



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
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

الاجتماع المشترك

الاجتماع المشترك بين الدورة التاسعة عشرة بعد المائة للجنة البرنامج
والدورة الحادية والستين بعد المائة للجنة المالية

روما، 7 نوفمبر/تشرين الثاني 2016

خريطة الطريق للتقييم المستقل للقدرات الفنية للمنظمة

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة **Maria Helena Semedo**

نائب المدير العام (منسقة الموارد الطبيعية)

الهاتف: +06570-52060



mr970

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

ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة www.fao.org

ألف - مقدمة

1- قام المجلس في دورته الثالثة والخمسين بعد المائة في ديسمبر/كانون الأول 2015 بـ"حض أمانة المنظمة على إجراء تقييم مستقل للقدرات الفنية للمنظمة، في كل من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، على أن يرفع إلى المؤتمر في عام 2017". تلقى الاجتماع المشترك ولجنتا البرنامج والمالية آخر المستجدات بشأن العملية، في مايو/أيار 2016. وأشار الاجتماع المشترك والمجلس إلى "التعقيدات التي تشوب عملية تقييم القدرات الفنية للمنظمة، بما في ذلك ما يتعلق بتحديد ولاية المنظمة وأهدافها وموقعها وسياقها".¹

2- وبحسب ما أعلن المدير العام في الدورة الرابعة والخمسين بعد المائة للمجلس في يونيو/حزيران 2016، تعرض هذه الوثيقة خريطة طريق للتقييم المستقل للقدرات الفنية للمنظمة الذي تجريه الأمانة حالياً، بما في ذلك النطاق والمنهجية ونوع المؤشرات والجدول الزمني.

3- ويطلب من اللجان الإحاطة علماً بخريطة الطريق.

باء - نطاق التقييم

4- بناء على طلب المجلس، ينفذ التقييم المستقل من جانب أمانة الفاو. وسوف يحلل التقييم تطور القدرات الفنية للمنظمة خلال الفترة 2012-2016 مع تعريفها على أنها: "قدرة المنظمة على حشد المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لتلبية أهدافها الاستراتيجية واحتياجات أعضائها وأولوياتهم".

5- يأخذ هذا التقييم في الاعتبار إتاحة الموارد التي تؤمنها كافة مصادر التمويل، من موظفين وغير موظفين، وجودهم وموقعهم المؤسسي والجغرافي والمنتجات والخدمات المقدمة، في السياق الذي تعمل المنظمة ضمنه: أي ولايتها ومخطط تركيزها الاستراتيجي، ووظائفها الأساسية وهيكلها ومواردها المتاحة.

6- وقد وضعت الأمانة منهجية للتقييم تستفيد من المشورة التي التمسها المدير العام من فريق خبراء خارجيين مرموقين.² وقد جرى تجميع البيانات والمعلومات خلال الفترة الممتدة من يوليو/تموز إلى أكتوبر/تشرين الأول 2016 وتكليف فريق من ثلاثة خبراء خارجيين مستقلين بإعداد التحليل وتفسير النتائج بحلول نهاية عام 2016.

¹ الفقرة 7(م) من الوثيقة CL 153/REP، والفقرة 6 من الوثيقة CL 154/4، والفقرة 13 من الوثيقة CL 154/REP

² فريق الخبراء الاستراتيجيين المعني بالتنفيذ: Alain de Janvry وأسمهان الوافي و Shenggen Fan و Gustavo Gordillo و Marion Guillou و Martin Piñeiro و Mulu Ketsela

جيم - المنهجية

7- تشمل المنهجية السياق الذي تعمل الفاو ضمنه، والوظائف الأساسية للمنظمة ومجالات عملها ومصادر المعلومات للتقييم، وأنواع المؤشرات المستخدمة لقياس القدرات الفنية.

السياق

8- يتناول التقييم الاتجاهات التي تواجهها المنظمة من حيث التدفقات النقدية والأولويات على مر الوقت. وقد أثرت تلك الاتجاهات في أداء المنظمة وفي التخصيص الاستراتيجي للموارد.

9- ومن 2012 وحتى 2016، تراجعت الميزانية العادية المعتمدة للفاو (التي تمول بواسطة الاشتراكات المقدرة) بنسبة 20 في المائة بالقيمة الحقيقية. وقد بقيت على المستوى الاسمي نفسه منذ 2012. وقد أثر ذلك في الموارد البشرية إذ سجل تراجع عام بنسبة 15.7 في المائة في عدد الوظائف المدرجة في الميزانية من 3.492 وظيفة إلى 2.945 وظيفة، ويعزى ذلك بالكامل إلى إلغاء 558 وظيفة من فئة الخدمات العامة.

10- وبشكل خاص، من 2002 إلى 2011، تراجع عدد الوظائف المدرجة في الميزانية من الفئة الفنية وما فوقها، بنسبة 2.3 في المائة (34 وظيفة) فبلغ مجملها 1.434 وظيفة، وقد خفّف أثر ذلك جراء تراجع أكبر بلغ 19.2 في المائة (389 وظيفة) في وظائف فئة الخدمات العامة خلال تلك الفترة. واعتباراً من 2012، اتخذت إدارة الفاو تدابير لعكس المنحى التراجعي لعدد وظائف الفئة الفنية. ومن 2012 إلى 2016، زاد عدد وظائف الفئة الفنية وما فوقها المدرجة في الميزانية بنسبة 3.1 في المائة (45 وظيفة) فبلغ المجموع 1.479 وظيفة في عام 2016 ويعود ذلك جزئياً إلى انخفاض إضافي بنسبة 10.3 في المائة (169) في عدد وظائف الخدمات العامة. وبالإضافة إلى ذلك، حوّلت ضمن الفئة الفنية 63 وظيفة إدارية إلى وظائف فنية من خلال عملية التبسيط الإدارية وتدابير الكفاءة.

11- وتشكل تكاليف الموظفين حصة هامة وأخذة في التزايد من الميزانية العادية للفاو. ففي فترة اتسمت بتدني الميزانيات، من 2002 إلى 2016، زادت حصة تكاليف الموظفين في الميزانية العادية للفاو من 71 في المائة إلى 74 في المائة، مما أدى إلى خفض الموارد التشغيلية المتاحة. وقد خفف هذا الأثر جزئياً من خلال الزيادة في المساهمات الطوعية للبرنامج الميداني، التي ارتفعت من 49 في المائة من إجمالي الموارد المتاحة للمنظمة في الفترة 2002-2003 إلى 61 في المائة من إجمالي الموارد في فترة السنتين 2016-2017.

12- وخلال الفترة 2012-2013، نفذت عملية داخلية لترتيب الأولويات. وفي يونيو/حزيران 2013 وافق مؤتمر المنظمة على الإطار الاستراتيجي المراجع الذي كان حصيلة عملية التفكير الاستراتيجي التي انطلقت في عام 2012 للاسترشاد بها في استعراض التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وقام الإطار الاستراتيجي المراجع بتنقيح الأهداف العالمية للفاو، وتحديد مجموعة جديدة من خمسة أهداف استراتيجية، مع هدف سادس حول الجودة الفنية والمعرفة والخدمات، وأربعة أهداف

وظيفية تؤمن البيئة التمكينية بحسب ما يبينها الشكل 1. تقاس النتائج الملموسة بناء على المقاصد والمؤشرات المحددة في خطة متوسطة الأجل مدتها أربع سنوات للفترة 2014 - 2017. وقد راعى التوجه الجديد مجالات العمل الناشئة ذات الأولوية من قبيل التغذية وتغير المناخ والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والشراكات، التي استلزمت تعديلات في الهيكل التنظيمي وتخصيص الموظفين والموارد.

13- وتماشياً مع العملية المرعية لتخطيط البرامج، فإنّ الإطار الاستراتيجي المراجع الذي يجري مرة كل أربع سنوات، وإعداد الخطة الجديدة المتوسطة الأجل للفترة 2018-2021، ينفذان خلال الفترة 2016-2017³

³ الوثيقة CL 155/3 الإطار الاستراتيجي المراجع والخطوط العريضة للخطة المتوسطة الأجل للفترة 2018-2021

الشكل 1: الإطار الاستراتيجي للمنظمة

رؤية منظمة الأغذية والزراعة عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية يساهم فيه الغذاء والزراعة في تحسين مستويات حياة الجميع، وبخاصة من هم أشد فقراً، بطريقة مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.	
الأهداف العالمية الثلاثة للأعضاء - القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية للعمل تدريجياً على بناء عالم يحصل فيه الناس في جميع الأوقات على غذاء كافٍ وآمن ومغذٍ يلبي احتياجاتهم التغذوية وأذواقهم ليعيشوا حياةً ملؤها النشاط والصحة؛ - القضاء على الفقر ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي للجميع، بزيادة إنتاج الأغذية، وتحسين التنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة؛ - الإدارة والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، بما في ذلك الأراضي، والمياه، والهواء، والمناخ، والموارد الوراثية، لصالح أجيال الحاضر والمستقبل.	
الأهداف الاستراتيجية (1) المساهمة في القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية (2) زيادة وتحسين توفير السلع والخدمات من الزراعة والغابات ومصايد الأسماك بطريقة مستدامة (3) الحد من الفقر في الريف (4) تمكين نظم زراعية وغذائية أكثر شمولاً وكفاءة (5) زيادة قدرة سبل كسب العيش على الصمود أمام التهديدات والأزمات	
الهدف الإضافي الجودة الفنية والمعرفة والخدمات	
المواضيع المشتركة - المساواة بين الجنسين - الحوكمة - التغذية - تغير المناخ	
الوظائف الأساسية (1) تيسير ودعم عمل البلدان في وضع وتنفيذ الصكوك المعيارية ووضع المواصفات مثل الاتفاقات الدولية ومدونات السلوك والمواصفات التقنية وغير ذلك (2) تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها ورصدها وتحسين فرص الحصول عليها في المجالات ذات الصلة باختصاصات المنظمة (3) تيسير وتعزيز ودعم الحوار من أجل السياسات على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية (4) إسداء المشورة ودعم تنمية القدرات على المستويات القطرية والإقليمية لتنفيذ ورصد وتقييم السياسات والاستثمارات والبرامج القائمة على الأدلة (5) أنشطة المشورة والدعم التي تجمع المعارف والتكنولوجيات والممارسات الجيدة وتنشرها وتحسن من تطبيقها في مجالات اختصاص المنظمة (6) تيسير إقامة الشراكات، في مجالات الأمن الغذائي والتغذية والزراعة والتنمية الريفية، بين الحكومات وشركاء التنمية والمجتمع المدني والقطاع الخاص (7) الدعوة والاتصال على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية في مجالات اختصاص المنظمة.	
الأهداف الوظيفية - الخدمات الإرشادية - تكنولوجيا المعلومات - حوكمة المنظمة والإشراف والتوجيه - الإدارة التي تتسم بالكفاءة والفعالية	

الوظائف الأساسية ومجالات العمل

14- تحشد الفاو القدرات (المعارف والمهارات والخبرات) اللازمة لتحقيق النتائج (أي تحقيق أهدافها الاستراتيجية واحتياجات أعضائها وأولوياتهم) من خلال وسائلها المعتمدة للعمل. ويحدد الإطار الاستراتيجي مجموعة من سبع وظائف رئيسية (الشكل 1) باعتبارها وسائل عمل حيوية لتحقيق النتائج: أي المعايير والمواصفات، البيانات والمعلومات، حوار السياسات، تنمية القدرات، المعارف والتكنولوجيات، الشراكات والدعوة والاتصالات. وتساهم تلك الوظائف في العمل الفني للمنظمة وتمكنه.

15- وتتناول المنهجية ثلاث فئات من القدرات الوظيفية المطلوبة لتحقيق النتائج، من حيث الموارد البشرية المستخدمة من خلال الوظائف المدرجة وغير المدرجة في الميزانية، والعقود الاستشارية وغير ذلك من تدابير لخدمات الموظفين.

16- وتتضمن القدرات الفنية الرئيسية، التي يشملها التقييم، كافة فئات الموارد البشرية الملزمة بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تساهم مباشرة، من خلال الوظائف الأساسية، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والهدف 6. وتقدم القدرات الفنية الرئيسية كافة الإدارات والشعب الخاضعة لنائب المدير العام (الموارد الطبيعية)؛ إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ والتعاون التقني ودائرة إدارة البرامج، وكل المكاتب الإقليمية ودون الإقليمية والقطرية ومكاتب الاتصال؛ ودائرة القانون والتنمية؛ وأقسام من مكتب الاتصالات في المنظمة وشعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات.

17- وتتضمن القدرة الفنية التمكينية التي يشملها التقييم، كافة فئات الموارد البشرية التي تعمل على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تساهم بصورة غير مباشرة، من خلال الوظائف الأساسية، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والهدف 6. وتقدم القدرة الفنية التمكينية وحدات الإدارة العليا (مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، ومكتب التقييم، ومكتب المفتش العام، وأقسام من مكتب الاتصالات في المنظمة ومكتب الشؤون القانونية والأخلاقية) والشعب التابعة لنائب المدير العام، العمليات (شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم، وشعبة تكنولوجيا المعلومات، ومكتب دعم المكاتب الميدانية وقسم من شعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات).

18- وتشمل القدرات الإدارية، التي لا يتناولها التقييم، كافة الموظفين في فئة الخدمات العامة والموظفين في الفئة الفنية الذين يقدمون خدمات مؤسسية وإدارية ومالية وإدارة الموارد البشرية وخدمات أمنية لدى إدارة الخدمات المؤسسية ومكتب الموارد البشرية.

19- ويقدم الملحق الأول عرضاً بيانياً عن هذه الفئات الثلاث للقدرات الوظيفية: الهيكل التنظيمي 2016.

دال - أنواع المؤشرات

20- سيتم وضع نوعين من مؤشرات القدرات الفنية: أي الموارد البشرية، والمنتجات والخدمات.

الموارد البشرية

21- سيتم تصنيف الموظفين كافة بحسب مجال العمل الرئيسي ونوع الوظيفة والموقع المؤسسي والجغرافي. وسوف تستخدم المعلومات الكمية والنوعية المتاحة لوضع مجموعة من سبعة مؤشرات للقدرات الفنية للموارد البشرية من أجل استخدامها في التقييم.

الشكل 2: مؤشرات القدرات الفنية - الموارد البشرية

المؤشر
عدد الموظفين في الوظائف المدرجة وغير المدرجة في الميزانية بحسب نوع التمويل (الميزانية العادية أو الأموال من خارج الميزانية)
عدد الاستشاريين من غير الموظفين، والخبراء الزائرين، والموظفين المتدربين واتفاقات الخدمات الشخصية، بحسب نوع التمويل (الميزانية العادية أو الأموال من خارج الميزانية)
الفئة العمرية - موظفون وغير موظفين
مجال خبرة الموظفين وغير الموظفين، بناء على اللقب الوظيفي
المستوى العلمي - أعلى شهادة محصلة - للأشخاص الذين جرى توظيفهم بين 2012 و 2016 وللموظفين الحاليين
الخبرة - عدد سنوات الخبرة المهنية للموظفين
الموقع الجغرافي للموظفين

المنتجات والخدمات

22- تستخدم الموارد البشرية والموارد الأخرى للمنظمة من أجل تقديم المنتجات والخدمات المتصلة بالوظائف الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمهدف 6. وجرى وضع مجموعة من 19 مؤشراً لقياس تقديم المنتجات والخدمات التقنية التي تساهم في المخرجات ضمن إطار النتائج بحسب ما يرد في تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2014-2015⁴.

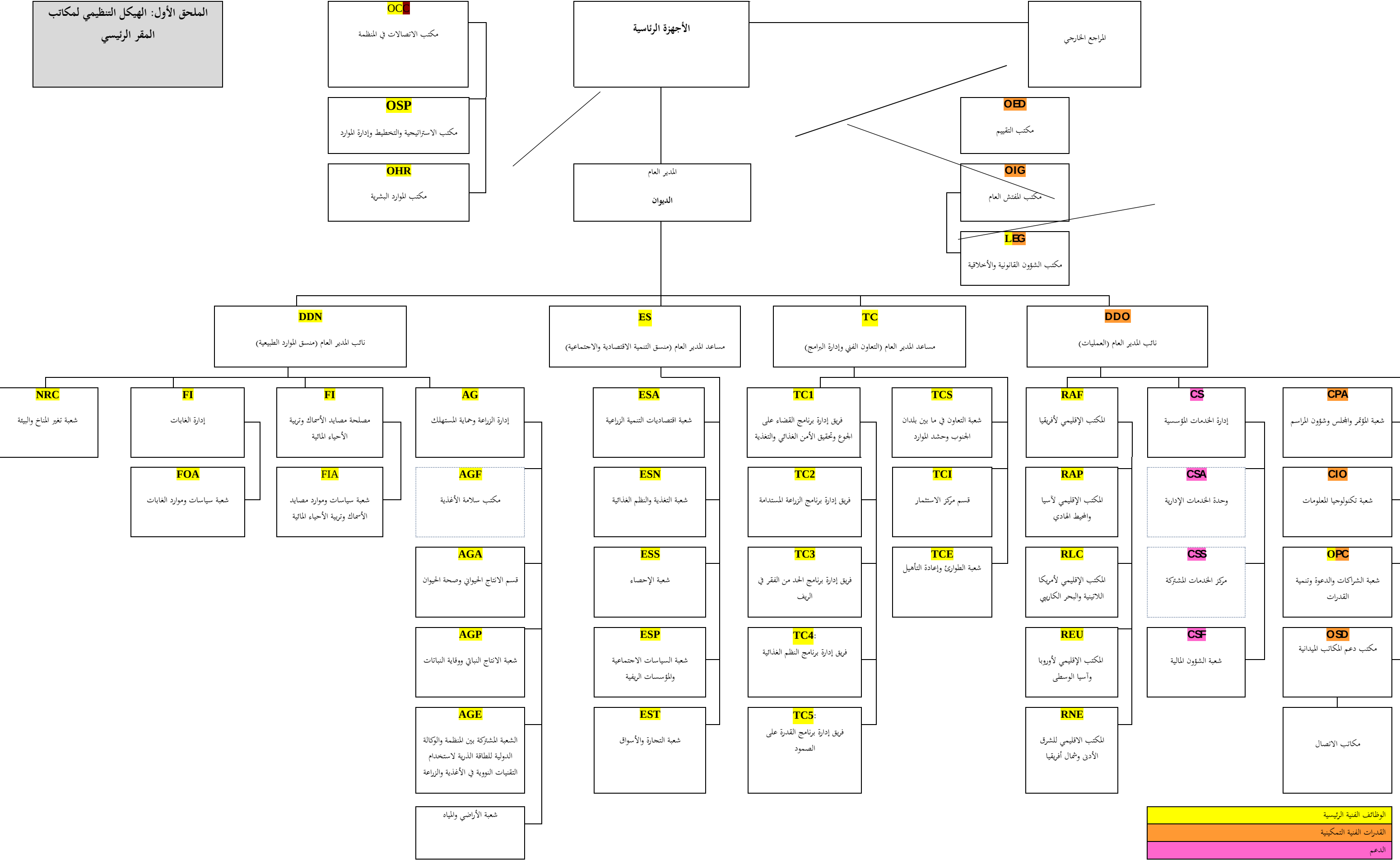
الشكل 3: مؤشرات القدرات الفنية - المنتجات والخدمات (مصنفة بحسب الوظيفة الأساسية)

صكوك وضع المعايير	
-	الاتفاقات الدولية
-	مدونات السلوك المتفق عليها
-	الخطوط التوجيهية الطوعية المتفق عليها والمروج لها
-	المعايير الفنية المعتمدة
المعارف والبيانات والمعلومات المنتجة	
-	المطبوعات المؤسسية المنشورة
-	النظم الإحصائية التي جرى إنشاؤها وتطبيقها
-	نظم إدارة المعارف الرئيسية
حوار السياسات وتنمية القدرات على المستويات العالمية والإقليمية والقارية	
-	البعثات الفنية المنفذة؛
-	حلقات العمل/المؤتمرات/الندوات الفنية التي جرى تنظيمها
-	الشبكات/المنابر الفنية الخارجية المدعومة
المعارف والتكنولوجيات والممارسات الجيدة	
-	التقارير التحليلية المعدة والمنشورة
الشراكات	
-	عدد الاتفاقات (مثل خطابات الموافقة ومذكرات التفاهم وغيرها) الموقعة مع خطة عمل (بما في ذلك اتفاقات المشاريع؛ ومذكرات التفاهم، والاتفاقات العامة وغيرها من الاتفاقات التعاونية (بما في ذلك خطابات الموافقة)
-	عدد الموظفين الفنيين المنتدبين إلى المنظمة
-	عدد أنشطة التدريب والمشاركين فيها
التعاون في ما بين بلدان الجنوب:	
-	عدد البلدان المستفيدة من التعاون في ما بين بلدان الجنوب
-	عدد الاتفاقات الموقعة مع خطة عمل
-	عدد الموظفين الفنيين المنتدبين من الجهات المانحة والذين يمكن الاعتبار بأنهم يكملون القدرات الفنية للفاو
-	عدد الموظفين الذين تلقوا تدريباً كجزء من اتفاقات التعاون في ما بين بلدان الجنوب
الدعوة والتواصل على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية	
-	منتجات التواصل

هـ- الجدول الزمني

23- تقوم الأمانة بتنفيذ التقييم بموجب الجدول الزمني التالي. جرى استكمال المراحل الأربعة الرئيسية الأولى، فيما يجري الآن تنفيذ المرحلة الرئيسية الخامسة، وتمثل هذه الوثيقة المرحلة الرئيسية السادسة.

الفترة الزمنية	المراحل الرئيسية
يوليو/تموز - أغسطس/آب 2016	1- إعداد المنهجية
سبتمبر/أيلول 2016	2- التشاور مع فريق الخبراء المعني بالاستراتيجية بشأن المنهجية
سبتمبر/أيلول 2016	3- اختيار استشاريين مستقلين وتوظيفهم
أغسطس/آب - أكتوبر/تشرين الأول 2016	4- جمع البيانات والمعلومات
أكتوبر/تشرين الأول - ديسمبر/كانون الأول 2016	5- تحليل المعلومات من قبل استشاريين مستقلين
نوفمبر/تشرين الثاني 2016	6- تقديم خريطة الطريق إلى الاجتماع المشترك بين لجنتي البرنامج والمالية
يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط 2017	7- جلسة إعلامية غير رسمية من قبل الأمانة من أجل الأعضاء
مارس/آذار 2017	8- تقديم تقييم الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية
أبريل/نيسان 2017	9- تقديم التقييم إلى المجلس
يونيو/حزيران 2017	10- تقديم التقييم إلى المؤتمر



الملحق الأول: الهيكل التنظيمي للمكاتب الميدانية

