

## موجز تنفيذي

- 1- أثناء فترة السنتين الحالية، سيظل الهدف الجامع لإصلاح منظمة الأغذية والزراعة يتمثل في تحويل المنظمة إلى منظمة تدير من أجل تحقيق نتائج، وتدعمها المجالات الرئيسية للعمل ككيان واحد، وإصلاح الموارد البشرية، والكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية. وهذه الأنشطة سيدعمها برنامج لتغيير الثقافة وإصلاح الأجهزة الرئاسية.
- 2- وقد استمر إحراز تقدم لا بأس به فيما يتعلق بإنجاز الإجراءات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية أثناء فترة الإبلاغ الحالية. وتنهمك المنظمة انهماكاً كاملاً في تنفيذ مبادرات الإصلاح، ويشارك جميع الموظفين في تلك المبادرات، ويتأثرون بها.
- 3- وتنفيذ مبادرة إصلاح كبرى كهذه هو عملية ترتبط بها مخاطر وشكوك وتحديات تبرر القيام بمبادرة كبيرة لتقدير المخاطر. وهذه المبادرة يجري الاضطلاع بها وستبحث المخاطر في إطار فرادى مشروعات خطة العمل الفورية، وفيما بين تلك المشروعات، وعلى مستوى المنظمة.
- 4- وبتزايد زخم الإصلاح وتُطلق المنظمة استقصاءً للموظفين للتأكد من وجهات نظرهم بشأن الإصلاح، وأثر الإصلاح على الموظفين حتى الآن، وماهية قنوات الاتصالات التي كانت الأكثر فعالية. وبهذه الطريقة تستطيع المنظمة أن تجري مقارنات مع آراء الموظفين المبلّغ عنها في تقرير التقييم الخارجي المستقل، وأن تقيس التصورات الحالية للمساعدة على التتبع مع مضيّناً قُدماً في عملية الإصلاح، والحصول على تعليقات من الموظفين بشأن أكثر قنوات الاتصالات فعالية وذلك لتحسين تركيز جهودنا مستقبلاً في مجال الاتصالات.
- 5- وسيجري إبلاغ اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل الذي سيعقد في أكتوبر/تشرين الأول بالنتائج الكاملة لتقدير المخاطر إلى جانب النتائج الأولية لاستقصاء الموظفين.
- 6- ويعكس شكل هذا التقرير الطلبات المقدمة من الأعضاء لمعالجة قضايا رئيسية بصفة محددة، من بينها تغيير الثقافة، وأثر الإصلاح على المكاتب الميدانية، وتعزيز برنامج الإصلاح للفترة 2012/2013.
- 7- وطابع الأنشطة المضطلع بها حتى الآن فيما يتعلق ببرنامج خطة العمل الفورية كله يمثل بالنسبة لمشروعات كثيرة استثماراً وعملاً تحضيرياً يرسى الأساس لزيادة وتيرة تحقيق نتائج في النصف الثاني من السنة، والتغيرات المرئية، والنواتج المتوقعة في خطة العمل الفورية.

8- وقد تحقق بالفعل بعض الإنجازات الرئيسية البارزة. وهي تشمل في فترة الإبلاغ هذه الموارد البشرية بحيث أصبح الآن النظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء يطبق على جميع الموظفين في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية. وقد أتم موظفو المنظمة جميعهم تقريباً بالفعل اتفاقاتهم لعام 2010 الخاصة بهذا النظام. وهذا أمر فائق الأهمية لأنه يوفر تعليقات شاملة وتطوراً للموظفين، ويربط الإجراءات التي يتخذها فرادى الموظفين بخطة العمل لكل فترة سنتين التي أعدت من أجل النتائج التنظيمية في إطار الأهداف الاستراتيجية والوظيفية. وفي مجال الموارد البشرية أيضاً، أعدت أهداف بشأن تمثيل الجنسين والتمثيل الجغرافي من أجل جميع الإدارات والمكاتب تماشياً مع الأهداف التي تتضمنها الخطة المتوسطة الأجل. ويمضي قُدماً بشكل جيد أيضاً برنامج القيادة الإدارية، بحيث يمضي كل من مركز التنمية الإدارية وبرامج التوجيه على الطريق نحو تحقيق الأهداف، وتمضي قُدماً أيضاً عملية المناقصة المتعلقة بوضع منهج دراسي للإدارة. وأُطلق برنامج الفنيين المبتدئين وبلغت سياسة التناوب وخطة العمل للمساواة بين الجنسين مرحلة التشاور. وأصبح أيضاً نظام المعلومات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية جاهزاً للإطلاق.

9- ويسير قُدماً أيضاً إصلاح الأجهزة الرئاسية. فقد أقر برنامج العمل المتعدد السنوات للجنة البرنامج في مايو/أيار 2010 ويجري تنفيذ برنامج العمل المتعدد السنوات للجنة المالية. وأقرت لجنة البرنامج وأقر المجلس سلسلة من التدابير لضمان تقديم المؤتمرات الإقليمية واللجان التقنية مشورة منظمة بشأن أولويات عمل المنظمة التقني. وقد قدمت المؤتمرات الإقليمية الثلاثة الأولى التي عُقدت في عام 2010 مدخلات بشأن الأولويات التقنية، وبنية المكاتب الميدانية وعملها، وبشأن مركز الخدمات المشتركة.

10- ويمضي قُدماً بسرعة تفويض السلطة للموظفين في المكاتب الميدانية وقدم المقر الرئيسي تدريباً مستفيضاً ودعمًا مثلاً بشأن التوريد وبشأن تولي مسؤوليات برنامج التعاون التقني والواجبات الإدارية المتعلقة به التي كان يُضطلع بها سابقاً في المقر الرئيسي، وذلك بهدف المساعدة على انتقال المهام بسلاسة.

11- وهذه أمثلة محددة للتغييرات التي تجري مع تأثير الإصلاح تدريجياً على الطريقة التي تعمل بها المنظمة تحقيقاً للنتائج والطريقة التي تؤدي بها عملها ككيان واحد في ظل حوكمة أفضل.

12- والميزانية الكلية لخطة العمل الفورية في فترة السنتين 2010-2011 تبلغ 42.95 مليون دولار أمريكي خُصص 50 في المائة منها، أي 21.98 مليون دولار أمريكي، لقادة المشروعات في عام 2010. وقد قَدَّر قادة المشروعات نفقاتهم الشهرية المتوقعة لعام 2010 وهذا يشير إلى ببطء البداية في ما يتعلق بهذا العام، مع وجود تنبؤات راسخة بزيادة الإنفاق في النصف الثاني من عام 2010.

13- وتبلغ النفقات الجارية حتى نهاية مايو/أيار 3.71 مليون دولار أمريكي، وهو مبلغ على المستوى المتوقع. وسيستمر رصد الإنفاق بدقة وسيجري إبلاغ الاجتماع المقبل للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي

المستقل بأحدث المعلومات المتعلقة بالوضع المالي على مستوى المشروعات ومستوى البرامج، إلى جانب تقديم تقرير مالي مفصل إلى لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

## المقدمة

14- هذا التقرير المرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية هو الثاني في سلسلة ثلاثة تقارير مرحلية لعام 2010، ومن المقرر تقديم التقرير المرحلي الثالث إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل الذي سيعقد في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

15- وقد جرى تعديل شكل التقرير المرحلي استجابة لطلبات من الأعضاء تدعو إلى تضمينه معلومات تتعلق بتغيير الثقافة، وأثر الإصلاح على المكاتب الميدانية، والاتصالات مع الموظفين، وتقدير المخاطر، وإعداد برنامج الإصلاح للفترة 2012-2013.

16- ويضم التقرير ثلاثة أقسام وأربعة ملاحق:

**القسم 1 – الإنجازات الرئيسية في فترة الإبلاغ الحالية والأهداف للفترة المقبلة:** وهو يصف الإنجازات الرئيسية لخطة العمل الفورية في فترة الإبلاغ الممتدة من أبريل/نيسان إلى يونيو/حزيران 2010 والأهداف الرئيسية للفترة الممتدة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول.

**القسم 2 – مجالات التركيز الرئيسية:** وهو يصف أنشطة برنامج الإصلاح وأثره في عدد من مجالات التركيز الرئيسية. والمجالات التي يغطيها هذا التقرير هي تغيير الثقافة، والأثر على المكاتب الميدانية، والاتصالات مع الموظفين، وتقدير المخاطر، والتخطيط لبرنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013.

**القسم 3 – تمويل خطة العمل الفورية ونفقاتها:** وهو يقدم تحديثاً للتعهدات والمساهمات لحساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية ويبلغ عن ميزانية الخطة ونفقاتها في عام 2010.

**الملحق الأول – الإنجازات المفصلة في فترة الإبلاغ الحالية:** وهو يقدم معلومات مفصلة عن كل مشروع على حدة تتعلق بالإنجازات والأنشطة الرئيسية في الفترة الممتدة من أبريل/نيسان إلى يونيو/حزيران 2010.

**الملحق الثاني – الأنشطة المخططة في فترة الإبلاغ المقبلة:** وهو يقدم معلومات مفصلة عن كل مشروع على حدة تتعلق بالأنشطة المخططة والمعالج البارزة الهامة والمخاطر فيما يتعلق بفترة الإبلاغ المقبلة الممتدة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول 2010.

**الملحق الثالث – حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية:** وهو يبين وضع المقبوضات والتعهدات لحساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية حتى 21 مايو/أيار 2010.

**الملحق الرابع – برنامج 2013/2012:** وهو يقدم قائمة مسبقة بأنشطة برامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013.

## القسم الأول

### الإنجازات الرئيسية – من أبريل/نيسان إلى يونيو/حزيران 2010

17- يجري تسليط الضوء أدناه على الإنجازات الرئيسية لهذه الفترة. ويرد في الملحق الأول جدول مفصل يقارن الإنجازات الفعلية في الفترة الممتدة من أبريل/نيسان إلى يونيو/حزيران 2010 بالإنجازات المتوقعة في التقرير الذي قدم إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في أبريل/نيسان 2010.

18- وقد تحقق الكثير من الإنجازات الرئيسية في هذه الفترة في مجال الموارد البشرية. فقد قدم إلى لجنة المالية في دورتها الثانية والثلاثين بعد المائة التي عُقدت في أبريل/نيسان 2010 (الوثيقة FC 132/8) تقرير عن التقدم المحرز في إنجاز المنتجات والخدمات الرئيسية الداعمة لتنفيذ الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية على نطاق المنظمة. ووفر هذا التقرير أيضاً بياناً واضحاً بالتقدم الذي تحقق بشأن جميع الأنشطة الرئيسية لخطة العمل الفورية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

19- ويمضي تنفيذ النظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء في المنظمة كلها وتم تدريب جميع الموظفين في المنظمة كلها على ذلك النظام، وأتموا أو هم بصدد إتمام اتفاقاتهم لعام 2010 بشأن الأداء. وهذا يُعتبر إنجازاً كبيراً، بعد برنامج مستفيض ومعقد جداً لتنفيذ النظام، ويرجع النجاح فيه جزئياً إلى التدريب والدعم الشاملين اللذين قدمتهما شعبة الموارد البشرية وإلى استعداد الموظفين للمشاركة في هذه العملية الجديدة. وهو يمثل تغييراً ملموساً في الطريقة التي تعمل بها المنظمة بالنظر إلى أن الموظفين يربطون، للمرة الأولى، أهداف عملهم اليومي بأهداف المنظمة، وبالنظر إلى أن الاتفاقات على نطاق المنظمة توفر أساساً متيناً لتنمية قدرات موظفين.

20- وقد أُعد برنامج الفنيين المبتدئين في أعقاب عملية تشاور مستفيضة وأُقر في مايو/أيار 2010. وبدأ تنفيذ البرنامج في يونيو/حزيران 2010، بحيث من المقرر أن يبدأ تدريب الدفعة الأولى من الفنيين المبتدئين في سبتمبر/أيلول 2010. ويستهدف البرنامج صغار المرشحين من البلدان النامية غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً أقل مما يجب، إضافة إلى استهدافه للنساء.

21- وتحقق قدر كبير أيضاً من التقدم في وضع الصيغة النهائية لمشروع خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية بشأن التوازن بين الجنسين الذي يقترح مجموعة من التدابير لزيادة النسبة المئوية للنساء في الوظائف الفنية ووظائف الرتب العليا داخل المنظمة. وتجري الآن عملية التشاور الرسمية. وقد أُعدت أيضاً الأهداف المتعلقة بالتمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين الخاصة بالإدارات والمكاتب لعام 2010 في جهد جماعي لتحقيق الأهداف العامة للخطة المتوسطة الأجل.

22- وأُعد مشروع سياسة لتناوب الموظفين ووضعت صيغته النهائية. وهذه السياسة، عندما تُقر أثناء الربع المقبل من السنة، ستدعم الإجراء 3-61 المنصوص عليه في خطة العمل الفورية - "وضع سياسة لتناوب الموظفين مستندة إلى حوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية تكون لها معايير واضحة".

23- وأُخذت خطوات رئيسية لتوحيد بيانات الموارد البشرية المستمدة من نُظم المعاملات المختلفة في إطار نظام المعلومات الإدارية للموارد البشرية، ولإعداد مجموعة من التقارير الأساسية للتخطيط للموارد البشرية من أجل إصدارها تجريبياً في يونيو/حزيران 2010. وهذا يدعم الإجراء 3-72 المنصوص عليه في خطة العمل الفورية.

24- وأُقيمت قاعدة بيانات شاملة بشأن المنشآت والمؤسسات التعليمية، ويجري تحديثها باستمرار لكفالة توسيع نطاق تعميم إعلانات الشواغر في منظمة الأغذية والزراعة، دعماً للإجراء 3-64 المنصوص عليه في خطة العمل الفورية. وفي أبريل/نيسان 2010، بُعثت رسالة إلى جميع الممثلات الدائمة للبلدان غير الممثلة والممثلة أقل مما يجب لتشجيعها على أن تُدرج في قاعدة البيانات أسماء وعناوين المؤسسات، التي يمكن فيها توظيف مرشحين من الفئات المستهدفة (النساء الفنيات والبلدان غير الممثلة والممثلة أقل مما يجب) أو أن يلتحقوا بها كمنسبين، أو أن يدرسوا فيها.

25- وفيما يتعلق بوضع البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج، أكملت الوحدات التنظيمية جميعها خطط عملها التشغيلية للفترة 2010-2011 كأساس للتنفيذ والرصد والإبلاغ، وكذلك لإعداد اتفاقات نظام تقييم وإدارة الأداء. واختار فريق لاستعراض النظراء سبعة من الاقتراحات التسعة عشر التي وردت فيما يتعلق بتمويل فترة السنتين البالغ مجموعه 2.7 مليون دولار أمريكي من الحساب المتعدد التخصصات، الموجه إلى العمل الشامل للقطاعات والمتعدد المواقع الذي تقوم به أفرقة الاستراتيجية والمهام الأساسية.

26- وقدمت الأمانة الدعم لمناقشة عملية تحديد أولويات العمل التقني للمنظمة من قِبَل لجنة البرنامج والمجلس، اللذين أقرّا سلسلة من التدابير العملية لكفالة توفير المؤتمرات الإقليمية واللجان التقنية مشورة منظمة بشأن الأولويات. ونتيجة لذلك، استطاع الرئيس المستقل للمجلس أن يقدم مشورة إلى المؤتمرات الإقليمية الثلاثة الأولى بشأن كيفية تقديم توصيات واضحة بخصوص مجالات العمل ذات الأولوية على الصعيد الإقليمي. وأعدت الأمانة وثائق داعمة بشأن الأولويات لدورتي يونيو/حزيران للجنة مشكلات السلع وللجنة الزراعة تماشياً مع التوجيه المقدم من لجنة البرنامج والمجلس. واشترك أيضاً الرئيس المستقل للمجلس والأمانة مع رؤساء ومكاتب اللجان التقنية في بحث نهج لمعالجة مناقشة الأولويات في دوراتها لعام 2010.

27- وتم بنجاح نقل المسؤولية الرئيسية عن الإشراف على الجوانب التقنية والمضمونية الخاصة بممثليات المنظمة إلى المديرين العامين المساعدين الإقليميين، مما يمثل تغييراً آخر مقارنة بالطريقة التي كانت تعمل بها المنظمة قبل بدء عملية الإصلاح. ويقدم مكتب دعم اللامركزية دعماً انتقالياً إلى المكاتب الإقليمية حسب الضرورة، بما يشمل إيفاد بعثات تدريبية إلى أربعة مكاتب إقليمية لمساعدتها على تولي هذه المهام، وإنشاء مكتب للمعاونة لتقديم الدعم.

28- ويمضي برنامج التعاون التقني قدماً فيما يتعلق بتوظيف أشخاص ليكونوا مسؤولين إقليميين لبرنامج التعاون التقني وذلك بالتشاور الوثيق مع المكاتب الإقليمية. واضطلع بجهد كبير لتدريب الموظفين في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية على حد سواء ونُشر الدليل الإرشادي لبرنامج التعاون التقني باللغة الروسية للمرة الأولى تيسيراً لاستخدام ذلك البرنامج، لا سيما في آسيا الوسطى. وأجرت إدارة التعاون التقني، بالتعاون مع الشعب التقنية، تقديراً مبدئياً للمخاطر بشأن لامركزية برنامج التعاون التقني، وبدأ تطبيق تدابير ذات صلة لمعالجة المسائل المتعلقة بالرصد وضمان الجودة.

29- وتشمل الإنجازات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات الارتقاء بمستوى قدرة الشبكة من أجل 33 بلداً إضافياً، بحيث أصبح في عام 2010 مجموع عدد البلدان التي جرى الارتقاء بقدرة الشبكة لديها 43 بلداً، وتوفير مرافق للتداول بالفيديو الشديد الوضوح لتحسين الاتصالات بين المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي — وهذه المرافق تعمل بالكامل الآن في 3 مكاتب إقليمية هي المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى.

30- وفيما يتعلق بالتعاون بين الوكالات، يتعلق أحد أهم الإنجازات بفريق التوريد المشترك (منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية). وقد وقعت الوكالات الثلاث على ميثاق ذلك التعاون في يونيو/حزيران ووضعت الخطة السنوية لطرح المناقصات. وستكون لدى الفريق عقود لإعادة الإرسال البريدي والخدمات الاستشارية بشأن تكنولوجيا المعلومات، وللخدمات الناجمة عن التعاون المشترك وأنشطة طرح المناقصات، وصدرت مناقصة بشأن الاتصالات بالهواتف المحمولة، ويجري وضع الصيغة

النهائية لست مناقصات مشتركة إضافية من أجل إصدارها في يونيو/حزيران - يوليو/تموز. وفي مجالات برامج الطوارئ، حققت الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها تقدماً في العمل عن كثب بشأن المجموعة العالمية للأمن الغذائي والزراعة في السياق الإنساني. ومن الأمثلة الناجحة لذلك فريق المهمات المشترك المعني بهيئتي وعملية الإغاثة المشتركة في حالات الطوارئ والبرنامج المتوسط والطويل الأجل بشأن إعادة التأهيل.

31- وفي مجال تغيير الثقافة تحقق أحد "المكاسب السريعة" المحددة بإصدار تصاريح طويلة الأجل لدخول مبنى المقر الرئيسي للموظفين الذين يسافرون إلى روما من المكاتب الميدانية، وهو ما يمثل خطوة صغيرة بوجه عام ولكنها هامة من حيث ثقافة العمل كمنظمة واحدة. ووُضعت في المكاتب الميدانية خطط عمل لأنشطة تغيير الثقافة، تضمنت صناديق للمقترحات لنقل الاهتمامات والقضايا التي يثيرها الموظفون، ومخططات تقديم مَنح للموظفين، وتقدير الاحتياجات التدريبية من أجل الموظفين، ووضع أو تجديد الرسائل الإخبارية للموظفين.

32- وفيما يتعلق بالإشراف، أقرت لجنة البرنامج في دورتها التي عُقدت في أبريل/نيسان 2010 ميثاق مكتب التقييم، ووافق المجلس عليه لاحقاً في دورته التي عُقدت في مايو/أيار.

33- وفيما يتعلق بإصلاح الأجهزة الرئاسية، وافقت لجنة البرنامج على برنامج عملها الأول المتعدد السنوات للفترة 2010-2013، الذي أقره المجلس. وأقر المجلس أيضاً التوصيات المقدمة من لجنة الشؤون الدستورية والقانونية بشأن تعديل النظام الداخلي للجان التقنية وأخذ علماً بإنشاء مجموعة عمل مفتوحة العضوية في أبريل/نيسان.

34- ووافق المجلس على الإجراء الخاص بالخطب الموجهة إلى المجلس من المرشحين لمنصب المدير العام وأوصى بأن يعتمد المؤتمر إجراءً مماثلاً لمثل هذه الخطب الموجهة إلى المؤتمر.

#### الأهداف الرئيسية - من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول 2010

35- سيركز قادة المشروعات، في فترة الإبلاغ المقبلة (من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول 2010)، على طائفة واسعة من الأهداف، يُشار أدناه إلى أهمها. وتُقدّم التفاصيل الكاملة في الملحق 2، حيث يُبلغ قادة المشروعات أيضاً عن أهم المعالم البارزة في ما يتعلق بالفترة ويقدمون تقديراً للمخاطر الرئيسية التي ستتعين مواجهتها. ويجري في هذا الصدد تقدير للمخاطر الرئيسية بهدف تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجه برنامج خطة العمل الفورية وتدابير التخفيف المقترحة.

36- ولزيادة إرساء أساس الإدارة المستندة إلى النتائج والمرتبطة بإدارة المخاطر على مستوى المنظمة سينصب التركيز على وضع الصيغة النهائية لإطار المسؤولية والمساءلة والموافقة عليه، ووضع نظام للرصد والإبلاغ مع ما يرتبط

به من تدريب، وتصميم المشروع التجريبي للتخطيط على المستوى القطري. وسيجري إعداد وثيقة تجميعية عن محصلة المناقشة بشأن الأولويات من قِبَل المؤتمرات الإقليمية واللجان التقنية لكي تنظر فيها لجنة البرنامج في دورتها التي تُعقد في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

37- وسيواصل برنامج التعاون التقني كفالة تدريب الموظفين وإيفادهم إلى المكاتب الإقليمية، وسيعطي الأولوية أيضاً لتطبيق النماذج الجديدة لإدارة المشروعات استناداً إلى نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، بينما ستركز الأنشطة الميدانية على بناء قدرة المكاتب الإقليمية على إدارة مسؤولياتها الجديدة.

38- وفيما يتعلق بالشراكات، سيجري تحقيق اتساق المبادئ التوجيهية بشأن الشراكات في المنظمة كلها، واستعراض للشراكات على مستوى المنظمة، وستكون هناك مواد جديدة للاتصال تشجع على اتباع المنظمة نهجاً مؤسسياً في ما يتعلق بالشراكات، وسيجري تحديث استراتيجية الشراكات مع منظومة الأمم المتحدة ووضعتها في صيغتها النهائية.

39- وسيرتقي مشروع تكنولوجيا المعلومات بمستوى قدرة الشبكة بالنسبة لعشرة بلدان إضافية وسيكمل تنفيذ إقامة مرافق للتداول بالفيديو الشديد الوضوح من أجل المكتبيين الإقليميين المتبقين. وسيكمل المشروع أيضاً إعداد اقتراح منقح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

40- أما مشروعات خطة العمل الفورية التي تؤثر على الموارد البشرية فهي ستعمل على تحقيق الأهداف المبرزة في الإطار الاستراتيجي وخطة العمل بشأن الموارد البشرية على مستوى المنظمة. وتشمل هذه الأهداف إحراز تقدم في المناقصة الخاصة ببرنامج القيادة الإدارية المتقدم، وأكاديمية منظمة الأغذية والزراعة الافتراضية، وإجراء مشاور رسمي بشأن الخطة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، والتوظيف الأولي للفنيين المبتدئين. وسيجري أيضاً تفعيل لجنة الموارد البشرية، مثلما أوصى بذلك استعراض أجرته مؤسسة "Ernst and Young".

41- وقد حدد إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية بعض المعالم البارزة الهامة التي يجب تحقيقها ومن بينها تحسين النتائج المستمدة من تنقيح القسم 507 من دليل التعليمات الإدارية بشأن خطابات الموافقة، والعمل على وضع الصيغة النهائية للسياسات والإجراءات المتعلقة بالبائعين، والاستمرار في تقديم التدريب المطلوب، لا سيما في الميدان، بشأن عدة أنشطة جارية (منها مثلاً القسم 502 المنقح من دليل التعليمات الإدارية؛ والتوريد المتقدم؛ والمكاتب الميدانية). وسيتركز الاهتمام أيضاً على إعداد خطة لتنفيذ التوصيات المطروحة في "خطة للتوريد الاستراتيجية في العمليات التي تقوم بها المنظمة في حالات الطوارئ".

42- أما مشروع الإصلاح لتنقيح دليل التعليمات الإدارية الخاص بالمنظمة فسيطرح مناقشة وسيطلب تقديم عروض بشأن إطار مبسط وكذلك توثيق الاحتياجات والمسائل الرئيسية الخاصة بأصحاب المصلحة.



43- وحدد مشروع تغيير الثقافة عدة أهداف هامة، بادئاً بإعداد برنامج رئيسي للتدريب على إدارة التغيير من أجل بناء القدرة على التغيير في أوساط جميع القادة والمديرين. وتتعلق أهداف أخرى بوضع خطة عمل لتنفيذ الرؤية الداخلية الجديدة للمنظمة، والتخطيط للاتصالات مع المكاتب الميدانية حسب المطلوب، وتعزيز عملية بناء أفرقة وتنمية قدرات فريق تغيير الثقافة.

44- وفيما يتعلق بإصلاح الأجهزة الرئاسية، ستعتمد لجنة الشؤون الدستورية والقانونية نظامها الداخلي وبرنامج عملها المتعدد السنوات للفترة 2010-2013، بينما ستقوم لجنة المالية ويقوم المجلس بصياغة برنامج عملهما المتعدد السنوات للفترة 2010-2013. وسيجري إعداد مجموعة مشاريع مواد نظام داخلي من أجل المكاتب الإقليمية.

45- وتتوخى تدابير الدعم الإداري لبرنامج خطة العمل الفورية كأهداف رئيسية وُضِع الصيغة النهائية لتقدير المخاطر، وإطلاق استقصاء الموظفين، وإعداد وتنفيذ خطة الاتصالات مع إعداد تقرير مرحلي من أجل اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل واجتماع لجنة المالية اللذين يُعقدان في أكتوبر/تشرين الأول.

## القسم الثاني – مجالات التركيز الرئيسية

### تغيير الثقافة

46- بناء على طلب الأعضاء، يركز هذا القسم من التقرير على العمليات الأوسع نطاقاً المتعلقة باستيعاب تغيير ثقافة المنظمة وبالإجراءات المتعلقة بذلك، وتعريفنا العملي لهذا التغيير هو: "الافتراضات والقيم والأعراف والدلائل والسلوكيات الملموسة لجميع الموظفين ... التي يتعرف عليها أعضاؤها باعتبارها 'الكيفية' التي نعمل بها هنا". وثمة مجموعة متنوعة من التغييرات الملموسة ومن التحولات المرئية في الطريقة التي يعمل بها موظفو المنظمة ومديروها سوياً. وهذا يمكن أن يوصف بأنه تحوّل بعيداً عن القبول السلبي للوضع القائم، على النحو المشار إليه في الفصل 6 من تقرير التقييم الخارجي المستقل، إلى المشاركة النشطة في تشكيل منظمة الأغذية والزراعة المستقبلية. وهذا يتبدى من خلال زيادة استخدام العمليات التشاركية لتخطيط العمل وصنع القرار وكذلك من خلال حدوث زيادة في المناسبات الميسرة التي تحدث. وقد زادت مستويات تبادل المعلومات والمعارف، وزادت الجهود الرامية إلى التواصل داخلياً.

47- ويُعبّر بيان الرؤية الداخلية للمنظمة بوضوح عن الثقافة التنظيمية المنشودة، وعن القيم والسلوكيات التي تشير إلى تجدد المنظمة. وقد كان هذا هدفاً رئيسياً يجب إنجازه انبثق عن فريق تغيير الثقافة إلى جانب مقترحات بشأن التطوير والتقدم الوظيفيين؛ والتقدير والمكافآت؛ ووجود بيئة عمل شاملة للجميع (أغسطس/آب 2009 -

مارس/آذار 2010). وقد كانت العمليات التشاركية التي استُخدمت لإيجاد الرؤية الداخلية ومقترحات تغيير الثقافة فتحاً جديداً داخل المنظمة.

48- وكان من أبرز العمليات التشاركية التفاعل الواسع النطاق بين الموظفين الذين اشتركوا في إعداد خطط العمل لفترة السنتين في ظل الإطار الجديد المستند إلى النتائج. وقد دعمت هذا التفاعل حلقات عمل للإدارات/المكاتب، واجتماع أفرقة الاستراتيجية، وعملية استعراض نظراء مكثفة. وكان هذا مؤشراً واحداً فقط على حدوث تحول في التفكير نحو زيادة شمول الجميع وعلى وجود إحساس مشترك بالمسؤولية بين المديرين والموظفين. وزاد إبراز ذلك من خلال إتمام خطط تقييم وإدارة الأداء الفردية في المنظمة كلها بحلول 31 مايو/أيار 2010، وهي خطط مرتبطة بخطط عمل الوحدات.

49- وتمثل حلقة عمل ميسرة عُقدت في يونيو/حزيران بين القيادة (نواب المدير العام والمديرون العامون المساعدون) ومديري الشعب في الإدارتين التقنيتين وإدارة التعاون التقني مؤشراً آخر على حدوث تحول في الثقافة نحو زيادة التعاون والعمل المتعدد التخصصات. وأوصى فريق استعراض نظراء بتقديم منح تبلغ قيمتها الإجمالية 2.73 مليون دولار أمريكي في فترة السنتين 2010/2011 لسبعة اقتراحات بشأن العمل المتعدد التخصصات والمتعدد المواقع قدمتها أفرقة الاستراتيجية والمهام الرئيسية. وعلاوة على ذلك، شجّع حساب أمانة خاصة بالابتكار على تقديم اقتراحات خلاقة ووفر نقوداً بدئية لإعداد واعتماد أفكار جديدة واعدة، خُصص لها في ميزانية الفترة 2010-2011 مبلغ قدره 1.4 مليون دولار أمريكي.

50- وقد حفزت أيضاً عملية التغيير في المنظمة عدداً من أفرقة وأنشطة التغيير على المستوى المحلي، داخل المكاتب الميدانية (ومنهما مثلاً المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي) وداخل الإدارات والشعب في المقر الرئيسي. وفي المقر الرئيسي تشكلت أفرقة للتغيير في إدارات من قبيل إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارة التعاون التقني وشعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة وشعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات وشعبة الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان ومكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية واللجنة العلمية الاستشارية وشعبة الخدمات الإدارية على مستوى المنظمة.

51- وعلى مستوى الإدارات أنشئ 'فريق توجيهي' مشترك بين الإدارات في إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ليركز ليس فحسب على ما تفعله الإدارات (إسهام نتائج الوحدات في النتائج التنظيمية)، بل على الكيفية التي ستعمل بها سويماً لتحقيق هذه النتائج. وقامت إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بوضع بيان خاص بها بشأن 'مهمة إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورؤيتها وقيمها' يتحدث مباشرة عن المساهمة التي ستقدمها هذه الإدارة في تحقيق الأهداف الأوسع نطاقاً للمنظمة. وتلقى الفريق التوجيهي تدريباً على العمل كفريق وفي مجال الاتصال، وأعد قائمة بأفضل الممارسات من أجل دعم الزملاء، وأطلعهم عليها. وأفضل الممارسات هذه تدعمها الرغبة في زيادة الشفافية والمشاركة، وتشمل أمثلة ذلك: عقد اجتماعات منتظمة

يحضرها جميع الموظفين بصرف النظر عن الترتيب التعاقدى الخاص بهم؛ والاطلاع على ميزانية الشعب، وإجراء مناقشة بين الشعب بشأن تخصيص الموارد.

52- ونتيجة لإطلاق الرؤية الداخلية للمنظمة، غيّرت التكنولوجيا الجديدة مسارات الشبكة طريقة تنظيم أحداث المقر الرئيسي بحيث يتمثل الترتيب الفعلي القائم الآن في إشراك المكاتب الميدانية في الأحداث التي تُقام على صعيد المنظمة حيثما أمكن. وهذا التوجيه لمسارات الشبكة كان أول استخدام له أثناء يوم إطلاق رؤية المنظمة الموافق 5 نوفمبر/تشرين الثاني 2009؛ ومن الأمثلة الأخرى منتدى الإدارة والفعالية التنظيمية الذي عُقد في يناير/كانون الثاني 2010 ويوم الموظفين الذي عُقد في أبريل/نيسان 2010.

53- وفي إطار برنامج المنظمة الخاص بحالات الطوارئ (الهدف الاستراتيجي طاء) أنشئت "مجموعة عمل" تضم موظفين ميدانيين وموظفين من المقر الرئيسي لوضع استراتيجية جديدة لعمليات الطوارئ. وقد بذلت مجموعة العمل هذه جهداً واعياً لتغيير الكيفية التي توضع بها الاستراتيجيات في المنظمة بالنظر إلى أن الغالبية العظمى من موظفي عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل يعملون في المكاتب الميدانية. وقد جرى بث إطلاق الاستراتيجية بعد الانتهاء من وضعها، وذلك باستخدام تكنولوجيا توجيه المسارات الشبكية للمنظمة، إلى المكاتب الميدانية، وهو مثال آخر لعمل المنظمة ككيان واحد.

54- وثمة مثال يصور عمل أفرقة التغيير على مستوى المكاتب والشعب هو ما يحدث في شعبة الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان. فقد أقام "الفريق التوجيهي" لتلك الشعبة معتكفاً ميسراً لوضع النتائج الخاصة بوحده بينما كان ينظر في الوقت نفسه في "الكيفية" التي يلزم أن يعمل بها على نحو مختلف لتحقيق هذه النتائج الجديدة. وتُنشئ الشعبة أيضاً موقعا على الشبكة الداخلية لزيادة التعاون لا سيما مع الزملاء في المكاتب الميدانية.

55- وقد جرت مناقشات بشأن تغيير الثقافة داخل مكاتب قطرية شتى واغتُنمت مكاتب أخرى كثيرة الفرصة أثناء يوم الموظفين الموافق 20 أبريل/نيسان 2010 لإجراء مزيد من المناقشات بشأن تغيير الثقافة، ووُضعت هذه المناقشات على موقع يوم الموظفين على الشبكة الداخلية. وداخل المكاتب الإقليمية وضع 'فريقا تغيير محليان' في أكرا والقاهرة خطتي عمل تتوخيان أنشطة عديدة تتدرج من وضع مقترحات من أجل مخططات تقديم منح للموظفين، وتقدير الاحتياجات التدريبية، وإثارة شواغل الموظفين وقضاياهم، إلى تجديد رابطات الموظفين ورسائلهم الإخبارية.

56- وقد كان فريق تغيير الثقافة المحلي في القاهرة (المكتب الإقليمي للشرق الأدنى) نشطاً على وجه الخصوص، بحيث درس الرؤية والقيم الداخلية الجديدة للمنظمة وأعد خطة عمل للتغيير. وتشمل الإنجازات الرئيسية الجديرة بالذكر ما يلي: زيادة العلاقات المتبادلة بين الإدارة والموظفين مثلما يدل على ذلك عقد أول حلقة

عمل مشتركة للتواصل بينهما؛ وتحديد الخطط التدريبية لعامي 2010-2011؛ وتحديد احتياجات تنمية قدرات 70 موظفاً من موظفي المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وُضعوا على نفس مستوى نظرائهم في المقر الرئيسي. وتناولت الأنشطة أيضاً الجوانب المتعلقة بالحياة الوظيفية وفرص التطور الوظيفي باستعراض توصيفات وظائف فئة الخدمات العامة وعناوينها، وهو استعراض من المقرر أن يكتمل بحلول يونيو/حزيران 2010، وإتاحة فرص للمساعدين للمشاركة في البعثات الميدانية. ونتيجة لذلك يُعقد الآن مزيد من المناقشات مع الموظفين قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على حياة عمل الموظفين، من قبيل الهيكل الجديد للمكتب الميداني والمسؤوليات الجديدة للموظفين نتيجة لإصلاح المنظمة العام.

## أثر الإصلاح على المكاتب الميدانية

### المقدمة

57- بدأت جدياً التغييرات التي يتوخاها إصلاح المنظمة مع بدء تنفيذ مشروعات خطة العمل الفورية. ويتأثر موظفو المكاتب الميدانية بنفس درجة تأثر زملائهم في المقر الرئيسي بالحاجة إلى إتمام خطط العمل التشغيلية لفترة السنتين 2010-2011 المتعلقة بالتنفيذ اللاحق، والرصد والإبلاغ، وإتمام اتفاقات نظام تقييم وإدارة الأداء التي تربط عملهم بالنتائج التنظيمية والأهداف الاستراتيجية.

58- وإجراءات خطة العمل الفورية هذه ذات طابع عام، ولكن المكاتب الميدانية تستجيب أيضاً لعدد من مبادرات الإصلاح التي تؤثر تأثيراً محدداً على المكاتب الميدانية، ومن المتوقع أن هذه المبادرات، إلى جانب زيادة التركيز على وضع الأولويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية، ستُسفر عن تحسُّن استجابة عمل المنظمة لاحتياجات البلدان الأعضاء.

59- بيد أن هذه الأنشطة الإصلاحية ما زالت في هذه المرحلة جارية وما زالت في مرحلة مبكرة من التنفيذ. ولن يظهر أثر تدابير الإصلاح هذه في المكاتب الميدانية إلا بمرور الوقت، ومن المبكر للغاية النظر في تقدير الأثر لتحديده كمياً أو نوعياً، ولكن من المناسب النظر في إجراء تقدير من هذا القبيل للأثر قرب نهاية فترة السنتين.

60- ويوضح هذا القسم نطاق أنشطة الإصلاح ذات الصلة بالمكاتب الميدانية والدعم المقدم لهذا التحول الكبير.

### نطاق الأنشطة

61- في إطار إصلاح الحوكمة، أصبحت المؤتمرات الإقليمية جزءاً لا يتجزأ من الأجهزة الرئاسية للمنظمة. ولذا ستؤثر التوصيات المنبثقة عن المؤتمرات الإقليمية على عملية صنع القرار بشأن التوجيه الاستراتيجي على

مستوى المنظمة. وفي عام 2010، مارست حتى الآن ثلاثة مؤتمرات إقليمية (أفريقيا، وأوروبا، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي) مسؤوليات جديدة بتقديم مدخلات بشأن تحديد أولويات العمل التقني للمنظمة، ورؤية شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها، وإقامة مركز خدمات مشتركة عالمي مقترح.

62- أما مشروع اللامركزية في خطة العمل الفورية فهو يشمل نقل تفويض السلطة من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية وتغييرات في التسلسل القيادي. وأصبحت المسؤولية الرئيسية عن الإشراف التقني والمضموني على ممثليات المنظمة يتحملها الآن المديرون العامون المساعدون الإقليميون، مع تدرُّج التسلسل القيادي إلى المدير العام المساعد من خلال المنسق الإقليمي الفرعي، عند الاقتضاء، وأصبح الآن الموظفون التقنيون في الأقاليم تحت إشراف المدير العام المساعد الإقليمي.

63- وأدخلت تغييرات في مجال المشتريات بحيث أدت زيادة تفويض السلطة إلى تمكين كبير للمكاتب الإقليمية والمحلية فيما يتعلق بإدارة عملية التوريد. ويشمل هذا حدوث زيادة كبيرة في السلطة المفوضة إلى المكاتب الميدانية في ما يتعلق بتوريد السلع والأشغال والخدمات، وزيادة تفويض سلطة إصدار خطابات الموافقة مع المنظمات غير الحكومية والكيانات الحكومية والمؤسسات غير الربحية الأخرى فيما يتعلق بعمليات الطوارئ.

64- وإضافة إلى ذلك، انتقلت المسؤولية عن حصة كبيرة من موارد برنامج التعاون التقني وعن عملية الموافقة على المشروعات من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية. وبذلك أصبح الممثلون الإقليميون مسؤولين عن توزيع ورصد تخصيص موارد برنامج التعاون التقني على الصعيد الإقليمي وفقاً لتوجيهات الأجهزة الرئاسية، بينما فُوضت إلى المكاتب الميدانية جميعها المسؤولية عن صياغة مشروعات برنامج التعاون التقني والموافقة عليها، باستثناء مشروعات الطوارئ والمشروعات الأقليمية.

65- وثمة حجم كبير ومتزايد من الأعمال أخذت المكاتب الميدانية تقوم به، وبلغت قيمة المبالغ التي قامت المكاتب الميدانية بصرفها في عام 2009 زهاء 500 مليون دولار أمريكي، وهو ضعف المبالغ التي صرفتها تلك المكاتب في عام 2005. ولكن الدعم الإداري والنظمي المتاح للميدان غير كافٍ ومن اللازم تحسينه إلى حد كبير. وعلى وجه الخصوص، لم يعد نظام المحاسبة الميدانية الحالي الذي وُضع قبل 10 سنوات صالحاً للغرض المنشود منه وذلك لأنه لا يسجل بعض البيانات المالية الرئيسية، وليس متكاملًا مع نظم المؤسسة إلا بقدر طفيف، ولا يدعم المتطلبات الجديدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ومن الضروري تنفيذ نظام جديد وعمليات جديدة لدعم مستوى الأعمال التي يجري القيام بها في المكاتب الميدانية، وقد تم توسيع نطاق مشروع المنظمة بشأن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ليشمل الاستعاضة عن نظام المحاسبة الميدانية. وتم جمع متطلبات المكاتب الميدانية من أجل النظم والعمليات الجديدة بواسطة إعارات لموظفين من المكاتب الميدانية إلى المقر الرئيسي، واستقصاءات، وحلقات عمل مع الموظفين الرئيسيين من المكاتب الميدانية. وسيمثل النظام

الجديد تغييراً كبيراً، قبل كل شيء بالنسبة للموظفين الإداريين في المكاتب الميدانية الذين سيكون مطلوباً منهم تغيير ممارسات عملهم الحالية إلى جانب دعم المتطلبات الجديدة وعبء العمل الجديد.

#### الدعم/المقدم

66- إن توفير تدريب ورصد كافيين لجميع هذه الأنشطة هو أمر تهتم به المنظمة اهتماماً كبيراً. ويجري توفير تدريب مستفيض في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية للموظفين الميدانيين في جميع المجالات المذكورة في هذا التقرير، وهي: القيادة الإدارية، والإدارة المستندة إلى النتائج، والتخطيط للعمل، والمشتريات، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ومع زيادة تفويض السلطة، ستوضع طرق للقياس المرجعي ولتقييم الأداء.

67- وفيما يتعلق بنقل السلطة من مكتب التنسيق وتطبيق اللامركزية في المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية، وانتظاراً لاستقدام موظفين جدد في المكاتب الإقليمية، يوفر مكتب دعم اللامركزية التنسيق والاتصال بين الأقاليم، ويوفر أشكال الدعم الأخرى للمكاتب الإقليمية حسب الضرورة. وقد أوفد مكتب دعم اللامركزية بعثات تدريبية إلى أربعة مكاتب إقليمية لمساعدتها على تولي هذه المهام وأقيم مكتب للمعاونة لتقديم الدعم الضروري.

68- ونفذ بوتيرة سريعة تفويض المسؤولية من مكتب التنسيق وتطبيق اللامركزية إلى المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي، خلال الفترة ما بين فبراير/شباط وأبريل/نيسان 2010. وفي أعقاب التدريب الذي قدمه مكتب دعم اللامركزية وتسليمه للمهمة في أواخر أبريل/نيسان، يضع الآن المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي إجراءات العمل ووظائف الدعم الضرورية لشبكة ممثليات المنظمة. وسيجري قريباً استقدام الموظفين المسؤولين مباشرة أمام المدير العام المساعد فيما يتعلق بشبكة ممثليات المنظمة، وتوجد حالياً ترتيبات مؤقتة.

69- وانتهى المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي من صياغة إطار أولويات إقليمية حددت فيه خمسة مجالات مركزة للإجراءات ذات الأولوية لترجمة الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة إلى إجراءات إقليمية. وسيقدم إطار الأولويات الإقليمية إلى المؤتمر الإقليمي الذي سيعقد في سبتمبر/أيلول 2010 لكي يوافق عليه رسمياً.

70- وفي حالة المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، يجري إنشاء وحدة تخطيط من أجل تحسين توضيح طريقة تشغيل المكتب الإقليمي في مواجهة المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية. وفي هذا الصدد، من الجدير ملاحظة توصيات المؤتمر الإقليمي الحادي والثلاثين لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (بنما، أبريل/نيسان 2010) بشأن الترتيبات الجديدة للغطية الخاصة بالمكاتب الإقليمية الفرعية والأفرقة المتعددة التخصصات.

71- ودعماً لزيادة تفويض السلطة المتعلقة بالمشتريات، يجري توفير تدريب مكثف في الميدان يشمل موظفين من المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية ومكاتب التمثيل وكذلك منسقي حالات الطوارئ وغيرهم من موظفي المشروعات الذين يشاركون في أنشطة التوريد. وحتى الآن شارك أكثر من 350 موظفاً في المكاتب الميدانية في برنامج للتدريب على التوريد استغرق خمسة أيام. وقد يجري التوسع في هذه المبادرة التدريبية في المستقبل بحيث تشمل تدريب المدربين.

72- ودعماً للمكاتب الميدانية في تولي مسؤولياتها الجديدة المتعلقة ببرنامج التعاون التقني، يجري اختيار موظفين وتعيينهم ليساعدوا الممثل الإقليمي على إدارة المخصصات المالية وليقدموا الدعم للمكاتب الميدانية في الأقاليم. وقد بدأ إيفاد عدة بعثات تدريبية من المقر الرئيسي (منها مثلاً بعثتان إلى المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي لأفريقيا لتدريب الموظفين الإقليميين الذين يعملون في برنامج التعاون التقني، ومنسقي حالات الطوارئ، وممثلي المنظمة من بلدان في غرب أفريقيا ومنطقة الساحل). وإضافة إلى ذلك أعدت أدوات جديدة وما يلزم لها من مواد توجيهية وبدأ تنفيذها في المكاتب الميدانية لمساعدة تلك المكاتب في إدارة مسؤولياتها الجديدة.

73- ولا ريب أن لا مركزية برنامج التعاون التقني تشكل تحدياً بالنسبة لجميع مستويات الهيكل الميداني للمنظمة. وما زال أحد التحديات هو الحاجة إلى موافقة الوحدات التقنية الرئيسية الموجودة في المقر الرئيسي على وثائق المشروعات. بيد أن الجهد المستمر، الذي تقوده إدارة التعاون التقني بشأن تحسين إطار ضمان الجودة بالنسبة للبرنامج الميداني وبخاصة استعراض وتحديث دورة المشروعات، يرمي إلى تحديد حلول لتيسير الموافقة الإلكترونية على وثائق المشروعات استناداً إلى معايير مؤسسية متفق عليها بصرف النظر عن الموقع. بيد أن مكاتب كثيرة تزيد تدريجياً إلمامها بالنموذج الإداري الجديد، وكانت المكاتب الإقليمية، رغم استعانتها بموظفين معينين بعقود قصيرة الأجل بصفة رئيسية، فعالة في دعم المكاتب الميدانية وستصبح أكثر فعالية حتى من ذلك عندما يجري اختيار جميع الموظفين الدائمين ويصبحون عاملين.

74- وحتى نهاية مايو/أيار 2010، كان قد وُفق على 57 مشروعاً وفقاً للنموذج الجديد، وتجري عملية إعداد مشروعات إضافية بطريقة صحية. وأنشأ المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي مهمة تشغيلية وإدارية دائمة بإيفاد مسؤول عن برنامج التعاون التقني برتبة ف-4 إلى الميدان في يناير/كانون الثاني 2010. ومنذ نوفمبر/تشرين الثاني 2009 حتى مايو/أيار 2010 كان قد وُفق على ما مجموعه 29 مشروعاً من مشروعات برنامج التعاون التقني في هذا الإقليم.

75- وعلاوة على ذلك، ودعماً للمكاتب الميدانية في زيادة مسؤوليتها عن تعبئة الموارد، أُرسِل إليها مؤخراً استبيان لتقدير الاحتياجات من حيث القدرات. وتحليل الردود على الاستبيان سيمكن إدارة التعاون التقني من إعداد أدوات ووسائل تدريبية إعلامية ملائمة.

76- وتضم الآن شبكة دعم البرامج الميدانية موظفي عمليات في المكاتب الإقليمية الفرعية وكذلك في المكاتب الإقليمية، يقدمون، مع زملائهم في دائرة دعم العمليات وتعبئة الموارد ووحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج، دعماً في مجالات التشغيل والرصد والإبلاغ لأمناء الميزانية في المكاتب القطرية. وأطلقت دائرة دعم العمليات وتعبئة الموارد، مع الأعضاء الآخرين في شبكة دعم البرامج الميدانية، أول بعثة مشتركة (إلى المكتب الإقليمي لأفريقيا) في سلسلة بعثات مشتركة إلى المكاتب الإقليمية لتقييم وضع المشروعات التي هي قيد الإعداد وإنجاز المشروعات الجارية، وذلك بهدف معالجة المشاكل المحتملة وتداركها.

77- ومع انتقال المزيد من المهام والمسؤوليات إلى المكاتب الميدانية من الضروري تحسين مستوى مرافق تكنولوجيا المعلومات الموفرة لهذه المكاتب بحيث يتمكن الموظفون العاملون في الميدان من استخدام نفس نظم المؤسسة التي يستخدمها زملاؤهم الذين يعملون في المقر الرئيسي. ويجري تحسين مستوى البنية الأساسية للاتصالات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة تنمية قدرة المكاتب الميدانية على الشبكة العالمية للمنظمة ولتمكين موظفيها من استخدام طائفة أوسع من تطبيقات المنظمة. وخلال عام 2010 تم تحسين مستوى الشبكة في 43 بلداً.

78- وقد تضمنت خطة العمل الفورية تكليفاً بزيادة مشاركة المكاتب الإقليمية في القرارات التي تُتخذ على مستوى المنظمة. واقتضى ذلك إدخال تحسينات في مرافق التداول بالفيديو لتحسين مساهمة موظفي المكاتب الإقليمية في اجتماعات المقر الرئيسي. وفي هذا الصدد تم توفير مرافق للتداول بالفيديو الشديد الوضوح لثلاثة مكاتب إقليمية (أوروبا، والشرق الأدنى، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي)؛ ومن المخطط إقامة تركيبات أخرى عندما تسمح بذلك مرافق الاتصالات عن بُعد.

79- ويتمثل احتياج رئيسي للمكاتب الميدانية في ما يتعلق بالاضطلاع بمسؤولياتها الجديدة في الحصول على معلومات إدارية دقيقة وحسنة التوقيت. وعلاوة على الإجراءات المتخذة لتحسين الشبكة، يجري إدخال نظام جديد للمعلومات الإدارية لتمكين المكاتب الميدانية من الاطلاع بسهولة أكبر على تقارير تتضمن المعلومات المهمة، المعروضة بشكل أيسر استخداماً، ومع إزالة المشاكل الحالية المتعلقة بالأداء والمرتبطة بالوصول إلى مستودع بيانات المؤسسة من مواقع نائية. وسيجري في البداية تنفيذ نظام إرسال التقارير المالية الرئيسية إلى خمسة مكاتب ومن المتوقع إضافة المكاتب المتبقية جميعها في غضون عام 2010.



#### الإبلاغ في المستقبل

80- كما هو مبين من قبل، ليس من الممكن في هذه المرحلة من التنفيذ إجراء تقييم للأثر. ولكن سيجري تقييم كامل قرب نهاية فترة السنتين عندما تكون القضايا المتعلقة بعملية الانتقال قد تم حلها وأصبح من الممكن قياس أثر ذلك على تحسين استجابة عمل المنظمة لاحتياجات البلدان الأعضاء.

81- ومع ذلك، سيجري التشاور بالكامل مع كبار موظفي المكاتب الميدانية في عملية تقدير المخاطر الجارية حالياً، وسيجري الإبلاغ عن مزيد من المعلومات عن المخاطر المرتبطة بعملية تنفيذ هذه السلطات المفوضة.

#### الاتصالات مع الموظفين وإشراكهم - استقصاء الموظفين

82- يتزايد زخم الإصلاح مع تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية وينصب الاهتمام الآن على فهم واستيعاب موظفي جميع وحدات المنظمة لإجراءات خطة العمل الفورية. وهذا يتطلب وجود استراتيجية قوية للاتصالات والإشراك لتحقيق مسايرة الموظفين لأهداف المنظمة وغاياتها العالمية ولتهيئة بيئة تفضي إلى عمل متعدد التخصصات وقائم على العمل كفريق.

83- وقد تم تعيين مسؤول اتصالات وإشراك داخل المجموعة الأساسية المعنية بخطة العمل الفورية وبجري وضع استراتيجية وخطة للاتصالات. وستركز الإجراءات المبكرة التي سيُضطلع بها في المنظمة على المجالات الرئيسية التالية.

- استقصاء الموظفين على نطاق المنظمة وهو سيجري في الفترة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول لوضع مقياس مرجعي لأنشطة خطة العمل الفورية يمكن على ضوئه قياس النجاح الذي يتحقق فيما بعد. وسيعاود هذا الاستقصاء التطرق إلى القضايا التي أُثيرت في استقصاء التقييم الخارجي المستقل (2005) وسيقيس التحولات في معارف الموظفين في جميع وحدات المنظمة ومواقفهم وتصوراتهم بشأن تجديدها. وسيجري إطلاع الأعضاء والموظفين على نطاق واسع على النتائج التي يسفر عنها هذا الاستقصاء، وسوف تُستخدم هذه البيانات كأساس للتفاعلات مع الموظفين في المستقبل. وتماشياً مع الممارسات المضطلع بها في وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، سيصبح الآن استقصاء الموظفين آلية منتظمة لقياس الفعالية التنظيمية وللإنصات إلى آراء الموظفين. وبهذه الطريقة تستطيع المنظمة أن تجري مقارنات مع آراء الموظفين المبلغ عنها في تقرير التقييم الخارجي المستقل، وتقيس التصورات الحالية للمساعدة على التتبع مع مُضيِّناً قُدماً في عملية الإصلاح، والحصول على تعليقات من الموظفين بشأن أجدى قنوات الاتصالات وذلك لتحسين تركيز جهودنا مستقبلاً في مجال الاتصالات. وسيجري إبلاغ لجنة المؤتمر المعنية

بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في دورتها التي تُعقد في أكتوبر/تشرين الأول 2010 بالنتائج الأولية لاستقصاء الموظفين.

- خطة للاتصالات مع الموظفين وإشراكهم وهي ستوضع في الفترة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول مع بدء اتخاذ إجراءات مبكرة في يونيو/حزيران. وستشمل خطة وأنشطة الاتصالات حملة اتصالات بشأن الرسائل الرئيسية للمنظمة، وتنمية قدرات الموظفين (مجموعة أدوات للتوجيه والاتصال من أجل كبار المديرين والمديرين التنفيذيين)، واجتماعات ميسرة، ومناقشات مجموعات مركزة (وجهاً لوجه وإلكترونياً). وسيتمثل إجراء آخر مبكر في العمل مع أفرقة القيادة (الإدارة العليا/قادة خطة العمل الفورية) لإعداد الرسائل الرئيسية بشأن تجديد المنظمة. وسيجري إعداد هذه الرسائل باستطلاع أسئلة من قبيل: ما هو شكل منظمة الأغذية والزراعة المتجددة وما هو الإحساس بها؟ وكيف نعرف أن خطة العمل الفورية كانت ناجحة؟ وستُدمج الاستنتاجات التي يسفر عنها استقصاء الموظفين ضمن الخطة عند توافر البيانات.

#### تقدير المخاطر

84- لقد أُبلغ في اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل الذي عُقد في أبريل/نيسان أنه سيجري القيام بتقدير للمخاطر المتعلقة بإنجاز برنامج خطة العمل الفورية بنجاح. ومع تسارع عملية الإصلاح وتزايد أثرها أصبح التوقيت مناسباً الآن للقيام بهذا التقدير للمخاطر. وقد استعان مكتب المفتش العام بخبير مشهود له دولياً كي يساعد في هذه المهمة. وسيجري الاضطلاع بالمرحلة الرئيسية من العمل في يونيو/حزيران ويوليو/تموز بهدف إعداد تقرير نهائي بحلول منتصف سبتمبر/أيلول 2010.

85- وسيستمد الفريق، لكي يُعد تقدير المخاطر، أدلته من مقابلات وحلقات عمل مع مديري المشروعات، وكبار الموظفين المسؤولين عن برنامج خطة العمل الفورية، والموظفين الرئيسيين، لا سيما في المكاتب الميدانية، الذين يتأثرون بالإصلاح. وسيجري تحديد الأساليب التي ستُستخدم في فهرسة المخاطر المختلفة المحددة من خلال هذه العملية، وتصنيف مراتبها، وتوحيدها.

86- وسيُسفر تقدير المخاطر عن تقرير يتضمن قائمة محددة الأولويات للمخاطر الرئيسية التي تواجه برنامج خطة العمل الفورية، وتدابير التخفيف منها المقترحة، ومنهجية موصى بها لتحديث سجل المخاطر. وسيجري تطبيق الدروس المستفادة من هذه العملية في إعداد المشروع الأوسع نطاقاً لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة. وستقدّم بيانات عن تقدير المخاطر إلى اجتماعي لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ولجنة المالية اللذين يعقدان في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

### برنامج خطة العمل الفورية لفترة السنتين 2012-2013

87- طلب الأعضاء، في دورة المجلس التي عُقدت في مايو/أيار 2010، استعراضاً مسبقاً لبرنامج خطة العمل الفورية لفترة السنتين 2012-2013. وكنقطة انطلاق لبرنامج خطة العمل لفترة السنتين 2012-2013، أخذت الإدارة في الاعتبار المجالين التاليين:

- بعض إجراءات خطة العمل الفورية الواردة في مشروع برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2010-2011  
2011  
(PC 102/3-FC 128/11a Rev.1) التي نظرت فيها لجنتا البرنامج والمالية في يوليو/تموز 2009 وأُلغيت أو قُلصت في برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2010-2011 الذي اقترح على المؤتمر (C2009/15) نتيجة لتقليص الإدارة للنطاق، أو تمديد الأطر الزمنية، أو تأخير مواعيد البدء المقترحة. وقد أُخذت هذه الإجراءات الإدارية لتخفيض الأثر المالي لبرنامج خطة العمل الفورية لفترة السنتين 2010-2011 من 59.86 مليون دولار أمريكي (اقترح يوليو/تموز 2009) إلى 36.61 مليون دولار أمريكي (برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2010-2011) وللتخفيف من المخاطر، كما هو مذكور في الوثيقة C2009/7.

- التكاليف والوفورات المقدرة لفترة السنتين 2012-2013 الواردة في توصيات الاستعراض المفصل (كما أُبلغ بذلك اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 5 يونيو/حزيران 2009).

88- ويقدم الملحق الثالث قائمة أولية بإجراءات برنامج خطة العمل الفورية لفترة السنتين 2012-2013 المستندة إلى المجالات المذكورة أعلاه، والمعدلة من أجل إعادة مواعيد الإجراءات في إطار المشروعات على النحو الذي أبلغت به دورة لجنة المالية التي عُقدت في أبريل/نيسان 2010 (FC 132/12 - الفقرة 10). وتُدرج تعليقات لبيان سبب إدراج الإجراءات ضمن البرنامج المقترح لفترة السنتين 2012/2013.

89- وتتوقف الانعكاسات المالية فيما يتعلق بفترة السنتين 2012-2013 على القرارات التي ستُتخذ لإعادة أو الحفاظ على النطاق المخفض لبعض إجراءات خطة العمل الفورية في فترة السنتين 2012-2013، وتخضع أيضاً لإقرار التقديرات التي وُضعت في عام 2009. وإضافة إلى ذلك، سيلزم القيام بمزيد من العمل للتأكد من الأثر على التكاليف والوفورات المذكورة في الاستعراض المفصل فيما يتعلق بفترة السنتين 2012-2013 حيثما أُخذت قرارات لتأخير بدء الإجراءات المرتبطة بذلك، أو تمديد أطرها الزمنية.

90- ولا يمكن الحكم على الأثر على الاشتراكات المقررة إلا عندما يجري إقرار الفصل بين التكاليف المستمرة والتكاليف غير المتكررة في برنامج خطة العمل الفورية لفترة السنتين 2010-2011، وإضافة التكاليف المستمرة من خطة العمل الفورية لفترة السنتين 2010-2011 إلى التكاليف المذكورة في الاستعراض المفصل لفترة السنتين

2012-2013، وإلى تكاليف إجراءات خطة العمل الفورية التي جرى تأخيرها من فترة السنتين 2010-2011 لتشكّل برنامج خطة العمل الفورية لفترة السنتين 2012-2013. وسيجري القيام بهذا العمل وتقديم المعلومات المالية الناجمة عنه إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل وإلى لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

### القسم الثالث - حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية

91- ما زال حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية مفتوحاً للمساهمات وحتى 21 مايو/أيار 2010 كان قد تم استلام مساهمات بلغت قيمتها 8 802 655 دولاراً أمريكياً، بينما وردت تعهدات مؤكدة يبلغ مجموع قيمتها 9 012 528 دولاراً أمريكياً.

92- وتشعر الإدارة بالامتنان للتعهد الذي قدمته الصين مؤخراً وللمساهمات التي قدمتها إندونيسيا وجنوب أفريقيا واليونان في عام 2010. وعلاوة على المساهمات الإضافية المستلمة يوجد رصيد غير مُنفق قدره 3.34 مليون دولار أمريكي (كان الرصيد السابق لحساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية يبلغ 3.08 مليون دولار + مساهمات أخيرة إضافية قيمتها 0.260 مليون دولار أمريكي). ويقدم الملحق الرابع بياناً بوضع مساهمات حساب الأمانة حتى 21 مايو/أيار 2010.

93- وقد اتصلت الإدارة بالجهات المانحة ذات الصلة على النحو الذي نوقش في لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ولجنة المالية في أبريل/نيسان 2010 لتوقيع اتفاق لتحويل المبلغ غير المنفق وقدره 3.08 مليون دولار أمريكي إلى سنة 2010.

### ميزانية خطة العمل الفورية ونفقاتها في سنة 2010

94- إن برنامج خطة العمل الفورية هو مبادرة رئيسية للمنظمة بحيث وُفق على اعتماد له في ميزانية فترة السنتين 2010-2011 (C2009/15) قدره 39.61 مليون دولار أمريكي كجزء من الاعتماد المالي المخصص لفترة السنتين 2010-2011 مع بقاء مبلغ آخر 3.34 مليون دولار أمريكي من حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية. وقد خُصصت الميزانية الكلية البالغة قيمتها 42.95 مليون دولار أمريكي لفرادى مشروعات خطة العمل الفورية بحيث خُصص مبلغ قدره 21.98 مليون دولار أمريكي لسنة 2010.

95- ولرصد الأمور المالية المتعلقة بخطة العمل الفورية ولاكتساب بروز ضمن نمط نفقات خطة العمل الفورية، طُلب إلى قادة المشروعات أن يقدروا نفقات كل إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية على أساس كل شهر على

حدة فيما يتعلق بسنة 2010. ويرد أدناه في الشكل 1 نمط النفقات الإجمالية بدءاً بتقدير النفقات التراكمية حتى مايو/أيار 2010، وتقديرات النفقات الشهرية للفترة من يونيو/حزيران إلى ديسمبر/كانون الأول 2010.

96- وينبئ نمط النفقات المقدرة بمستوى أقل من النفقات في النصف الأول من سنة 2010 مقارنة بالنصف الثاني من السنة، حيث تقترب النفقات المقدرة الشهرية من 3 ملايين دولار أمريكي. وهذا يرجع إلى طابع بعض إجراءات خطة العمل الفورية الذي يؤدي إلى الإنفاق في النصف الثاني من السنة وإلى توقع بعض الالتزامات الكبيرة "لمرة واحدة" في ما بعد في سنة 2010 في مجالات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وتغيير الثقافة يقدر بأن مجموع قيمتها يتجاوز 4 ملايين دولار أمريكي.

97- وكما ينعكس في الشكل 1، فإن النفقات المقدرة حتى مايو/أيار 2010 تبلغ 3.65 مليون دولار أمريكي. ويقارن هذا بنفقات تراكمية فعلية قدرها 3.71 مليون دولار أمريكي حتى مايو/أيار 2010. وستواصل الإدارة رصدها الدقيق للنفقات الشهرية وستقدم تقريراً مفصلاً عن نفقات خطة العمل الفورية في سنة 2010 حسب كل مشروع على حدة في الاجتماعين المقبلين للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ولجنة المالية اللذين يعقدان في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

الشكل 1 - النفقات المقدّرة لخطة العمل الفورية في سنة 2010 حسب الشهر

