

September 2011

	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	--	--

## الاجتماع المشترك

الاجتماع المشترك بين الدورة الثامنة بعد المائة للجنة البرنامج  
والدورة الأربعين بعد المائة للجنة المالية

روما، 12 أكتوبر/تشرين الأول 2011

إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها

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

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

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد ريتشارد شاينا (Richard China)

مدير شعبة دعم وضع السياسات والبرامج

هاتف: +39 (06) 570-55242

السيد بويد هايت (Boyd Haight)

مدير مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد

هاتف: +39 (06) 570-55324

#### موجز

- ◀ تحدد إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها الطريقة التي تهدف من خلالها منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) إلى حشد الموارد من شركائها، وكيفية تخصيص هذه الموارد للأولويات المتفق عليها، وكيفية إدارة هذه الموارد وإعداد التقارير بشأن استخدامها. وتركز الإستراتيجية على إقامة شراكات في مجال الموارد تقوم على الثقة والمساءلة المتبادلة، لتحقيق أهداف الأعضاء.
- ◀ أعدت إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها لمدة تعادل مدة الخطة المتوسطة الأجل لأربع سنوات. ويجري الانتهاء من إعداد هذه الإستراتيجية الأولى في منتصف الخطة المتوسطة الأجل الحالية. وسوف يتم استعراض الإستراتيجية وخطة العمل المؤسسية المصاحبة لها ومراجعتها خلال عام 2013، بالتوازي مع إتمام الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017.
- ◀ يقوم إعداد الإستراتيجية على عملية استعراض معمقة ومشاورات واسعة مع أصحاب المصلحة، وهي بذلك تستجيب للمسائل المحددة ذات الأولوية في مجالي حشد الموارد وإدارتها.
- ◀ وتستند إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها إلى الحاجة إلى تأمين موارد لدعم الإطار الاستراتيجي لمنظمة الأغذية والزراعة والخطة المتوسطة الأجل، وضمان إدارتها المالية السليمة وتوفيرها كجزء من برنامج العمل والميزانية المتكامل.
- ◀ وفي إطار الميزانية المتكاملة، تهدف الإستراتيجية إلى تأمين مستوى أكبر من المساهمات الطوعية المستدامة، والملائمة والتي يمكن التنبؤ بها بقدر أكبر وتدعم تماماً تحقيق أهداف المنظمة على المستوى العالمي، والإقليمي، والفرعي والقطري، وسوف تسعى إلى بلوغ النتائج التالية:
  - (أ) إرساء أساس موحد ومتنوع وموسع من الشراكات في مجال الموارد في المنظمة؛
  - (ب) إدكاء الوعي بمجالات عمل المنظمة ذات الأولوية ومتطلبات الموارد، وذلك من خلال تنفيذ خطة اتصال؛
  - (ج) تعزيز ثقافة وقدرات جديدة على نطاق المنظمة لحشد الموارد؛
  - (د) الإدارة الفعالة للتخطيط للموارد واستخدامها ورفع التقارير بشأنها إلى الأجهزة الرئاسية والشركاء الخارجيين.
- ◀ ترتبط إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها بالإجراءات الناشئة عن الرؤية إزاء هيكلية شبكة المكاتب الميدانية

لمنظمة الفاو وعملية إعداد البرامج القطرية وعملها. وهي مكمّلة لاستراتيجيات مؤسسية أخرى يجري وضعها، بما فيها الاستراتيجيات بشأن الشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، وتعرّز نشاطات أخرى في خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة، وبخاصة تلك المرتبطة بتعزيز الإدارة القائمة على النتائج. وسوف تُطبّق توجيهات الأجهزة الرئاسية بشأن هذه المسائل على إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها، حيث تنطبق.

← وتتّسم كلّ إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها وخطة العمل بطبيعة ديناميكية، وسوف تتأقلمان مع التغييرات في بيئة الموارد ومع التوجّه الاستراتيجي لمنظمة الفاو.

### الإجراء المقترح اتخاذه من قبل الاجتماع المشترك

← تقدّم هذه الوثيقة لعلم الأعضاء الذين يرغبون في توفير المزيد من التوجيهات.

#### أولاً - مقدمة

- 1- لقد بدأ إعداد إستراتيجية لحشد الموارد وإدارتها على مستوى المنظمة في إطار خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة عقب دعوة التقييم الخارجي المستقل إلى تكثيف جهود حشد الموارد في المنظمة. وأُجريت عملية واسعة النطاق من المشاورات داخل المنظمة من أجل إعداد الإستراتيجية وخطة العمل.
- 2- وأكدت دراسة استطلعت آراء موظفي المنظمة في شهر مايو/أيار 2010 وجود حاجة ومصلحة في وضع إستراتيجية منسّقة على مستوى المنظمة ككل، تُعدّ خصيصاً لتناسب مع احتياجات المكاتب الميدانية.
- 3- ونظر الاجتماع المشترك بين الدورة السادسة بعد المائة للجنة البرنامج والدورة الثامنة والثلاثين بعد المائة للجنة المالية (23 مارس/آذار 2011) في الخطوط العريضة لإستراتيجية حشد الموارد وإدارتها<sup>1</sup> وقدم توجيهات بشأن الخطوات المقبلة في عملية إعدادها. وإن الاجتماع المشترك " رحّب بالخطوط العريضة لإستراتيجية حشد الموارد وإدارتها. وأعرب عن تقديره للطابع المؤسسي للإستراتيجية والتركيز على الشراكة والنهج الواقعي المعتمد لاستهداف الموارد، والنهج المتبع في مجال الاتصالات من خلال مجالات التركيز المؤثرة، باعتبار ذلك أداة من أدوات حشد الموارد. ولاحظ أن الإستراتيجية مرتبطة بشدة بالأطر المستندة إلى النتائج والوظائف الأساسية في الخطة المتوسطة الأجل، مع التركيز المنصب على الاستجابة للأولويات على المستوى القطري من خلال إطار البرمجة القطرية. وتطلّع الاجتماع المشترك إلى استعراض الصيغة النهائية لإستراتيجية حشد الموارد وإدارتها في دورته القادمة"<sup>2</sup>.
- 4- وتتضمن هذه الصيغة النهائية لإستراتيجية حشد الموارد وإدارتها خطة عمل تشرح كيفية حشد منظمة الفاو للموارد الطوعية من خلال شراكات جارية وموسّعة، وكيفية تخصيص هذه الموارد للاستجابة إلى الأولويات المتفق عليها، وكيفية إعداد التقارير بشأن استخدامها. وتجرى هذه العملية من خلال أساليب تمويل مختلفة لإكمال مساهمات الأعضاء المقررة دعماً للنتائج التنظيمية لمنظمة الفاو؛ وبخاصة المشاريع ضمن برنامج التعاون بين المنظمة

<sup>1</sup> الوثيقة JM 2011.1/3

<sup>2</sup> الوثيقة CL 141/10، الفقرتان 10-11.

والحكومات، وبرامج الأمم المتحدة المشتركة، وحسابات أمانات متعددة الجهات المانحة، تكون مخصصة بصورة بسيطة أو غير مخصصة من خلال آلية دعم البرنامج المتعدد الشركاء المتعددين في منظمة الأغذية والزراعة، وموارد مباشرة من أجل تحقيق استجابة سريعة من خلال الصندوق الخاص لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل، والتمويل المحلي للأولويات الوطنية من خلال حسابات أمانة أحادية.

### ثانياً- السياق

5- وقد أدت الأزمة الاقتصادية والمالية المستمرة التي تؤثر على العديد من شركاء الموارد التقليديين إلى تقلص المساعدات الإنمائية الرسمية، بالتوازي مع ظهور الزراعة كأولوية إنمائية رئيسية عقب الارتفاع العالمي في أسعار الأغذية عامي 2007 و2008. وتعكس إستراتيجية منظمة الفاو لحشد الموارد وإدارتها هذه العوامل المهيمنة، وبخاصة من خلال توسيع قاعدة مواردها عبر تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، ومؤسسات خاصة، وسلطات محلية للتعاون اللامركزي، والبلدان المتوسطة الدخل من بين عوامل أخرى. وإن آليات التجديد الابتكارية، والمساهمات العينية، والتعاون بين بلدان الجنوب توفر جميعها فرصة لتوسيع عملية حشد الموارد.

6- وتمثل المساهمات الطوعية حصة متنامية من ميزانية المنظمة المتكاملة (55 في المائة في الفترة 2010-2011). وعلاوة على ذلك، إنخرطت من منظمة الفاو ومنظمة الأمم المتحدة في عملية تجديد. وقد وضعت منظمة الفاو إطاراً استراتيجياً قائماً على النتائج في فترة 2010-2019<sup>3</sup> يجري من خلاله تخطيط عمل المنظمة بأكمله، وتنفيذه، ومراقبته، ورفع تقارير بشأنه. ويحدد كل من الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية<sup>4</sup> النتائج الواجب تحقيقها في فترة أربع سنوات، فضلاً عن مؤشرات الأداء والموارد اللازمة لتحقيق هذه النتائج من كل من الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية. وتبني إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها على الإطار القائم على النتائج كما تواصل تعزيز وتنسيق الجهود في مجال حشد الموارد وإدارتها عبر المنظمة.

### ثالثاً- النطاق

7- تعادل مدة الإستراتيجية مدة الخطة المتوسطة الأجل لأربع سنوات. وستشجع الإستراتيجية الشاملة صياغة وتنفيذ استراتيجيات فرعية وتوفر لها الدعم:

(أ) على المستوى الإقليمي/شبه الإقليمي- ضمان استناد الاستراتيجيات الإقليمية لحشد الموارد وإدارتها إلى مجالات العمل ذات الأولوية، والأطر الإقليمية ذات الأولوية، والنتائج الإقليمية لمنظمة الفاو، وحيث ينطبق، لدعم الاستراتيجيات الإقليمية للحد من الكوارث وإدارتها، والمواثيق الإقليمية التي توقعها البلدان من قبيل البرنامج الشامل لتنمية الزراعة في أفريقيا والإطار الإقليمي للأمن الغذائي لآسيا والمحيط الهادي.

(ب) على المستوى القطري- حيث تستند مبادرات حشد الموارد وإدارتها إلى الوفاء بالتزامات المنظمة تجاه الأولويات الوطنية، التي تُحدد من خلال أطر البرمجة القطرية<sup>5</sup> و/أو نتائج إطار عمل الأمم المتحدة

<sup>3</sup> الوثيقة C 2009/3

<sup>4</sup> الوثيقة C 2011/3

<sup>5</sup> بما في ذلك خطط العمل لإدارة مخاطر الكوارث

للمساعدة الإنمائية وخطط العمل القطرية و/أو نتائج إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية، ووثائق التخطيط الوطني، وحيث ينطبق، لدعم عملية النداءات الموحدة المشتركة و/أو استراتيجيات المساعدات الإنسانية.

8- تواصل المنظمة أداء دور استراتيجي كوسيط أمين لأعضائها على المستوى القطري، في إطار دعم جهود السياسات المؤدية إلى تعزيز الاستثمار في الزراعة. ولهذا السبب، تتقاطع الإستراتيجية مع استراتيجيات مؤسسية ذات الصلة وتدعم بشكل متبادل الوظائف الرئيسية للمنظمة، وبخاصة بناء القدرات، والمساعدة في وضع السياسات، والاتصالات والشراكات.

#### رابعاً- عرض لأهداف الإستراتيجية ونتائجها

9- ترمي الإستراتيجية إلى تأمين مساهمات طوعية مستدامة يمكن التنبؤ بها بقدر أكبر وتدعم بشكل كامل تحقيق أهداف منظمة الفاو المحددة في الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية، بما في ذلك الأولويات الإقليمية (الفرعية) والقطرية. ويمثل مؤشر الأداء خاء 1-4 لفترة السنتين 2012-2013 اتجاهاً ثابتاً للمساهمات الطوعية المصادق عليها والتي يبلغ مجموعها ملياري دولار أمريكي. ويستند هذا الرقم إلى مساهمات طوعية في المنظمة خلال فترة 2008-2009، على الرغم من أنه الرقم الأعلى الذي حققته منظمة الفاو قبل بروز الأزمة المالية التي تؤثر اليوم على العديد من شركاء الموارد التقليديين.

10- وتستند الإستراتيجية إلى المبادئ التوجيهية التالية:

- إن جميع الموارد التي يتم تعبئتها تدعم الإطار الاستراتيجي للمنظمة وتركز بالتالي على تحقيق مقاصد البلدان الأعضاء وأهدافها وعلى بلوغ النتائج المتفق عليها؛
- تمتثل اتفاقات الشراكات بشأن الموارد إلى قواعد المنظمة وشركاء الموارد ولوائحهم؛
- تخضع جميع الموارد التي يتم تعبئتها للرصد والمساءلة، بما يعزز العلاقات الوثيقة مع شركاء الموارد، وتكون مبنية على الثقة والمساءلة المتبادلة؛
- يتم تنسيق جميع الجهود الهادفة إلى حشد الموارد ومواءمتها على نطاق المنظمة من خلال إيجاد بيئة داخلية مواتية وداعمة.

11- وللإستراتيجية أربع نتائج رئيسية:

ألف - وضع أساس موحد ومتنوع وموسع من شراكات في مجال الموارد في المنظمة. تُقام مجموعة واسعة من الشراكات في مجال الموارد، مع تعزيز العلاقات القائمة ويساعد في إنشاء علاقات جديدة، والتركيز على التعاون بين بلدان الجنوب وعلى شراكات في مجال الموارد ناشئة حديثاً وغير تقليدية. وكذلك، تركّز المنظمة على توسيع نطاق الشراكات الحالية مع القطاع الخاص. وتعكس الإستراتيجية أهمية المساهمات النقدية والعينية على السواء. وتدعو المنظمة بقوة إلى ضمان تمويل مجمع ومخصص بصورة طفيفة من خلال المساهمات الطوعية التي تتيح مرونة في التخطيط للخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية وتوفّر الموارد لها، وتخفف من تكاليف المعاملات على شركاء الموارد والمنظمة. ولهذا،

تُعزز آليات التمويل التي تتيح مساهمات طوعية مخصصة بصورة طفيفة أو غير مخصصة على جميع المستويات في المنظمة. كما يُصار إلى مواءمة أولويات شركاء الموارد مع الإطار الاستراتيجي، ويُشجع شركاء الموارد بشكل حثيث على الانتقال من نهج المشاريع إلى نهج البرامج.

### النواتج

ألف-1 انضمام شركاء موارد جدد وقائمين إلى مجموعة من شركات في مجال الموارد.

ألف-2 تحديد أولويات شركاء الموارد ومواءمتها مع الإطار الاستراتيجي.

ألف-3 الدعوة إلى الانتقال من نهج تمويل المشاريع إلى نهج تمويل البرامج.

باء- وعي واسع النطاق لمجالات عمل المنظمة ذات الأولوية، والاحتياجات من الموارد، وذلك من خلال تنفيذ حملة اتصالات نشطة. يتم الإعداد لإستراتيجية اتصالات لحشد الموارد على المستوى المؤسسي، مع التركيز على قيمة إقامة شراكة مع منظمة الفاو وعلى النتائج التي تحققت من خلال النشاطات الممولة من المساهمات الطوعية. وسوف تتعزز الجهود الآلية إلى زيادة التعريف بمساهمات شركاء الموارد لمنظمة الفاو. وكذلك، سوف يُصار إلى الترويج للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بما في ذلك إبراز مساهمة المنظمة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وستتمحور الاتصالات حول مجالات العمل ذات الأولوية ومجالات التركيز المؤثرة، فضلاً عن أطر البرمجة القطرية. وسيواصل إشراك شركاء الموارد وتوفير المعلومات لهم من خلال موقع شبكي جديد بشأن حشد الموارد المؤسسية.

### النواتج

باء-1 توفير الدعم للاتصالات من أجل رفع مستوى الوعي إزاء عمل المنظمة والموارد اللازمة ضمن الإطار الاستراتيجي (الأهداف الإستراتيجية ومجالات التركيز المؤثرة).

باء-2 تنظيم اجتماع غير رسمي كل سنتين لشركاء الموارد في إطار إعداد برنامج العمل والميزانية.

باء-3 تعزيز البيئة التي يقرّ فيها الشركاء بقيمة التعاون مع منظمة الفاو ويتمّ التعريف فيها بصورة بارزة بمساهماتهم.

باء-4 تطوير موارد الاتصالات لمساعدة الموظفين وتشجيعهم على حشد موارد.

**جيم** ثقافة جديدة في المنظمة بأسرها والقدرة على حشد الموارد. سيتم تحديد الأدوار والمسؤوليات وصياغة مبادئ وإجراءات إرشادية توضح سلسلة المساءلة لحشد الموارد وتضمن إدارة أفضل من خلال نهج متسق على المستويات كافة. ومن شأن الاتساق بين جميع الجهود المؤسسية من جانب إدارة التعاون التقني أن يضمن تآزر جهود حشد الموارد وإدارتها بين المقر والمكاتب الميدانية، بما في ذلك استخدام أنجع لوقت الموظفين. وقد تم إعداد منهاج تدريبي، يشمل مواد مرجعية وأدوات ووسائل محسنة لتقاسم المعلومات، وسيصبح متاحاً على نطاق واسع.

### النواتج

- جيم-1 وضع استراتيجيات فرعية لحشد الموارد وإدارتها على المستويين الإقليمي والقطري.
- جيم-2 تعزيز إطار المساءلة وعملياتها والشفافية لحشد الموارد.
- جيم-3 إتاحة فرص التعلّم من الدروس المستفادة من حشد الموارد على نطاق واسع وتنظيم بعثات دعم منتظمة.
- جيم-4 إتاحة مواد مرجعية وأدوات ووسائل محسّنة لتقاسم المعلومات على نطاق واسع.
- جيم-5 تغيير الثقافة باتجاه ميزانية متكاملة وتعزيز الدعم لحشد الموارد.

**دال الإدارة الفعّالة للتخطيط للموارد واستخدامها ورفع التقارير بشأنها إلى الأجهزة الرئاسية والشركاء الخارجيين.** سيوضع نظام أكثر فعالية لوضع البرامج بحيث تتواءم المساهمات الطوعية على نحو أفضل مع أولويات الأعضاء المتفق عليها. وتجري مراجعة القواعد والإجراءات التشغيلية والإدارية لزيادة الكفاءة (مثلاً، اعتماد التنفيذ الوطني). وسيُصار كذلك إلى تعزيز العمليات والمراقبة الفعلية والفاعلة من خلال شبكة دعم البرامج الميدانية، كما يجري تعزيز تطبيق سياسة الاسترداد الكامل لتكاليف الأنشطة الممولة من المساهمات الطوعية، بما في ذلك تدابير الكفاءة من حيث التكاليف. وسيتم تدعيم عملية تقديم التقارير من أجل تحسين التلكؤ في عملية رفع التقارير ونوعيتها. وبات رفع التقارير مندمجاً الآن في عمليات التقييم نصف الفصلية وكل سنتين، بما يضمن اتصالاً فعالاً وحسن التوقيت للنتائج.

### النواتج

- دال-1 تحسين رصد الموارد الطوعية الموجودة.
- دال-2 توفير دعم فعال للعمليات وإدارة الموارد الطوعية المتاحة على المستويات كافة.
- دال-3 تعزيز عملية رفع التقارير إلى الأعضاء والشركاء الآخرين.
- دال-4 بذل جهود لرصد عملية حشد الموارد المؤسسية وتنسيقها وإدارتها.

### خامساً- تنفيذ إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها

12- توضع خطة عمل مؤسسية للفترة 2010-2013 وفقاً للنواتج الأربعة لإستراتيجية حشد الموارد وإدارتها. وتفصّل الخطة النشاطات الملموسة والمستهدفة والنواتج التي من شأنها تحقيق النتائج المتفق عليها. وتُعرض خطة العمل في الملحق 1.

13- ويجري الترويج لثقافة جديدة وقدرات معزّزة لحشد الموارد ضمن منظمة الفاو. واستكمالاً لإستراتيجية حشد الموارد وإدارتها ولخطة العمل، يتمّ تحديد الأدوار والمسؤوليات على صعيد حشد الموارد من خلال مشاورات عبر المنظمة، على المستويات الجغرافية كافة. وعلى المستوى العالمي، تضطلع إدارة التعاون التقني<sup>6</sup> بدور رائد في حشد الموارد

<sup>6</sup> وبخاصة دائرة دعم العمليات وتعبئة الموارد وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل.

وسوف تضمن اتساقاً ودعمًا ملائمين للمكاتب الأخرى المعنية في المقر الرئيسي وفي الميدان. وعلاوة على ذلك، يجري شرح الأدوار المحددة لمكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، ومكتب الاتصالات المؤسسية والعلاقات الخارجية، والإدارات الفنية وقادة فريق الإستراتيجية. وأما على الصعيد الإقليمي، فإن مساعدي المدراء العاملين يشرفون على جميع النشاطات ويوكلون مسؤوليات محددة إلى موظفي البرنامج الميداني والموظفين الفنيين. وعلى المستوى الإقليمي الفرعي، يقوم المنسق الإقليمي الفرعي بإدارة جميع جهود حشد الموارد بدعم من الموظفين الفنيين وموظفي دعم ورصد البرامج الميدانية، والمنسق الإقليمي لحالات الطوارئ. وعلى المستوى القطري، يؤدي ممثل منظمة الفاو دوراً رائداً ويحظى بدعم الممثل المساعد للمنظمة، وكبار المستشارين التقنيين ومنسق حالات الطوارئ.

#### سادساً- مراقبة إستراتيجية حشد الموارد وإدارتها، ورصدها، ورفع تقارير بشأنها

14- ويعمل فريق الإستراتيجية على تنسيق عملية الإشراف على الإستراتيجية في إطار الهدف الوظيفي خاء والنتيجة التنظيمية<sup>1</sup>. وستخضع الإستراتيجية لمراقبة منتظمة من خلال آليات مؤسسية لتقديم التقارير. وإدارة التعاون التقني مسؤولة عن الرصد كما تُرفع التقارير العادية إلى الإدارة العليا وإلى أعضاء المنظمة<sup>2</sup>. ويجري رصد الإستراتيجية من خلال آليات مؤسسية لتقديم التقارير كما يتم استعراض الأداء والدروس المستخلصة مقارنة بالهدف الذي حددته الخطة المتوسطة الأجل لحشد الموارد والمؤشرات ذات الصلة.

<sup>7</sup> الهدف الوظيفي خاء 1 المعنون "وضع برامج فعالة تلبي احتياجات الأعضاء ذات الأولوية، وتوفير الموارد لها، ورصدها، ورفع تقارير بشأنها على كل من المستوى العالمي والإقليمي والقطري".

<sup>8</sup> ومن بين غيرها، تقرير تنفيذ البرنامج، واستعراض منتصف المدة وتقرير فصلي محدث على موقع الإنترنت الخاص بتعبئة الموارد.

## الملحق: خطة عمل منظمة الفاو لحشد الموارد المؤسسية وإدارتها، 2010-2013

غاية الإستراتيجية: تحقيق مساهمات طوعية ملائمة، وأكثر قابلية للتنبؤ، ومستدامة تدعم بالكامل تحقيق أهداف المنظمة المحددة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية			
النتائج	النواتج	التشاطات الرئيسية	الإنجازات حتى اليوم
(أ) أساس موحد، ومتنوع وموسع من الشراكات في مجال الموارد في المنظمة	(أ) 1- انخراط شركاء موارد جدد وموجودين في مجموعة من الشراكات في مجال الموارد	(أ) 1-1 تنظيم اجتماعات منتظمة مع شركاء الموارد القائمين في العواصم، وفي المقر الرئيسي، وأيضاً على المستويين الإقليمي والقطري.	• بعثات رفيعة المستوى إلى بروكسل وواشنطن العاصمة لتعزيز الشراكات مع منظمة الفاو
		(أ) 1-2 البحث عن مصادر تمويل غير تقليدية، مع التركيز على دور البلدان المتوسطة الدخل، والحكومات المضيفة، والتعاون اللامركزي، والقطاع الخاص، والمؤسسات الخاصة، والصندوق العالمي (مثل مرفق البيئة العالمي).	• توجه نائب المدير العام المعني بالمعرفة إلى البرلمان الأوروبي بشأن منظمة الفاو، ودورها، وفضلها في تعزيز الشراكات
		(أ) 1-3 حشد مجموعة واسعة من الموارد (بما فيها الموارد العينية) من خلال ترويج التعاون بين بلدان الجنوب مثلاً.	• أصبح كل من البرازيل، والصين، ورومانيا، وتركيا شركاء موارد جدد.
		(أ) 1-4 مواصلة البحث عن آليات تمويل مبتكرة	• تحديد 10 مؤسسات عالمية ذات اهتمام محتمل في منظمة الفاو
		(أ) 1-5 نشر الإستراتيجية والخطوط التوجيهية من أجل مشاركة القطاع الخاص	• توقيع إطار الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في 27 يونيو/حزيران 2011
		(أ) 1-6 التعريف بشركاء الموارد القائمين والإقرار بهم في جميع مواد الاتصال	• خارطة طريق لأزمة القرن الأفريقي تتبع نهجاً برامجياً مزدوج المسار وتدعو إلى استجابة قصيرة، ومتوسطة وطويلة الأجل

غاية الإستراتيجية: تحقيق مساهمات طوعية ملائمة، وأكثر قابلية للتنبؤ، ومستدامة تدعم بالكامل تحقيق أهداف المنظمة المحددة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية			
النتائج	النواتج	النشاطات الرئيسية	الإنجازات حتى اليوم
			<ul style="list-style-type: none"> <li>توقيع مشروع التعاون الثلاثي بين الهند والبرازيل وجنوب أفريقيا في سيراليون.</li> </ul>
	(أ) - تحديد أولويات شركاء الموارد ومواءمتها مع الإطار الاستراتيجي	(أ) 1-2 وضع نظام معلومات لدعم تحديد أولويات شركاء الموارد وربطها بإطار النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع مصفوفات خاصة بشركاء الموارد وأداة خريطة المساعدة في تنمية الزراعة.</li> </ul>
		(أ) 2-2 دعم عملية وضع نظام معلومات لرصد المساهمات الطوعية والموارد المعبأة والمقدمة مقابل الخطة المتوسطة الأجل وإطار النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق لوحة المدير الجديدة لنظام معلومات إدارة البرامج الميدانية</li> </ul>
	(أ) 3- الدعوة إلى الانتقال من نهج تمويل المشاريع إلى نهج تمويل البرامج	(أ) 1-3 تعزيز الآلية المتعددة الشركاء في المنظمة والصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل، من أجل حشد المساهمات الطوعية المخصصة بصورة طفيفة أو غير المخصصة وتخصيصها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>توقيع اتفاقات الآليات المتعددة الشركاء في المنظمة بين هولندا والسويد</li> </ul>
		(أ) 2-3 تعزيز شراكات موارد جديدة تركّز على البرامج، من خلال استراتيجيات عالمية يمولها شركاء متعددون في المنظمة مثلاً	<ul style="list-style-type: none"> <li>انخراط بلجيكا في خيار تمويل جديد في إطار الصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل، المسماة قدرة الاستجابة لتوفير المستلزمات الزراعية، التي تتيح للالتزامات المالية لدى شركاء الموارد أن تتحول في الوقت الملائم إلى إمدادات زراعية ضرورية بين يدي المزارعين.</li> </ul>
		(أ) 3-3 تحديد المؤسسات وشركاء الموارد في بلدان رئيسية في المنطقة ينبغي العمل معهم على الصعيد المحلي	
		(أ) 4-3 ضمان تركيز البرامج ونتائج اقتراحات المشاريع على الإطار الاستراتيجي ومواءمتها معه	
(ب) وعي واسع النطاق لمجالات العمل ومتطلبات	(ب) 1 توفير دعم الاتصالات لرفع مستوى الوعي إزاء عمل	(ب) 1-1 وضع إستراتيجية اتصال لتعزيز مجالات التركيز المؤثرة والأهداف الإستراتيجية لجميع الشركاء المحتملين على المستويات كافة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عرض مشروع الإستراتيجية على أصحاب المصلحة في سبتمبر/أيلول 2011</li> </ul>

غاية الإستراتيجية: تحقيق مساهمات طوعية ملائمة، وأكثر قابلية للتنبؤ، ومستدامة تدعم بالكامل تحقيق أهداف المنظمة المحددة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية			
النتائج	النواتج	النشاطات الرئيسية	الإنجازات حتى اليوم
الوارد ذات الأولوية في المنظمة من خلال خطة اتصال	المنظمة واحتياجات الموارد ضمن الإطار الاستراتيجي (الأهداف الإستراتيجية ومجالات التركيز المؤثرة)	(ب) 1-2 الحفاظ على موقع الإنترنت الخاص بحشد الموارد المؤسسية ومتابعة تطويرها (ب) 1-3 دعم وضع مواد اتصال خاصة (مثل الكتيبات، والملصقات، وأشرطة الفيديو) لحشد الموارد في جميع المواقع	• إطلاق الموقع الإلكتروني الخاص بحشد الموارد المؤسسية
	(ب) 2 تنظيم اجتماع غير رسمي كل سنتين لشركاء الموارد كجزء من الجدول الزمني الرسمي لاجتماعات الأجهزة الرئاسية للمنظمة	(ب) 1-2 تنظيم اجتماع غير رسمي كل سنتين لأعضاء منظمة الفاو، والمؤسسات، والمؤسسات المالية الدولية، والقطاع الخاص، والسلطات المحلية لترويج عمل المنظمة وتبادل المعلومات حول حشد الموارد (ب) 2-2 الاستفادة من فعاليات تُقام في المقر الرئيسي لاستضافة اجتماعات موازية بهدف العمل مع شركاء موارد محتملين	• عقد أول اجتماع غير رسمي "تحقيق الأهداف معاً" في 1 مارس/آذار 2011
	(ب) 3 تعزيز البيئة التي يعترف فيها الشركاء بقيمة التعاون مع منظمة الفاو ويتم فيها التعرف على مساهماتهم	(ب) 1-3 توفير نتائج القيمة المضافة للعمل الذي يدعمه شركاء الموارد من خلال شراكات ومساهمات طوعية (ب) 2-3 ضمان صورة مؤسسية قوية من خلال ربط استراتيجيات الاتصال والشراكة في منظمة الفاو بإستراتيجية حشد الموارد وإدارتها	• مواقع إلكترونية لشراكات في مجال الموارد (مثل حشد الموارد، وحالات الطوارئ، والاتحاد الأوروبي-منظمة الفاو، إسبانيا-منظمة الفاو، اليابان- منظمة الفاو، حساب أمانة إيطاليا للأمن الغذائي، التعاون اللامركزي) • إطلاق الموقع الإلكتروني لشراكات مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية

غاية الإستراتيجية: تحقيق مساهمات طوعية ملائمة، وأكثر قابلية للتنبؤ، ومستدامة تدعم بالكامل تحقيق أهداف المنظمة المحددة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية			
الإنجازات حتى اليوم	النشاطات الرئيسية	النواتج	النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع خطوط توجيهية لممثلي منظمة الفاو حول كيفية إعداد إستراتيجية اتصال</li> </ul>	(ب) 1-4 وضع خطوط توجيهية للموظفين في جميع الوحدات والمكاتب الميدانية لدعم جهود الاتصالات الخارجية	(ب) 4 وضع موارد اتصالات لإعلام الموظفين بشأن حشد الموارد، ودعمهم، وتشجيعهم	
	(ب) 2-4 رفع مستوى الوعي من خلال جميع القنوات الداخلية، من قبيل قناة InTouch في المنظمة، إزاء الجهود اللازمة لتحسين القدرة على حشد الموارد وإثارة الاهتمام في المشاركة في التدريب وفي فرص أخرى		
	(ج) 1-1 سوف تُعرض الخطوط العريضة للاستراتيجيات الإقليمية الفرعية للمكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى على المؤتمر الإقليمي القادم	وضع استراتيجيات لحشد الموارد وإدارتها على المستويين الإقليمي والقطري	ثقافة جديدة على نطاق المنظمة وقدرة لحشد الموارد
	(ج) 1-2 تقديم المشورة بشأن وضع استراتيجيات لحشد الموارد وتأييدها دعماً لأطر البرمجة القطرية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق عملية مؤسسية لوضع مذكرة مفاهيمية وترويج حشد الموارد</li> </ul>	(ج) 1-2 اعتماد وتنفيذ أدوار ومسؤوليات مراجعة لحشد الموارد على المستويات كافة	(ج) 2 تحديد الأدوار والمسؤوليات والعمليات و/أو تعزيزها لحشد الموارد	
	(ج) 2-2 مراجعة وإدماج الإجراءات الداخلية لحشد الموارد		

غاية الإستراتيجية: تحقيق مساهمات طوعية ملائمة، وأكثر قابلية للتنبؤ، ومستدامة تدعم بالكامل تحقيق أهداف المنظمة المحددة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية			
النتائج	النواتج	النشاطات الرئيسية	الإنجازات حتى اليوم
	(ج) 3 إتاحة فرص التعلم من حشد الموارد على نطاق واسع وإجراء بعثات دعم منتظمة	(ج) 1-3 وضع وتقديم برنامج تعليمي عن حشد الموارد كجزء من منهج وضع برامج متكاملة وفعالة في منظمة الفاو	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إطلاق تدريب نموذجي حول "البرمجة القطرية الفعالة" في المكتب الإقليمي لأفريقيا في يوليو/تموز 2011</li> <li>• إطلاق برنامج تدريبي جديد للاتحاد الأوروبي في المقر الرئيسي، والمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى</li> </ul>
		(ج) 2-3 تصميم تدريب عن مواضيع محددة في حشد الموارد مثل شراكات الاتحاد الأوروبي (بما فيها ECHO)، وإنشاء حساب الأمانة الأحادي، والدعم التشغيلي، وإجراءات إدارة التعاون التقني التي تستخدمها ECHO لتقديم الاقتراحات، وللصناديق العالمية الناشئة مثل مرفق البيئة العالمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء تدريب على حسابات الأمانة الأحادية في المكتب الإقليمية لأوروبا وآسيا الوسطى وفي المكتب الإقليمي للشرق الأدنى</li> </ul>
	(ج) 4 إتاحة مواد مرجعية وأدوات وطرق محسنة لتقاسم المعلومات على نطاق واسع	(ج) 1-4 وضع وإتاحة مواد تعليمية ومرجعية لدعم عملية وضع برامج فعالة (دليل حشد الموارد، ودليل البرمجة القطرية، والخطوط التوجيهية لخطة عمل المكاتب القطرية، وكتاب دورة المشاريع الجديد) وصحائف وقائع/ملاحظات توجيهية تمهيدية ومفيدة بشأن مصادر تمويل محددة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع وإتاحة دليل لحشد الموارد و"صحائف وقائع عن مصادر التمويل" المرافقة له للاتحاد الأوروبي، والبرامج المشتركة للأمم المتحدة، وحسابات الأمانة الأحادية</li> </ul>
		(ج) 2-4 وضع ونشر أداة المساعدة على التنمية الزراعية، مع مساعدة الموظفين في منظمة الفاو على تحديد الأولويات وشركاء الموارد المحتملين على نحو أسهل	
		(ج) 3-4 إنشاء منصة إنترنت لضمان الحصول على أدوات حشد الموارد وخطوطها التوجيهية	

غاية الإستراتيجية: تحقيق مساهمات طوعية ملائمة، وأكثر قابلية للتنبؤ، ومستدامة تدعم بالكامل تحقيق أهداف المنظمة المحددة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية			
النتائج	النواتج	النشاطات الرئيسية	الإنجازات حتى اليوم
	لحشد الموارد ميزانية متكاملة ودعم متزايد	(ج) 5-1 إقامة مكتب مساعدة لحشد الموارد لتوفير دعم فوري للزبائن الداخليين والخارجيين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن رسائل إصلاح منظمة الفاو تعزز دعوة كل موظف إلى الانخراط في حشد الموارد</li> <li>• تقرير تقييم القدرة على حشد الموارد، أكتوبر/تشرين الأول 2010</li> </ul>
		(ج) 5-2 إجراء مسح تقييمي للقدرة على حشد الموارد على نطاق المنظمة في فترات منتظمة	
		(ج) 5-3 دعم تغيير الثقافة باتجاه ميزانية متكاملة على جميع مستويات المنظمة	
(د) توفير إدارة فعالة لتخطيط الموارد واستخدامها ورفع تقارير بشأنها إلى الأجهزة الدستورية والشركاء الخارجيين	(د) 1 تحسين رصد الموارد الطوعية	(د) 1-1 ضمان توافر تنفيذ المشروع مع خطة العمل التي صادق عليها شركاء الموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر المشاريع والبرامج مع الإطار الاستراتيجي</li> </ul>
		(د) 1-2 تنسيق إدارة المخاطر في عدم القدرة على التنبؤ بالمساهمات الطوعية	
		(د) 1-3 استعراض آلية الإشراف للمساهمات الطوعية	
(د) 2 توفير دعم فعال لعمليات الموارد الطوعية وإدارتها	(د) 2-1 تحسين المواءمة بين برنامج التعاون التقني وجهود حشد الموارد الطوعية على المستويين القطري والإقليمي	(د) 2-2 إدماج القواعد والإجراءات التشغيلية كجزء في دورة المشاريع الجديدة في المنظمة، بما في ذلك إدراج أنماط تشغيلية جديدة مثل التنفيذ الوطني	<ul style="list-style-type: none"> <li>• النهج المنسق في التحويلات النقدية، يجري تجربة أداة التنفيذ الوطنية هذه في بلدان مختارة</li> <li>• تقرير عن بعثة الدعم المشتركة للتعاون التقني، مايو/أيار 2011</li> </ul>
		(د) 2-3 توفير توجيه وظيفي من المقر الرئيسي، مع الربط بين الموظفين الفنيين في المقر الرئيسي، والمكاتب الميدانية والمالية، ومكتب الموارد البشرية، والمكتب القانوني	
		(د) 3-1 توفير معلومات في الوقت الملائم عن استعراض منتصف المدة والتقرير عن تنفيذ البرامج إلى الأعضاء	
(د) 3 تحسين عملية رفع التقارير إلى الأعضاء وشركاء آخرين	(د) 2-3 تحديث التقرير الفصلي لحشد الموارد على الموقع الإلكتروني	(د) 3-3 تحسين إعلام العملاء الداخليين والخارجيين بالنجاحات والدروس المستفادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض جديد لاستعراض منتصف المدة حول استخدام المساهمات الطوعية ونتائج منظمة الفاو</li> </ul>