

مذكرة الرئيس – الاجتماع الثالث عشر لمجموعة العمل الأولى
التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل
الجمعة، 13 يونيو/حزيران 2008، الساعة 17:00-19:00
Vic Heard، الرئيس

(1) الأهداف الاستراتيجية: استأنف الأعضاء مناقشتهم للأهداف الاستراتيجية والورقة التي أعدتها الإدارة حول الأهداف الممكنة مشفوعة بمثال عملي (الملحق 1). وأشاروا إلى أن الاقتراح يظهر تسجيل تقدم حقيقي في وضع مشروع الأهداف الاستراتيجية وبيّن الروابط من الأهداف وصولاً إلى النتائج على المستوى التنظيمي في إطار تراتبية الوسائل والغايات. ومع أن الأهداف لم ترتّب بحسب الأولويات، فإنه يتعيّن الآن تحديد الأولويات داخل الأهداف وإبرازها بشكل واضح في النتائج. وينبغي أن تبرز فيها نتائج المؤتمر الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي العالمي: تحديات تغيّر المناخ والطاقة الحيوية. وبالإضافة إلى عدد من الاقتراحات الأكثر تفصيلاً وبعد التأكيد مجدداً على المواقف السابقة إزاء الأولويات، أشار الأعضاء إلى ما يلي:

- (أ) من المفيد تحديد فئات الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى الأهداف الثلاثة للدول الأعضاء؛
- (ب) جرى تحديد الوظائف الرئيسية للمنظمة بصورة جيّدة؛
- (ج) يجب أن تتجلى استدامة النتائج والتأثيرات من خلال الأهداف الاستراتيجية؛
- (د) من المفيد أن يكون هناك هدف وظيفي داخلي يُعنى بتحسين طرق عمل المنظمة وتغيير الثقافة فيها.

(2) جرى التذكير بأن الاجتماع المقبل سيبحث هذا الموضوع بمختلف جوانبه، بما في ذلك مجالات التركيز المؤثرة.

(3) اتفق أعضاء مجموعات العمل على تقديم مزيد من الملاحظات الخطية إلى الإدارة قبل 20 يونيو/حزيران. وقد أشارت الإدارة إلى وجود عملية جارية الآن للتشاور مع المكاتب الميدانية).

الملحق 1: الأهداف الإستراتيجية المحتملة لمنظمة الأغذية والزراعة

1- أعدت الإدارة هذه الورقة الثانية عن الأهداف الاستراتيجية المحتملة لمنظمة الأغذية والزراعة لمساندة المناقشات المفصلة بين الأعضاء. وهي تستذكر السمات المرجوة في الأهداف الاستراتيجية التي تجسّد مستوى رئيسياً في الإطار الشامل المستند إلى النتائج. وهي تقترح عدداً من الأهداف الاستراتيجية المنقحة استناداً إلى الملاحظات الواردة من الأعضاء، لا سيما في اجتماع مجموعة العمل الأولى الذي عُقد يوم 21 مايو/أيار، مع مراعاة الإعلان الصادر عن المؤتمر الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي العالمي: تحديات تغيّر المناخ والطاقة الحيوية، ولا سيما الحاجة إلى زيادة نطاق الزراعة وإنتاج الأغذية، والمشاورات الداخلية الأخرى التي أجرتها الإدارة.

أولاً- السمات المنشودة في الأهداف الإستراتيجية وطريقة عرضها

2- ينبغي من الناحية المفاهيمية أن تلتزم الأهداف الإستراتيجية بالمبادئ الإرشادية التالية:

- (أ) أن تبرز الأولويات الأكثر أهمية التي يحددها الأعضاء للمدى الطويل (10-15 عاماً)؛
- (ب) أن تسهم في تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف العالمية، كما هو متفق عليه في وثيقة الإطار الاستراتيجي الراهن للمنظمة، مع إمكانية المصادقة عليها مجدداً و/أو تعديلها؛
- (ج) رغم أنه من المتوقع أن تتحقق هذه الأهداف بالدرجة الأولى بواسطة الأعضاء والمجتمع الدولي، ينبغي أن تُبرز القيمة المضافة الكبيرة لمشاركة المنظمة ومساعدتها؛
- (د) أن توفر التوجيه الشامل للعمل الرئيسي وأن توضح مجالات التأثير الرئيسية؛
- (هـ) أن تيسر المسؤولية والمساءلة بشأن النتائج على المستويات الأدنى؛
- (و) أن تكون محدودة من حيث عددها، ومفهومة للأعضاء وأصحاب الشأن الرئيسيين الآخرين، أي تجنب "الكلام المبهم" أو أن تتسم بطابع تقني للغاية.

3- ولدى عرض الأهداف الإستراتيجية في الإطار الاستراتيجي المنقح (الذي ستبثته الأجهزة الرئاسية في عام 2009)، قد تجدر الملاحظة ضرورة إدراج مكونات الصياغة التالية:

- (أ) القضايا والتحديات التي يجري التصدي لها (أي بيان المشاكل)؛
- (ب) المنافع/ التغييرات التي سيتم تحقيقها في أوساط الأعضاء/ الأوساط الدولية؛
- (ج) الفرضيات والمخاطر؛
- (د) المؤشرات والغايات.

ثانياً- كيف ستدعم المنظمة تحقيق الأهداف الإستراتيجية

4- مما لا شك فيه أنّ الدعم الذي تقدمه المنظمة للأعضاء للنجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها سوف يعتمد على المزيج الملائم من الوظائف الأساسية للمنظمة وعلى استخدام الميزات النسبية الرئيسية، على النحو المبين أدناه. وترتكز هذه الوظائف على الولاية الممنوحة للمنظمة وتوجه عملها ووسائل العمل على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية/ القطرية. وهذه الوظائف الأساسية والميزات النسبية، التي تمثل عنصراً حاسماً لنجاح المنظمة، تنفّذ على جميع مستويات المنظمة وتتغلغل في جميع الأهداف الإستراتيجية. واعترافاً بأهمية الوظائف الأساسية والميزات النسبية وطابعها المشترك بين الوحدات، سيتعين التوفيق بين أوضاع النظم والإجراءات المؤسسية لتيسير العمل وزيادة التركيز ومكافأة الإنجازات. ويمكن أن تتضمن هذه التدابير الداعمة، ضمن جملة أمور، توفير الحوافز للموظفين والتمويل التحفيزي الطابع.

الوظائف الأساسية والميزات النسبية	
(أ)	توفير منظور بعيد الأجل في المجالات الواقعة ضمن ولاية المنظمة، بالإضافة إلى قيادة عملية الرصد وتقييم الاتجاهات على صعيد الأمن الغذائي والزراعة، ومصايد الأسماك والغابات، من أجل لفت عناية المجتمع الدولي إلى عوامل الخطر المستجدة؛
(ب)	التشجيع على توفير المعلومات والمعارف ونشرها واستخدامها بما في ذلك الإحصاءات؛
(ج)	التفاوض بشأن الصكوك الدولية ووضع المعايير والمواصفات والخطوط التوجيهية الطوعية ودعم عمليات وضع الصكوك القانونية الوطنية بالاقتران مع الترويج لتنفيذها؛
(د)	وضع خيارات للسياسات وتقديم المشورة؛
(هـ)	تقديم الدعم الفني والتشجيع على نقل التكنولوجيا وتشجيع التغيير وبناء القدرات المؤسسية المستدامة والفعالة؛
(و)	الاضطلاع بالدعوة والاتصال لتعبئة الإرادة السياسية والترويج للاعتراف الدولي بالإجراءات اللازمة في مجالات اختصاص المنظمة؛
(ز)	العمل على أن تؤثر النهج المتكاملة المشتركة بين التخصصات في العمل الفني للمنظمة وخدمات الدعم التي تقدمها؛
(ح)	المشاركة في الشراكات والتحالفات حيثما يتطلب الأمر إجراءات مشتركة.

ثالثاً- الأهداف الإستراتيجية المحتملة

5- استنادا إلى المناقشات والمداولات في مجموعة العمل الأولى، وتأسيساً على الإطار المفاهيمي المبين أعلاه، ترد مجموعة من الأهداف الإستراتيجية في شكل جدول أدناه. وتماشياً مع الإعلان الصادر عن المؤتمر الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي العالمي، تتصدى هذه الأهداف للحاجة الماسة لمساعدة البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية لتوسيع نطاق الزراعة والإنتاج الغذائي ولزيادة الاستثمار في الزراعة والأعمال التجارية الزراعية والتنمية الريفية. وهي موزعة بحسب المساهمات الرئيسية في تحقيق الأهداف العالمية الثلاثة للأعضاء¹، مع التركيز على ما يلي:

- (أ) زيادة إنتاج الأغذية وتوفرها؛
- (ب) تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي وضمان الرفاهية؛
- (ج) إدارة الموارد الطبيعية واستخدامها على نحو مستدام وزيادة قدرة الأغذية والنظم الزراعية على مقاومة تغير المناخ.

¹ الأهداف العالمية الثلاثة كما اتفق عليها في الإطار الاستراتيجي للفترة 2000-2015 هي: (أ) حصول جميع الناس في جميع الأوقات على أغذية كافية وسليمة، وضمان خفض أعداد من يعانون من نقص التغذية المزمّن بمقدار النصف في موعد لا يتجاوز عام 2015؛ (ب) المساهمة المتواصلة للتنمية الزراعية والريفية المستدامة، بما في ذلك مصائد الأسماك والغابات في التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومستوى عيش الجميع؛ و(ج) صون الموارد الطبيعية بما في ذلك موارد الأراضي و المياه والغابات ومصائد الأسماك والموارد الوراثية للأغذية والزراعة وتحسينها واستخدامها المستدام.

الأهداف الإستراتيجية المحتملة

1- زيادة إنتاج الأغذية وتوفيرها

- ألف- تكثيف الإنتاج المحصولي مع التركيز بوجه خاص على التكنولوجيات الزراعية المحسنة وخدمات النظم الأيكولوجية والاستدامة وسبل العيش ذات الصلة بالمزارعين الذين يعانون من نقص الموارد.
- باء- زيادة إسهام الثروة الحيوانية في الأمن الغذائي والصحة العامة وضمان التنمية الاقتصادية على نطاق واسع.
- جيم- الاستخدام الرشيد لموارد مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية والإسهام في رفاهية الإنسان والأمن الغذائي والتخفيف من وطأة الفقر.
- دال- تحسين نوعية الأغذية وسلامتها في مختلف مراحل السلسلة الغذائية، بما في ذلك من خلال المكافحة الفعالة للآفات والأمراض على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية.
- هاء- زيادة الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية.
- واو- زيادة القدرة على التأهب لحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال.

2- التقدم الاقتصادي والاجتماعي والرفاهية للجميع

- زاي- زيادة المداخل وسبل المعيشة في المناطق الريفية من خلال، من بين جملة أمور أخرى، الصناعات الزراعية التنافسية وتحسين نظم التوزيع والتسويق، بما في ذلك الاستفادة من الفرص التجارية المتسعة أو الجديدة.
- حاء- تحسّن الأمن الغذائي والتغذية، بما في ذلك من خلال التوصل إلى فهم واضح للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المؤسسية وأوجه التكافل بينها، وبالتصدي إلى الأسباب الكامنة لسوء التغذية والاعتراف الكامل بالحق في الغذاء.
- طاء- المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية، مع تطبيق نهج تراعي المساواة بين الجنسين في السياسات والبرامج والمشاريع.
- ياء- إرساء إطار شامل وأسس قانونية للحوكمة العالمية بالنسبة إلى الأغذية والزراعة والتنمية الريفية.

3- إدارة الموارد الطبيعية واستخدامها

- كاف- المحافظة على الأراضي والمياه والموارد الوراثية للأغذية والزراعة وتحسين استخدامها، أيضاً عبر زيادة قدرة نظم إنتاج الأغذية على مقاومة تغيّر المناخ.
- لام- التخفيف من وطأة تغيّر المناخ وتحسين التوازن الأيكولوجي من خلال المساهمات الإيجابية التي تقدمها نظم الإنتاج الزراعي وأساليب الإدارة الحرجية.
- ميم- الإدارة المستدامة للغابات والأشجار وضمان مساهماتها الكبيرة في الأمن الغذائي وسبل المعيشة والتخفيف من وطأة الفقر وصون التنوع البيولوجي وموارد المياه التي يعتمد عليها.

6- ومن أجل تأمين تغطية شاملة للموارد الموضوعة بتصرف المنظمة ولبناء تراتبية يمكن من خلالها التمييز بين الخدمات التي تقدمها المنظمة للأعضاء والحوكمة والإدارة على المستوى الداخلي، يمكن أن يشمل هدفاً إضافياً ذي طابع وظيفي أكثر من الأنشطة الملازمة للنجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية "الرئيسية" السابقة على النحو المبين أدناه.

الهدف الوظيفي:

التمكين من تحقيق النتائج والتأثيرات الفعّالة على جميع المستويات من خلال ترتيبات الحوكمة الداخلية المرنة والفعّالة والكفؤة، والإشراف والإدارة والتنظيم وتعزيز قاعدة الموارد المالية للمنظمة.

7- ومن أجل إبراز أهمية الإطار المستند إلى النتائج بأكمله، أعدّ أحد الأهداف الاستراتيجية المذكورة أعلاه (ياء - المتعلق بالغابات) على شكل مسودة كما سيرد في وثائق التخطيط المفصلة للمؤتمر العام سنة 2009 ("مثال عملي")، كما هو مبين في الملحق الأول.

رابعاً- اعتبارات إضافية ذات صلة بصياغة الأهداف الإستراتيجية

8- يمكن اعتبار مجموعة الأهداف الإستراتيجية المقترحة أنها بالدرجة الأولى ذات طابع متداخل وقطاعي ومشجّع. ويمكن أيضاً اعتماد تصورات أخرى. غير أنه لأغراض التبسيط، واعترافاً بالتكامل المتبادل والأهمية المطلقة لكل هدف من هذه الأهداف، اعتُبر أنه من المناسب عدم استخدام تصنيف ثابت.

9- وثمة اعتبار آخر روعي لدى وضع الأهداف الإستراتيجية يتمثل في الإبقاء على التمييز بين الأهداف ذاتها (أي من حيث المنافع المتوقعة للأعضاء) ووسائل العمل الرئيسية التي تجسّد ميزات المنظمة النسبية التي ستستخدم في تحقيق هذه المنافع. ويُذكر أنّ أحد الانتقادات التي وجهها التقييم الخارجي المستقل في ما يتعلق بالإطار الاستراتيجي الحالي للمنظمة كان أنه ".... يخلط بين أهداف المنظمة ووسائل العمل"². ومن هنا فإن الصياغة المقترحة الآن تحاول التمييز إلى أقصى حد ممكن بين الإنجازات المرجوة للأعضاء (الأهداف الإستراتيجية) والوظائف الأساسية للمنظمة (أي وسائل عمل المنظمة) التي أُبرزت أيضاً على النحو المناسب في القسم الثاني أعلاه بالنظر إلى أهميتها القصوى للأعضاء.

10- وتتضمّن الورقة الحالية آخر "هدف وظيفي" لسببين هما: (1) أولاً، نظراً للأهمية والتركيز اللذين أسندهما التقييم الخارجي المستقل والأعضاء لإصلاح النظم الإدارية وتغيير الثقافة، اعتُبر أنه من المستصوب معالجة هذا المجال داخل وليس خارج تراتبية النتائج الرئيسية من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة؛ و(2) أبدى بعض الأعضاء اهتماماً بالغاً في تحديد الأعمال الإدارية والموارد المتصلة بها بصورة واضحة.

11- ترد المعالم الممكنة في الملحق الثاني.

² التقرير النهائي للتقييم الخارجي المستقل (C 2007/7A.1) الفقرة 1098.

الملحق ألف

مثال عملي (الهدف الاستراتيجي الخاص بالغابات)³
(ملاحظة: نسخة مؤقتة تحتاج إلى مزيد من التنقيح)

الهدف الاستراتيجي: الإدارة المستدامة للغابات والأشجار، من خلال دعم صنع السياسات والممارسات الوطنية التي تتسم بطابع استراتيجي وتشاركي وتستند إلى معلومات حسنة التوقيت وموثوق بها.

القضايا والتحديات:

يمثل استمرار اختفاء الغابات وتدهورها في كثير من البلدان تحدياً خطيراً للمجتمع الدولي. وكثيراً ما تعتمد سبل المعيشة في المناطق الريفية على الغابات المنتجة التي توفر فرص العمل والدخل، وبالتالي تخفّض الفقر. وهناك حاجة إلى تحسين نوعية إدارة الغابات وإعادة التشجير وإحياء الغابات بعد الكوارث الطبيعية والتي هي من صنع الإنسان. ومن الضروري الأخذ بنهج استراتيجي لضمان قدرة الغابات السليمة على الاحتفاظ بالكربون، وبالتالي الحد من انبعاث غازات الدفيئة والمساعدة في التخفيف من حدة تغيّر المناخ، وصون التنوع البيولوجي، وحماية مواطن الحياة البرية وحماية مستجمعات المياه.

الفرضيات والمخاطر:

- تفيد التجربة التاريخية أنّ البلدان التي حسّنت إدارتها للغابات تحقق بالدرجة الأولى مستوى من التنمية الاقتصادية أعلى بعض الشيء من المستوى المسجل حالياً في العديد من البلدان النامية في المناطق الاستوائية. ويكون النجاح معتمداً على وجود تقدم اقتصادي متنسق نسبياً.
- باستطاعة المنظمة أن تسهم بشكل كبير في قدرات البلدان لمساعدتها على تخطي بعض من عقبات الماضي التي كانت تعيق التنمية الحرجية المستدامة من خلال إسداء المشورة على صعيد السياسات وتنمية القدرات والمساعدة الفنية.
- ثمة خطر من أنّ النمو السكاني المستمرّ وعدم الاستقرار السياسي و/أو الضغوطات الاقتصادية، سيظلّ يؤدي إلى تحويل الغابات للزراعة أو لاستخدامات حضرية أو استخدامات أخرى متصلة بالأراضي. وهذا يطرح تحدياً خطيراً ويزيد من خطر فشل الإدارة المستدامة للغابات في بعض البلدان الرئيسية.

³ المعلومات التي ستعطي للدورة الخاصة للمؤتمر العام سنة 2008 في إطار مشروع عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل هي تلك المبينة على خلفية بيضاء اللون؛ أما التفاصيل الإضافية التي ستدرج في النسخة المستكملة التي تجمع بين الإطار الاستراتيجي/الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية التي ستعرض على المؤتمر العام سنة 2009، فهي ترد باللون الرمادي.

المؤشرات والغايات

- خفض مساحة الغابات التي تحول إلى استخدامات أخرى (الهدف 15 عاما: بمقدار النصف)
- زيادة مساحة الغابات التي تخضع لخطط إدارة معتمدة (الهدف 4 سنوات: الضعف)
- زياد مساحة الغابات المحمية لصون التنوع البيولوجي (الهدف 15 عاما: زيادة بنسبة 20٪)
- تعزيز وتحديث السياسات والقوانين والمؤسسات ذات الصلة بالغابات (الهدف 15 عاما: 80 بلدا)

الوظائف الأساسية للمنظمة

- لما كانت الأسباب الكامنة وراء إزالة الغابات وتدهور الغابات هي بشكل أساسي نتيجة القوى الاقتصادية من خارج قطاع الغابات، تتسم النهج المتعددة التخصصات والمشاركة بين القطاعات بأهمية خاصة لتحقيق هذا الهدف.
- مع الإشارة إلى أن عدداً كبيراً من المنظمات في القطاعين العام والخاص معنية بالقطاع الحرجي، يستلزم العمل الفعّال الاستفادة من الشراكات والشبكات والعمل من خلالها، بما في ذلك الروابط العمودية بين المبادرات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى الروابط الأفقية بين البلدان والأقاليم.
- بما أن السياسات الفعّالة تقوم على معلومات شاملة وحسنة التوقيت ومجدية، سوف تعمل المنظمة كقائد وميسر في عملية رصد المعلومات وتقييمها عن الموارد والمنتجات والسياسات والمؤسسات ذات الصلة بالغابات وستعتمد إلى تشاطر ما ينتج عن ذلك من معارف مع البلدان الأعضاء ومع شريحة واسعة من أصحاب الشأن.
- سوف يشكل تطوير ونشر منهجيات ومعايير وخطوط توجيهية عناصر حاسمة لإحراز تقدم باتجاه الإدارة الحرجية المستدامة.
- لقد أسدت المنظمة المشورة لما يزيد عن 100 بلد في مجال وضع السياسات والقوانين الحرجية عبر عمليات تشاورية؛ ويتمثل أحد التحديات الرئيسية في المستقبل في مساعدة البلدان الأعضاء على تنمية قدرتها على تنفيذ السياسات وتطبيق القوانين على نحو فعّال.

الموارد لكل فترة مالية					
الفترة المالية 2			الفترة المالية 1		
***			***		
الموارد بحسب المواقع – الفترة المالية 1 (بآلاف الدولارات الأمريكية)					
أوروبا	آسيا والمحيط الهادي	الشرق الأدنى	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	أفريقيا	العالم
***	***	***	***	***	***
الموارد بحسب مصادر التمويل – الفترة المالية 1 (بآلاف الدولارات الأمريكية)					
المجموع	الطوعية	المقدرة			
***	***	***			

النتيجة التنظيمية 1: تستند القرارات المتعلقة بالغابات على المستويات كافة إلى معلومات محسنة، بما في ذلك عمليات التقييم والإحصاءات الوطنية والإقليمية والعالمية في قطاع الغابات.	
المؤشرات	
عدد البلدان التي لديها عمليات تقييم أو حصر موثوق فيها للغابات	عدد البلدان التي لديها عمليات تقييم أو حصر موثوق فيها للغابات
خط الأساس	
12 بلداً	10٪
الغايات في برنامج العمل والميزانية (سنتان)	
18 بلداً	15٪
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
26 بلداً	20٪
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 1	الفترة المالية 2
* * *	* * *

النتيجة التنظيمية 2: هناك عدد متزايد من البلدان لديها سياسات وقوانين تقدمية وضعت بمشاركة واسعة من أصحاب الشأن. ويجري تدعيم قدرات المؤسسات المعنية بالغابات والعمليات التشاركية بموازاة تحسين الحوكمة، مما يعزز أيضاً المناخ المشجع للاستثمارات الخاصة في قطاع الغابات.	
المؤشرات	
عدد البلدان التي لديها سياسات وقوانين حرجية جديدة عدد البلدان التي لديها مؤسسات فعّالة معنية بالغابات أرستها في حقبة "ما بعد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة" (تحدد المعايير لاحقاً) والتنمية" استناداً إلى مبادئ التنمية المستدامة	عدد البلدان التي لديها سياسات وقوانين حرجية جديدة عدد البلدان التي لديها مؤسسات فعّالة معنية بالغابات
خط الأساس	
30 بلداً	40 بلداً
الغايات في برنامج العمل والميزانية (سنتان)	
35 بلداً	45 بلداً
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
40 بلداً	50 بلداً
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 1	الفترة المالية 2
* * *	* * *

النتيجة التنظيمية 3: يجري تطوير الإدارة الحرجية المستدامة وتطبيقها عملاً بالاتفاقات والصكوك الدولية. ويجري إدارة مساحة متنامية من الغابات وفق المعايير والخطوط التوجيهية المتفق عليها دولياً.	
المؤشرات	
مساحة الغابات التي وُضعت خطط لإدارتها	عدد البلدان التي يجري فيها تطبيق خطوط توجيهية (للحصاد والغابات المستزرعة ومكافحة الحرائق)
خط الأساس	
100 بلداً	4 بلدان
الغايات في برنامج العمل والميزانية (سنتان)	
120 بلداً	8 بلدان
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
140 بلداً	2 بلداً
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 1	الفترة المالية 2
***	***

النتيجة التنظيمية 4: هناك فهم للعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على الغابات؛ وتسترشد البلدان الأعضاء بالدراسات الاستشرافية لقطاع الغابات عند اتخاذ قرارات تؤدي إلى زيادة الاستثمارات في الغابات والحراجة؛ يجري تطوير مشاريع قائمة على الغابات للترويج لسبل المعيشة والحد من الفقر.	
المؤشرات	
مشاركة فاعلة من البلدان في الدراسات الاستشرافية	اتجاهات فرص العمل والمداحيل والاستثمارات القائمة على الغابات
خط الأساس	
تقييم نوعي	اتجاه محدد أو انخفاض في معظم البلدان والأقاليم
الغايات في برنامج العمل والميزانية (سنتان)	
تقييم نوعي	اتجاه تصاعدي في العدد الأكبر من البلدان
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
تقييم نوعي	اتجاه تصاعدي في عدد متزايد من البلدان
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 1	الفترة المالية 2
***	***

<p>النتيجة التنظيمية 5: تطبق البلدان تُهجاً فعالة في عمليات التخطيط لديها تُعتبر فيها الغابات جزءاً من عملية إدارة الموارد الطبيعية ككلّ ومن نظام سبل المعيشة، بما في ذلك بوجه خاص التفاعل بين الزراعة والثروة الحيوانية والغابات؛ التخطيط لإدارة الأراضي؛ إدارة الموارد المائية واستخدامها؛ وتنمية مصادر الطاقة البيولوجية.</p>	
المؤشرات	
إجراء عمليات تقييم متكاملة وتطبيق نتائجها	
مراعاة الحراجة في خطط قطاعية مختلفة	
خط الأساس	
10 بلدان	بلدان اثنان
الغايات في برنامج العمل والميزانية (سنتان)	
15 بلداً	6 بلدان
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
20 بلداً	10 بلدان
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 2	الفترة المالية 1
***	***

<p>النتيجة التنظيمية 6: تطبق البلدان سياسات وبرامج فعّالة لإدارة النظم الإيكولوجية الحرجية والجبلية على نحو سليم ووقائي، بما في ذلك صون التنوع البيولوجي وإدارة مستجمعات المياه وموارد الحياة البرية.</p>	
المؤشرات	
مساحة الغابات الخاضعة لإدارة تقييدية أو حماية قانونية	
الإدارة المتكاملة لمستجمعات المياه وتنفيذ البرامج	
خط الأساس	
10 بلدان	11% من المساحة العالمية
الغايات في برنامج العمل والميزانية (سنتان)	
15 بلداً	12% من المساحة العالمية
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
20 بلداً	13% من المساحة العالمية
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 2	الفترة المالية 1
***	***

النتيجة التنظيمية 7: تنجح البلدان في دمج إدارة مخاطر الكوارث على المستوى الوطني، بما في ذلك الحد من تأثيرات الحرائق والآفات والأمراض وانجرافات التربة والفيضانات، ضمن البرامج القطرية للغابات.	
المؤشرات	
تعترف البلدان صراحة بدور الغابات في الحد من	تتصدى البلدان لخطر اندلاع حرائق الغابات وانتشار
تأثيرات المخاطر الطبيعية في استراتيجيات التخطيط	الآفات والأمراض في استراتيجياتها الوطنية لإدارة مخاطر
الوطنية لديها	الكوارث
خط الأساس	
0 بلد	0 بلد
الغايات في برنامج العمل والميزانية (سنتان)	
8 بلدان	8 بلدان
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
14 بلداً	14 بلداً
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 1	الفترة المالية 2
* * *	* * *

النتيجة التنظيمية 8: هناك اعتراف واسع بقدرة الغابات على الحد من تأثيرات تغير المناخ والاستفادة من هذه القدرة؛ ويتم وضع وتطبيق استراتيجيات للتكيف مع تغير المناخ.	
المؤشرات	
رصد فعال للكربون على المستوى الوطني	اعتماد استراتيجيات لتكييف الغابات
خط الأساس	
40 بلداً	0 بلداً
الغايات في برنامج العمل والميزانية (سنتان)	
60 بلداً	10 بلدان
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
80 بلداً	20 بلداً
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 1	الفترة المالية 1
* * *	* * *

النتيجة التنظيمية 9: ساهمت الحوارات الدولية والإقليمية بشكل متزايد في الإدارة الحرجية المستدامة وتُحقق تقدم ملموس ميدانياً.	
المؤشرات	
تُعتبر لجنة الغابات والهيئات الإقليمية للغابات فعالة للغاية تُعتبر الشراكة التعاونية من أجل الغابات فعالة للغاية بحسب تقييم البلدان الأعضاء والمنظمات الشريكة بحسب تقييم البلدان الأعضاء والمنظمات الشريكة	
خط الأساس	
لا يوجد	لا يوجد
الغايات في برنامج العمل والميزانية (ستتان)	
60 بلداً، 6 منظمات	60 بلداً
الغايات في الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات)	
80 بلداً، 8 منظمات	80 بلداً
الموارد (بآلاف الدولارات الأمريكية)	
الفترة المالية 1	الفترة المالية 1
***	***

المحتوى المحتمل لعناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل⁴

أولاً - السياقات والأوضاع وتحليل الثغرات

موجز للعوامل البيئية الكلية التي تؤثر في أوضاع التنمية وتحليل لتحديد المجالات التي يتعين معالجتها من جانب جميع العناصر الإنمائية النشطة لتحقيق الأمن الغذائي والتنمية الريفية بصورة فعّالة.

ثانياً - بيانات الرؤية والمهام والقيم

المهام: إلى أين تتجه المنظمة الآن، ووضع وصف أساسي للغرض من وجود المنظمة وأسباب ذلك (من النصوص الأساسية)، ووظائفها الأساسية وميزاتها النسبية في معالجة الثغرات وإجراء تحليل للأوضاع والموارد البديلة للإمدادات. ويرى التقييم الخارجي المستقل أنه ينبغي أن تشير المناقشات الخاصة بالميزة النسبية على وجه الخصوص للمجالات القليلة التي ليست للمنظمة ميزة نسبية فيها ويمكن تلبية حاجة ما ضمن مهام المنظمة بالاستعانة بجهات أخرى، لكي تبين للأعضاء أن هناك بعض التحول في التركيز.

الرؤية: المكان الذي تود المنظمة أن تكون فيه في المستقبل. وهي تبين وجهة النظر المتفائلة بشأن مستقبل المنظمة والغرض منها من حيث قيم المنظمة (المعتقدات الإرشادية عن كيفية تنفيذ الأمور).

القيم: القيم الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة أو التي تحميها والتي تعكس ثقافة المنظمة وأولوياتها؛ وتحدد كيفية تصرف الناس مع بعضهم البعض داخل المنظمة، وتصف الإجراءات التي تمثل التنفيذ الحي للقيم الجوهرية التي يؤمن بها معظم الأفراد داخل المنظمة. وتعتبر القيم التي يؤمن بها كبار القادة مهمة بصورة خاصة في وضع الثقافة. ويتعين تنظيم المكافآت والإشادة داخل المنظمة للإشادة بأولئك الذين تجسّد أعمالهم القيم التي تود المنظمة أن تعمل بها. أنظر القيم في الإطار الاستراتيجي الحالي (الفقرة 21، الإطار 2).

ثالثاً - الأهداف العالمية للدول الأعضاء

[من الإطار الاستراتيجي للفترة 2000-2015، مع إمكانية تعديلها:

⁴ سيتعين في النص النهائي التوسع في النهج المفاهيمي الذي يرد ملخص عنه في هذه الوثيقة.

- (أ) حصول جميع الناس في جميع الأوقات على الأغذية السليمة والكافية، والمغذية وضمن خفض أعداد من يعانون من نقص التغذية المزمّن بمقدار النصف في موعد لا يتجاوز عام 2015؛
- (ب) المساهمة المتواصلة للتنمية الزراعية والريفية المستدامة، بما في ذلك مصايد الأسماك والغابات في التقدم الاقتصادي والاجتماعي ورفاه الجميع؛
- (ج) وصون الموارد الطبيعية، بما في ذلك موارد الأراضي والمياه والغابات ومصايد الأسماك والموارد الوراثية للأغذية والزراعة وتحسينها واستخدامها المستدام.]

رابعاً- الأهداف الإستراتيجية المقترحة

الأهداف الإستراتيجية عبارة عن المنافع أو التغييرات التي يتوقع تحقيقها خلال نطاق زمني معين (مثل 10-15 عاماً) في مؤسسات البلدان الأعضاء والمجتمع الدولي أو شركاء التنمية. وفيما يتعلق بالإطار المنطقي، فإن هذه المنافع تمثل عدة خطوات في سلسلة السبب والمسبب تتجاوز النتيجة المباشرة للحصول على نواتج المنظمة وخدماتها بواسطة عملائها/الأساسيين بالارتكاز على النتائج التنظيمية ذات الصلة (أنظر أدناه). وعلى ذلك، فإن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق بواسطة المنظمة ذاتها بل بواسطة الأعضاء استناداً إلى القيمة المضافة التي توفرها المنظمة، وبالنظر إلى التكافل والافتراضات المحددة بشأن التطورات في الأماكن الأخرى.

خامساً- إطار النتائج

تحديد مواصفات النتائج التنظيمية التي ستتحقق في غضون فترة أربع سنوات. وتمثل هذه النواتج والخدمات التي تلتزم المنظمة بتسليمها للبلدان الأعضاء والمجتمع الدولي ضمن إطار زمني قدره أربع سنوات والمخرجات التي ستنشأ عن حصول المستعملين على هذه النواتج والخدمات واستخدامها للإسهام في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ولكي يتسنى قياس ما تحقق من نتائج تنظيمية والإفادة عنها، تصاغ مؤشرات ووسائل التحقق وخطوط الأساس والغايات ضمن إطار زمني معين.

سادساً- نموذج البرنامج وإستراتيجية تعبئة الموارد

وضع نموذج لبرنامج المنظمة: المبادئ والمفاهيم ووثائق التخطيط ودورة البرمجة الداخلية ومدخلات الحوكمة (أي إعداد الورقة التي قدمت للاجتماع المشترك لمجموعة العمل الأولى ومجموعة العمل الثالثة في 5 مايو/

أيار). وإعداد عناصر استراتيجية تعبئة الموارد في المنظمة تمهيداً لعرضها على مجموعتي العمل الأولى والثالثة في الأول من يوليو/تموز، وتتضمن اقتراحاً أولياً عن مجالات التركيز المؤثرة.

إن مجالات التركيز المؤثرة يمكن أن تجمع مع مجموعات من النتائج للتأثير خلال إطار زمني قصير في المجالات التي أُسندت إليها أولوية متقدمة في المستقبل القريب، مع الإبقاء على هامش من المرونة لاتخاذ القرارات وترتيب الأولويات بما يعكس التحديات الناشئة ويسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتبرز هذه الموضوعات، التي كثيراً ما تكون مشتركة بين القطاعات وإن لم يكن بصورة حصرية، المنافع التي تعتمز المنظمة مساعدة الأعضاء على جنيها في مجالات مواضيعية محددة بالاستناد إلى النتائج التنظيمية ذات الصلة بالمجال المختار. وتساعد هذه المجالات في التشجيع على تعبئة الموارد من خارج الميزانية لاستكمال موارد البرنامج العادي من خلال توفير أداة للاتصال والدعوة ("المطبوعات الرئيسية") للأعمال الهامة. والهدف من ذلك هو أيضا تيسير التمويل من الموارد من خارج الميزانية بطريقة أقل تشدداً وتجميعاً، فضلا عن تيسير إشراف الأجهزة الرئاسية على استخدام هذه الموارد بما يتماشى مع الأولويات المتفق عليها.