوا قد اكتسبوا مستوى معيناً من الكفاءة.
			(4) انظر التوصية 4-2.				لا	(4) كذلك، كما نوقش أعلاه، يمكن الموافقة على موظفي الطوارئ ويمكن أن تدعيمهم الشعب التقنية لتوفير مدخلات تقنية

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات	
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة			
							معينة والاضطلاع ببعض الموافقات.	
شعبة إدارة الموارد البشرية/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2012	سُعد مجموعات تعلم إلكتروني دعماً لبرامج إصدار شهادات الاعتماد كجزء من أكاديمية "افتراضية" تابعة للمنظمة.	(5) نؤيد هذا تماماً وينبغي ربطه بالتوصية 3-6 (د) (1).			X	نعم	(5) ثمة فرص قليلة أمام الموظفين الإداريين العاملين في الميدان، خاصة أولئك الذين يعملون من خارج المنظمات القطرية للمثليات القطرية للمنظمة، لحضور دورات رسمية في المقر الرئيسي، ومن الصعب تصور الكيفية التي يمكن بها أن يتغير هذا تغييراً كبيراً. وينبغي أن يكون هناك قدر أكبر من التدريب في المكاتب الإقليمية الفرعية وتلزم تلبية احتياجات التعلم الإلكتروني باعتبار أن هذا هو السبيل الممكن الوحيد للتقدم بالنسبة لمعظم موظفي الميدان، بالإضافة إلى التدريب أثناء العمل الذي يُنفذ خلال بعثات الشراء، وغير ذلك.
شعبة إدارة الموارد البشرية/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/شعبة رئيس	2011-2012	نوقشت متطلبات قائمة شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل واستعرضت وأدمجت في وظيفة قائمة التوظيف الإلكتروني. ويجري تطوير القائمة وستختبرها شعبة إدارة الموارد البشرية وشعبة عمليات الطوارئ	(6) يجري إعداد متطلبات القائمة الخاصة بالاستجابة لحالات الطوارئ من أجل شعبة إدارة الموارد البشرية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، لكي يتولى رئيس موظفي المعلومات وضع القائمة.			X	نعم	(6) إن قيام الشعبة بوضع قائمة تسجل فيها المؤهلات والخبرات الخاصة بجميع الموارد البشرية يحظى بالترحيب... ولكن قد

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
موظفي المعلومات		إعادة التأهيل					تكون ثمة حاجة إلى وجود قدر من الانتقائية بالنظر إلى أن القوائم التي تتضمن الكثير من القيودات تصبح فائدتها محدودة. وينبغي أن تتضمن فقط الموارد البشرية المتوافرة حالياً، وينبغي وضع أحكام بشأن إدراج تقييم الكفاءة والأداء في القائمة، وهو ما لا يحدث في الوقت الحاضر.
			X			لا	التوصية 3-6 (هـ) ينبغي أن يجد المتعاقدون نصاً محدداً في عقودهم على أنهم مسؤولون عن الترخيص بمصروفات وعقود المنظمة، وغير ذلك، مع النفاذ إلى النظم الضرورية.
شعبة إدارة الموارد البشرية/المكاتب الميدانية	2011	يمكن إجراء مزيد من الاستعراض لتفويض السلطة للمكاتب والمشروعات الميدانية واقتراح تفويض إضافي بالتشاور مع المكاتب الميدانية.		X		لا	التوصية 3-6 (و) تفويض السلطة.
		وإعادة التأهيل					سيتم وضع إطار الكفاءات وإدراجه في وظيفة القائمة في المستقبل استناداً إلى جهد مشترك بين شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة إدارة الموارد البشرية. وستدير أيضاً شعبة إدارة الموارد البشرية قائمة دعماً لتنقل الموظفين يمكن توفيرها لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل.

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيات	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
			<p>شائعة في النظام الموحد للأمم المتحدة كله لتوظيف أفراد لكي يقوموا بأداء مهام أو خدمات محددة يجب تقديمها في غضون فترة زمنية محددة، أي أنه ينبغي عدم استخدامهم للقيام بأنشطة أساسية. وقد أعادت الجمعية العامة للأمم المتحدة تأكيد هذه النقطة الأخيرة وأعربت عن قلقها بشأن التزايد في استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين.</p> <p>وقد التُمتت معلومات من منظمات أخرى في النظام الموحد للأمم المتحدة ووردت ردود من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، واليونيسيف، ومنظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأغذية العالمي. وتعمل هذه المنظمات جميعها بنفس القيود التعاقدية التي تعمل بها منظمة الأغذية والزراعة في ما يتعلق بالمدة القصوى للعمل المتواصل البالغة 11 شهراً على مدى فترة قدرها 12 شهراً. وتوجد لدى كل من اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي قواعد مماثلة للقواعد الموجودة لدى منظمة الأغذية والزراعة بشأن قصر تجديد عقود الخدمات الاستشارية على حد أقصى قدره 4 سنوات. فمنظمة الصحة العالمية لا يجوز تشغيل الفرد فيها لأداء نفس المهام، ضمن نفس خطة العمل أو</p>				<p>بالنسبة للموارد البشرية غير الأساسية. فعقود الخدمة التنافسية، التي تجعل المنظمة متعاقداً أكثر جاذبية، ستحقق وفورات في التكاليف بالمقارنة بالخدمات الاستشارية¹ إلا أنها يمكن أن توفر مزايا من حيث المرونة والمسؤولية. وفي هذا الصدد، تختلف عقود الخدمات (اتفاقيات الخدمات الشخصية) عن الخدمات الاستشارية) التي تشكل علاقة عمل ومن ثم يمكن المتظلم بشأنها في محكمة منظمة العمل الدولية. ولدى المتظلم، يؤخذ دائماً تقريباً في التحكيم بشروط عقود غير الموظفين، مثل الموظفين الذين يعملون باتفاقيات الخدمات الشخصية التي لا تنشئ علاقة عمل ولا توفر نفاذاً</p>	

¹ الخدمات الاستشارية التي لا تشكل علاقة عمل تكون في كثير من الأحيان معفاة من الضرائب في حين أن العاملين بعقود خدمات شخصية لا يكونون كذلك. وأيضاً، لا تكون الممارسة التي تتبعها منظمة الأغذية والزراعة حالياً والمتمثلة في إبرام عقود خدمات شخصية تنطوي على دفع مبلغ مقطوع مناسبة عموماً في عمليات الطوارئ ويلزم وضع ترتيبات على حدة بخصوص أيام الخدمة وأي سفر.

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيات		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
							<p>إلى المحاكم الإدارية:</p> <p>(1) إذا وُضعت الشروط بصورة واضحة، قد تمتد عقود الخدمة لأكثر من 11 شهراً بدون اشتراط حدود انقطاع وبدون ترتيب مسؤولية.</p>
							<p>نفس المشروع، في ما يتجاوز سنتين.</p> <p>إن هذه الحدود المفروضة على المدة هي التي تكفل عدم استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين للقيام بعمل ذي طابع متواصل يكون من الأنسب أن يقوم به موظف نظامي.</p> <p>ونحن نعتزف بمرونة وفوائد الموارد البشرية من غير الموظفين، وكذلك بميزة عقود "حجز الخدمات". واتخذت المنظمة بالفعل تدابير لتنفيذ ذلك من خلال زيادة استخدام عقود "عند العمل فعلاً" بالنسبة للاستشاريين وللعاملين بعقود الخدمات الشخصية. وفي هذا الصدد، نُقحت القواعد المتعلقة باستخدام عقود "عند العمل فعلاً" لإتاحة مزيد من المرونة في تنفيذها، أي أن حدوث انقطاع في الخدمة بين العقود لم يعد مطلوباً بشرط ألا يعمل الموظف أكثر من 11 شهراً في غضون فترة مدتها 12 شهراً.</p> <p>ومن المعتقد أن الأدوات التعاقدية الموجودة حالياً بشأن غير الموظفين، أي عقود الخدمات الاستشارية، واتفاقات الخدمات الشخصية، وعقود الخدمة في حالة موظفي المشروعات الوطنيين، كافية لتلبية</p>

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
							<p>الاحتياجات المصممة من أجلها.</p> <p>ولكن ثمة حاجة واضحة إلى زيادة الفهم في ما يتعلق باستخدامها الملائم، والخيارات الأخرى، التي ينبغي النظر فيها لتلبية احتياجات الشعب، أي إنشاء وظائف لموظفين مؤقتين عندما تكون المهام ذات طابع متواصل.</p> <p>وقد لاحظنا مقولة أنه "يؤخذ دائماً تقريباً في التحكيم بشروط عقود غير الموظفين، مثل الموظفين الذين يعملون باتفاقيات الخدمات الشخصية التي لا تنشئ علاقة عمل ولا توفر نفاذاً إلى المحاكم الإدارية" ونتساءل عن أساس هذه المقولة. فما لم يوجد دليل يؤيدها، ينبغي عدم الاعتماد عليها كأساس لتوصية تدعو إلى إعادة النظر في الممارسة التي درجت عليها المنظمة.</p>
شعبة إدارة الموارد البشرية/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2011	استعراض شعبة إدارة الموارد البشرية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل للآلية التي بدأ تطبيقها في إطار توجيه السياسات 08/2009 بعد فترة تجريبية مدتها سنتان.		X		لا	(2) يمكن أن تحدد عقود خدمة أن المتعاقد سيعمل في بلده أو دولياً، مع النص في نفس العقد على شروط مختلفة عندما يعمل المتعاقد في وطنه مقارنةً بعمله في الخارج. وهذا سيكون إضافة مفيدة للترتيبات الجديدة لموظفي

الإجراءات التي ستتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيات	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
			08/2009).					المشروعات الوطنية تتيح استخدامهم بمرونة أكبر من خلال حدوث انقطاع في عقود عملهم كموظفي مشروعات وطنيين وإعادة توظيفهم بموجب شروط دولية مع تمتعهم بحق العودة إلى وظيفة موظف المشروعات الوطني (التي تنطوي أيضاً على معاملات مكثفة).
شعبة إدارة الموارد البشرية/ مكتب الشؤون القانونية	2010	إجراء مكتب الشؤون القانونية وشعبة إدارة الموارد البشرية استعراضاً للبنود القائمة بشأن التحكيم في عقود خدمة موظفي المشروعات الوطنيين.	يتطلب الأمر إجراء مزيد من الاستعراض. وبموجب القواعد الحالية للمنظمة التي تعكس إلى حد كبير الممارسة المتبعة في الأمم المتحدة، يُعتبر أطراف العقود الشخصية (موظفو المشروعات الوطنيين) متعاقدين مستقلين. ولذا فإنهم لا يخضعون لاختصاص المحاكم الإدارية. ولكن ينبغي زيادة النظر في مسألة الوسائل الملائمة لتسوية المنازعات في حالة هذه العقود بوجه خاص.		X		لا	(3) ينبغي أن تحدد عقود الخدمة بوضوح أكبر مما تحدد الآن أن خدمات الموارد البشرية المقدمة لا تشكل علاقة عمل ومن ثم لا يوجد بالنسبة لها نفاذ إلى المحاكم الإدارية في منظومة الأمم المتحدة. وتماشياً مع الممارسة الجيدة في مجال الموارد البشرية، ينبغي أن تظل عقود الخدمة تنص على التحكيم المستقل في حالة النزاع.
			انظر التوصية 6-1.			X	لا	(2) عقود موظفي المشروعات الميدانية: كما

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
							يحدث الآن، يمكن، للاحتفاظ بالموظفين الدوليين القادرين، زيادة استخدام عقود المشروعات الميدانية أيضاً مقابل تكاليف الدعم الإداري والتشغيلي (الموظفون المدرجة تكاليفهم في ميزانيات المشروعات ولديهم وظائف ثابتة - يمكن تقاسمها بين المشروعات والدعم الإداري والتشغيلي). ويمكن استخدام هؤلاء الموظفين في المقر الرئيسي وكذلك في الميدان، وتشير السوابق في المحاكم الإدارية إلى أن ذلك لا ينشئ استحقاقاً لمواصلة العمل.	
شعبة إدارة الموارد البشرية	2010	بدء تطبيق سياسة بشأن التنقل، بما في ذلك التنقل المؤقت.	كما هو مذكور في إطار النقطة 3-6 (ز) (1)، تُعتبر الصكوك التعاقدية الحالية لغير الموظفين، أي عقود الخدمات الاستشارية، واتفاقات الخدمات الشخصية، وعقود الخدمة في حالة موظفي المشروعات الوطنيين، كافية لتلبية الاحتياجات التي صُممت هذه الصكوك من أجلها. وستؤيد شعبة إدارة الموارد البشرية بالأحرى استخدام		X		لا	(3) موظفو المشروعات الوطنيين والإقليميون: لقد أصبح ممكناً اعتباراً من سنة 2009، وعلى أساس تجريبي، أن يُستخدم موظفو المشروعات الوطنيين الذين تستخدمهم شعبة عمليات الطوارئ
شعبة إدارة الموارد البشرية - شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2011	إجراء شعبة إدارة الموارد البشرية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل استعراضاً للآلية المطبقة بموجب توجيه السياسات 08/2009 بعد فترة تجريبية مدتها سنتان.						

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
			<p>التكليف المؤقت للاستشاريين، وموظفي فئة الخدمات العامة الوطنيين، وكذلك الموظفين الفنيين الدوليين، للاستجابة لحالات الطوارئ العابرة للحدود. فهذا النهج سيكون متماشياً مع بدء تطبيق سياسة تنقل في المنظمة.</p> <p>وستُستعرض أيضاً الآلية المطبقة بموجب توجيه السياسات 08/2009 الصادر عن المنظمة لإتاحة إصدار تكليفات مؤقتة بالتنقل.</p>				<p>وإعادة التأهيل بصفة استشاريين في بلدان غير بلدانهم لفترات تصل إلى حد أقصى قدره ستة أشهر مع حق العودة إلى وظائفهم كموظفي مشروعات وطنيين في حالة ضمان التمويل المستمر لذلك. وهذه الترتيبات تحظى بالترحيب وينبغي مواصلة الحاجة أيضاً سواء من خلال استخدام عقود الخدمة أو فئة جديدة لأن يعمل موظفو المشروعات الإقليميون، الذين يعملون بشروط مماثلة لموظفي المشروعات الوطنيين، في عمليات الطوارئ العابرة للحدود أو المشتركة الحدود.</p>	
					X	نعم	<p>التوصية 1-7: الاستعداد للمشتريات والوفاء بالمواعيد النهائية للتسليم هما على الأرجح أهم مجال منفرد لإدخال تحسينات: وترد في</p>	

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيات	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
								ما يلي اقتراحات بشأن العوامل التي يمكن أن تقلل من المهلة الزمنية قبل التسليم، ويمكن أن يكون لها، عندما تؤخذ بالاعتبار مع التدابير المقترحة في الأقسام الأخرى من هذا التقرير، أثر كبير، غير أنه ليس من الواقعي توقع حدوث انخفاض كبير في مجموع وقت الشراء في المستقبل القريب:
دائرة المشتريات، وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، والوحدات التقنية	2010-2011	ستُعزز شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل ودائرة المشتريات التخطيط للمشتريات، استناداً إلى فهم مشترك لما يستتبعه ذلك، كوسيلة لتحسين الاتصال والتنسيق والفعالية والكفاءة.			X	لا	1-7 (أ) ينبغي أن تتحول عملية الاستعداد والتخطيط للمشتريات من مستوى المشروع إلى مستوى البرنامج.	
شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	إيفاد بعثات مشتريات إلى البلدان التي تنطوي على نفقات كبيرة خاصة بالطوارئ وذلك لتحديد البائعين المحليين الملائمين وتدعم تحديث قوائم البائعين المحليين وموالة تلك القوائم.	توافق الإدارة على هذه التوصية التي يمكن دعمها من خلال بعثات مشتريات إلى البلدان التي توجد لديها احتياجات أكبر لمشتريات الطوارئ، وذلك بهدف تحديد البائعين المحليين وإعداد أو تحديث قوائم البائعين المحليين. وستلزم موارد إضافية لتنفيذ هذه التوصية.			X	1-7 (ب) يتعين بالنسبة لمشتريات برامج الطوارئ الكبيرة إشراك أخصائيين في كل من التخطيط الأولي والتخطيط الجاري. وكانت لبعثات المشتريات استجابة هامة للإسراع بالمشتريات الأولية.	

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	قيام مسؤولي العمليات بتقييم الأطر الزمنية للمشتريات بطريقة منهجية بدرجة أكبر مع أخذهم في الاعتبار السياق التشغيلي ومتطلبات المستفيدين.	ينبغي أن يدعم التخطيط والتدريب المحسنان حدوث تحسُّن في الوفاء بالمواعيد النهائية. ولكن، في حالات الطوارئ، ينبغي اتخاذ القرار النهائي على ضوء القوائم العديدة من قبيل سياق البلد والأزمة، وعدد المواسم الزراعية، وتوافر المدخلات، ومتطلبات الجهات المانحة والمستفيدين. وينبغي بذل كل جهد لكفالة حصول المستفيدين على دعم ملائم وفي الوقت المناسب.	X		لا	1-7 (ج) ينبغي ألا تنخرط المنظمة في ممارسات للحاق بالمحصول التالي الذي لن تلحق به بالتأكيد تقريباً... وينبغي للمنظمة بالأحرى أن تعد بصورة سليمة استجابتها للموسم المحصولي الذي ستتمكن من معالجته والذي سيكون عادة الموسم الذي يبدأ بعد خمسة أشهر على الأقل.
دائرة المشتريات	2010-2011	مواصلة التدريب على القسم 502 من دليل التعليمات الإدارية وقضايا الشراء المسبق وذلك لتحسين القدرة على إصدار الأحكام المطلوبة.	هذا منصوص عليه بالفعل في القسم 502 من دليل التعليمات الإدارية (502-16-4-“العقود الموزعة”) وهي العقود الموزعة في ما بين أكثر من بائع واحد من أجل الحد من مخاطر عدم التسليم. وتلاحظ الإدارة أنه قد تكون هناك فوائد في بعض الظروف (مثلاً من حيث القيمة مقابل النقود، وحسُن التوقيت) التي تتحقق من تقسيم العقود بينما يمكن أن تتحقق فوائد في ظل ظروف أخرى عن طريق التجميع. ولذا من اللازم بناء القدرة			X	1-7 (د) عندما تكون توريدات محددة زمنياً (مثلاً لتلبية احتياجات موسم الزرع التالي أو عمليات مكافحة الآفات والأمراض) ينبغي التوسع في استخدام تقسيم العقود في ما بين البائعين (ومع أن ذلك قد يقلل من التجميع فإنه يقلل أيضاً من مخاطر عدم توافر أي شيء في الوقت المحدد).

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
							الآن 80 في المائة من أهمية المعيار اللازم للمشتريات، و: (1) أخذ قضايا المرونة للاستجابة للمقتضيات المتغيرة على أرض الواقع في الاعتبار على نحو أفضل؛
			X				3-7 (ب) (2) التعبير عن الإقرار بأنه لا يمكن دائماً وضع المواصفات بطريقة محكمة بشدة قبل الدعوة إلى تقديم العطاءات، ويجب في بعض الأحيان ممارسة التقدير التقني والتشغيلي؛
شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة	2010-2011	مواصلة التدريب في مجال المشتريات لتحسين قدرة الموظفين على التوصل إلى هذه الأحكام وكفالة التوثيق والتبرير السليمين. يجري حالياً القيام بجمع بيانات عن إمكانية التعويل على البائعين كجزء من المشروع 9 في خطة العمل الفورية.				X	3-7 (ب) (3) مراعاة الحاجة إلى إعطاء أهمية أكبر للمعلومات المتعلقة بإمكانية التعويل على البائعين؛

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل/شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة	2010-2011	إنشاء شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة مجموعة عمل لوضع سياسة بشأن تفضيل الموردين الوطنيين على الموردين الدوليين. وضع خطوط توجيهية بناءً على ذلك.	يجب وضع سياسة على مستوى المنظمة.			X	لا 3-7 (ب) (4): يتمكن من إيلاء مزيد من الأفضلية الرنة للموردين الوطنيين على الموردين الدوليين؛
شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة	2010-2011	مواصلة تنفيذ مشروع خطة العمل الفورية بشأن إدارة البائعين.	يُعترف بالحاجة إلى معلومات أفضل وتتبع أفضل من أجل إدارة البائعين، ويجري تنفيذ مشروع لإدارة البائعين. ولكن أداء الموردين يشكّل، عموماً، معياراً يجب استخدامه لتحديد ما إذا كان يجب دعوة الموردين إلى تقديم عطاءات وليس كمعيار للتقييم بعد استلام العروض.			X	لا 3-7 (ج) يلزم الاحتفاظ بمعلومات عن سجل تتبع الموردين بصورة رسمية واعتبارها معياراً مؤكداً في الدعوة إلى تقديم العطاءات وفي تقييم العروض المقدمة (وينبغي أن تتاح للموردين المعايير التي ستستخدم في تقييم إمكانية التعويل عليهم)؛
شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة/شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	تنفيذ القسم 502 المنقح من دليل التعليمات الإدارية.	توافق الإدارة على أن معايير التقييم يمكن أن تشمل، تبعاً لكل حالة على حدة، الجوانب التشغيلية مثل توافر المخزونات، والقدرة في مجال النقل واللوجستيات، وتوافر الخدمات والصيانة.			X	لا 3-7 (د) ينبغي طلب إجراء تقييم رسمي للمعايير التشغيلية كجزء من التقييم الشامل للقيمة مقابل النقود بالإضافة إلى التقييم التقني والتجاري؛
شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة	2010-2011	تنشر المنظمة بالفعل معلومات عن منح عقود شراء تتجاوز قيمتها	لا توجد حالياً قاعدة بيانات للحصول على معلومات أساسية عن المشتريات على			X	نعم 3-7 (هـ) زيادة الشفافية ضمن الإطار المشار إليه

الإجراءات التي ستُتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
مستوى المنظمة		100 000 دولار أمريكي ولها علاقة بالتمويل المقدم من المفوضية الأوروبية. وستنظر الإدارة في تنفيذ هذه التوصية بإعداد إجراءات وخطوط توجيهية. وستلزم موارد مستمرة إضافية لإدارة العملية بما في ذلك الاستجابة للبايعين بخصوص المعلومات وتقديم إيضاحات بخصوص العقود التي مُنحت والمنشورة.					أعلاه: يمكن للمنظمة أن تنشر جميع المشتريات التي تتجاوز قيمتها قيمة دنيا معينة.
شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة / شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	يمكن، بمرور إضافية، إنشاء وظائف مسؤولي مشتريات دوليين في مواقع مناسبة خارج المقر الرئيسي لدعم الشراء الخاص بعمليات الطوارئ ويمكن زيادة تفويض السلطة بناءً على ذلك.	توافق الإدارة على أن هناك حاجة إلى: <ul style="list-style-type: none"> وجود قدرة مؤسسية معززة في مجال المشتريات في بعض المكاتب الميدانية تبعاً لحجم الشراء واستناداً إلى التخطيط للشراء؛ تفويض السلطة بدرجة أكبر للمكاتب التي يوجد لديها مسؤول مشتريات دولي يقدم تقاريره إلى دائرة المشتريات؛ وجود قدرة أفضل في مجال تكنولوجيا المعلومات لدى (معظم) المكاتب الميدانية. 		X	نعم	التوصية 4-7: ينبغي تعزيز القدرات المؤسسية للمنظمة في مجال المشتريات بوجه عام تماشياً مع مقترحات الاستعراض المفصل.
							(ج) التفويض: لا يحاول هذا التقرير أن يحدد مستويات التفويض التي يمكن أن توجد. ومن

الإجراءات التي ستتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
								المسلم به أن مستويات التفويض اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2010 قد تتجاوز القدرات والكفاءات المتوافرة في بعض المكاتب الميدانية، إلا أن هناك بعض المكاتب التي تستطيع أن تدير مستوى أعلى من التفويض؛
			هذه التوصية التي تشير إلى شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في المقر الرئيسي ليست مقبولة لأنها تتطلب من تلك الشعبة إقامة هياكل موازية لتلك الموجودة بالفعل في إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية. ولا يُرتأى أن هذا يضيف إلى كفاءة العملية بوجه عام. وعلاوة على ذلك، فإنه لا يمثل أفضل ممارسة لأنه يقلل من القدرة على الفصل على النحو المناسب بين أدوار ومسؤوليات "الطالب" و "المشتري" و "المسؤول المرخص له".	X				(ج) (1) يمكن زيادة التفويض الممنوح لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، بدلاً من معاملة هذه الشعبة، من حيث الحدود القصوى للمصروفات، على قدم المساواة مع الوحدات الأخرى في المقر الرئيسي التي توجد لديها حدود قصوى منخفضة للمشتريات التجارية، والاعتراف بالطابع الخاص لحالات الطوارئ والمهام والقدرات التشغيلية المميزة للشعبة.

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة/ شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	إجراء شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة تحليلاً للبلدان التي يمكن فيها تعيين مسؤول مشتريات مندب.	يمكن توحي تفويض السلطة لمسؤولي المشروعات الميدانية الخاصة بشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وذلك بموافقة ممثل المنظمة وحيثما كان يوجد مسؤول شراء مندب.		X	نعم	(ج) (2) إذا كانت الشعبة، كما هو متوخى، تنتدب بعض مسؤولي المشروعات للعمل في الميدان فمن الممكن تزويدهم بمزيد من التدريب وبشهادات في ما يتعلق بمهارات الشراء. وبعد ذلك يمكن تفويضهم سلطة الشراء، مثلما يحدث حالياً في العمليات القليلة الكبيرة جداً التي يوجد لها مسؤول مشتريات متمركز.
شعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة/ شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل	2010-2011	إجراء شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة تحليلاً للبلدان التي يمكن فيها تعيين مسؤول مشتريات مندب.	كما ذكر أعلاه، يمكن تصوّر تفويض مسؤولي المشروعات الميدانية التابعة لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وذلك بموافقة ممثل المنظمة وحيثما كان هناك مسؤول مشتريات مندب.		X	نعم	(ج) (3) كما نوقش أعلاه في سياق تطبيق اللامركزية، يمكن لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة المالية زيادة تفويض بعض المكاتب الميدانية المختارة التي لا يوجد فيها مسؤولو مشتريات أو مسؤولو مشروعات، وينبغي أن يستند مستوى هذا التفويض إلى قدرة مكتب ممثل المنظمة ومكتب
			غير أن جزء التوصية الذي يقترح استناد مستوى التفويض إلى قدرة ممثل المنظمة (وليس إلى شخص ذلك الممثل ذاته) مرفوض.				

الإجراءات التي ستتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيات	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
								تنسيق الطوارئ، وليس شخص ممثل المنظمة ذاته.
			تعدُّ إجراء معين بشأن المشتريات لا يكون مرتبطاً بالضرورة بالسلعة نفسها، بل كثيراً ما يكون مرتبطاً بالسياق الذي يجري فيه شراؤها. فإذا كان من الممكن وضع اتفاقات إطارية بشأن سلعة معينة، قد يتسنى تفويض غير محدود لسلطة الشراء في إطار تلك الاتفاقات.	X				(ج) (3) يمكن تقسيم المشتريات إلى فئتين على أساس ما تنطوي عليه من تعقّد. فالأسمدة، على سبيل المثال، سلعة غير معقدة نسبياً، في حين أن معدات تكنولوجيا المعدات ليست كذلك. ويمكن زيادة مستوى التفويض في ما يتعلق بالمشتريات من السلع غير المعقدة؛
			مع التسليم بأن من الصعب، في بعض المكاتب، الفصل بين المسؤوليات نتيجة للافتقار إلى الموظفين، فإن إدخال المعاملات في نظام أوراكل من جانب المكاتب الأخرى لا يعالج مشكلة الفصل بين المسؤوليات.	X				(ج) (3) الفصل بين المسؤوليات صعب التحقيق في بعض المواقع، ولا سيما في تلك التي لا يوجد فيها سوى عدد قليل من الموظفين. ويمكن أن يُطلب من المكاتب التي ينطبق عليها هذا، وتلك التي وجدت عمليات المراجعة مؤخراً أن بها مشاكل، إدخال جميع المعاملات في نظام أوراكل سواء في المكتب الإقليمي أو في روما

التوصيات		مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	قبول الإدارة			التعليق على التوصية	الإجراءات التي ستتخذ	
			مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		التوقيات	الوحدات المسؤولة
	أو بودابست مع ممارسة تلك المكاتب وظائف الرقابة؛							
	(د) تظل الحدود القصوى العامة الحالية لخطابات الاتفاق البالغة 25 000 دولار أمريكي في الميدان منخفضة للغاية وينبغي أن تكون هناك عموماً مستويات مماثلة للتفويض في ما يتعلق بخطابات الاتفاق والمشتريات، ما لم توضع طريقة جديدة للمشتريات من أجل القطاعات الخاصة الوطنية (انظر أدناه).	لا	X		تستعرض الإدارة زيادة في مستويات تفويض السلطة الخاصة بخطابات الاتفاق استناداً إلى تنقيح القسم 507 من دليل التعليمات الإدارية.	تجري عملية تنقيح للقسم 507 من دليل التعليمات الإدارية "خطابات الاتفاق" في إطار تنفيذ خطة العمل الفورية التي من المقرر استكمالها في سنة 2010.		
	التوصية 1-8: السياسات: كيف تستطيع المنظمة أن تعزز بصورة أفضل التنمية الوطنية مع الاضطلاع في الوقت نفسه بالمشتريات اللازمة للأعمال المعيارية العاجلة. إن المنظمة لديها بالفعل سياسة واضحة لدعم تنمية المنظمات غير الحكومية والحصول في الوقت نفسه	نعم	X		تلاحظ الإدارة أن هذه قضية تتعلق بالسياسات، وهي تسلم بالحاجة إلى وجود سياسة بشأن الشراء المحلي كأداة لتعزيز التنمية الوطنية أو القدرة المحلية. وحالما تُوضع السياسة ويُتفق عليها على مستوى المنظمة، يمكن اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان القسم 502 المنقح من دليل التعليمات الإدارية سيتطلب تعديلاً لإدماج السياسة فيه وما إذا كانت طرائق تنفيذها يمكن وضعها.	وضع: <ul style="list-style-type: none"> سياسة بشأن ما إذا كان باستطاعة المنظمة أن تعزز التنمية الوطنية على نحو أفضل مع اضطلاعها بعملية الشراء، وكيفية تحقيق ذلك؛ نهج لمعالجة القسائم، وأسواق البذور، وغير ذلك؛ 	2010- 2011 نائب المدير العام للعمليات وجماعة العمل بين الإدارات ذات الصلة	

الإجراءات التي ستتخذ		التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيت		مقبولة	مقبولة جزئياً	مرفوضة		
		<ul style="list-style-type: none"> طرائق جديدة للبرنامج الميداني. <p>تبعاً لنتيجة السياسة المذكورة أعلاه، قد يكون من الضروري وضع:</p> <ul style="list-style-type: none"> صك جديد (أو تعديل صك قائم) للتعاقد مع شركة غير مسجلة، من قبيل مكاول يعمل على نطاق صغير في بلد مستفيد؛ إرشاد بشأن إعطاء أهمية مناسبة للمقاولين الصغار أو المحليين في عملية طرح المناقصات. 					<p>على الخدمات من خلال خطابات الاتفاق. ومن اللازم أيضاً وجود أولوية واضحة وسياسة واضحة بشأن المؤسسات الوطنية الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه لم توضع أي صكوك لتمكين القطاع الخاص الوطني من تعزيز قدرته على توفير خدمة مستدامة للمزارعين والصيادين. ولم يجر أي تحليل للوقت الذي من المرجح أن تسبب فيه المنظمة اضطراباً وتقويضاً للتنمية المستدامة للأسواق الوطنية. وهذا يمتد من النقل إلى التخزين إلى بناء القوارب وإلى الإمداد بالمدخلات على المستوى المحلي.</p>
إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة/ إدارة التعاون التقني	2012	استكشاف إدارة الخدمات والموارد البشرية والمالية على مستوى المنظمة، بالاشتراك مع إدارة التعاون التقني، خيارات تحسين الشراء من أجل البلدان النامية.	توافق الإدارة على أنه قد يكون من المفيد بالنسبة للمنظمة أن تستكشف خيارات جديدة يمكن أن تحسّن في الوقت نفسه الشراء وتعزز القطاعات الخاصة المحلية، ولكن لا يمكن الموافقة تماماً على التوصية إلا بعد استكشاف هذه الخيارات.		X		<p>التوصية 8-2: يجوز للمنظمة أن تنظر، في المدى البعيد، في تنمية خدمات أخرى لتحسين المشتريات للبلدان النامية ويستعين على المنظمة أن تعترف بأن هذه هي خدمات إنمائية وليست</p>

الإجراءات التي ستُتخذ			التعليق على التوصية	قبول الإدارة			مطلوب تمويل إضافي (نعم أو لا)	التوصيات
الوحدة المسؤولة	التوقيات	الإجراء		مرفوضة	مقبولة جزئياً	مقبولة		
								تكاليف عامة إدارية، وأن تخصص الأموال تبعاً لذلك.