

تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى مؤتمر المنظمة

تود لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل من خلال عرض تقريرها على المؤتمر العام أن تعرب عن تقديرها للدعم الوافي الذي حظيت به من إدارة منظمة الأغذية والزراعة ومديرها العام طوال مدة عملها. وتقر اللجنة شاكرة كذلك بالالتزام الثابت لموظفي المنظمة بإصلاح المنظمة. وعلاوة على ذلك، فإن القيادة والإخلاص والعمل الشاق الذي اضطلع بها رئيس اللجنة البروفيسور Mohammad Saeid Noori Naeni، ونائبا الرئيس السفيرة van Ardenne والسفير Ngirwa فضلا عن الرؤساء المشاركين لمجموعات العمل ونواب الرئيس وأعضائها كانت حاسمة في وصول عمل اللجنة إلى نتيجة ناجحة.

مقدمة

1- اعتمدت الدورة الخاصة للمؤتمر في عام 2008 خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة والتي من المقرر تنفيذها اعتباراً من سنة 2009 وحتى سنة 2011. كما أنشأ المؤتمر " لجنة تابعة للمؤتمر (لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل) لمدة محددة على مدار عام 2009 بموجب المادة 6 من دستور منظمة الأغذية والزراعة لمواصلة متابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة، واستكمال العمل غير المنجز في إطار خطة العمل الفورية.¹

2- كان على لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل أن توصي المؤتمر في 2009 بما يلي:

(1) الإطار الاستراتيجي الجديد، والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 والإطار المتكامل الجديد القائم على النتائج؛

(2) أية تغييرات تعتبر مستصوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيه؛

(3) المزيد من إصلاحات النظم وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة، بما في ذلك:

(أ) المتابعة الدينامية من قبل الإدارة لتقارير الاستعراض المفصل، بما في ذلك اتخاذ الإجراءات المبكرة؛

(ب) الشروع في التقرير المتعلق بدراسة إطار تقدير وإدارة المخاطر في المنظمة واستعراض هذا التقرير؛

(ج) وضع خطط لزيادة فعالية المكاتب اللامركزية؛

(د) تقديم اقتراحات تفصيلية لتعزيز إدارة الموارد البشرية.

¹ القرار 2008/1: اعتماد خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة - يرد النص الكامل للقرار في الملحق 1 بهذا التقرير.

3- وطلب من لجنة المؤتمر أيضا "أن توصي المؤتمر في 2009 بالتغييرات الضرورية في النصوص الأساسية على النحو المنصوص عليه في خطة العمل الفورية" ورصد تنفيذ هذه الخطة خلال 2009 بالتشاور الوثيق مع الأجهزة الرئاسية في المنظمة.

4- كما طلب من لجنة المؤتمر بالإضافة إلى ذلك "تحليل مفهوم الإصلاح المصحوب بالنمو" وتقديم مقترحات إلى مؤتمر المنظمة في 2009".

5- وكانت ترتيبات عمل لجنة المؤتمر ومكتبها ومجموعات عملها مماثلة لتلك التي اعتمدت في 2008. وأعيدت تسمية مجموعات العمل لتعكس طبيعة العمل الذي سيضطلع به في 2009 على النحو التالي²:

- مجموعة العمل الأولى: الإطار الاستراتيجي، و الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية؛
- مجموعة العمل الثانية: النصوص الأساسية وعضوية المجلس؛
- مجموعة العمل الثالثة: إصلاح النظم، وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية.

6- ووافقت لجنة المؤتمر خلال اجتماعها الأول في 21 يناير/ كانون الثاني 2009 على خطة عملها. وقد بذلت جهود، من خلال التخطيط المتأني، لضمان أن تتسق برامج عمل اللجنة والإدارة بصورة كاملة، وأن تكون في نفس الوقت متسقة مع اجتماعات الأجهزة الرئاسية في 2009. وكان من المقرر في الأصل عقد ما مجموعه 32 اجتماعاً وزياد هذا العدد في وقت لاحق (يُحدَّث في ضوء الأرقام النهائية) (أنظر الملحق الثاني للاضطلاع على الجدول الزمني لاجتماعات اللجنة في 2009).

7- وعلاوة على ذلك، نُظِم عدد من الندوات غير الرسمية بشأن المسائل ذات الصلة بخطة العمل الفورية. وقد نظمت استجابة للطلبات المقدمة من الأعضاء، الذين كانوا يرغبون في تبادل وجهات النظر بصورة غير رسمية والتفاعل فيما بينهم ومع الإدارة بشأن القضايا ذات الأهمية الخاصة. وعلى الرغم من أن هذه الندوات لم تكن جزءاً من المداولات الرسمية، فقد أثبتت فائدتها في تحسين الاتصال والفهم، ومن ثم المساعدة في إحراز تقدم في مختلف القضايا المتعلقة بمجالات مثل تغيير الثقافة، وإعادة الهيكلة في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، والإدارة القائمة على النتائج، وتبسيط العمليات الإدارية وإدارة الموارد البشرية، وإشراك الموظفين وتوقعاتهم وغير ذلك.

8- تنفيذ خطة العمل الفورية: كانت إدارة المنظمة تقوم بانتظام في 2009 بإبلاغ لجنة المؤتمر ومجموعات العمل فضلا عن مجلس المنظمة بالتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية.

² يتضمن الملحق 2 بهذا التقرير تفاصيل الأعضاء والموظفين في لجنة المؤتمر ومجموعات العمل والمكتب.

9- وقد مضى تنفيذ خطة العمل الفورية استنادا إلى 14 مشروعا، يتضمن كل مشروع منها عددا من الإجراءات المترابطة بصورة وثيقة، تحت مسؤولية مديري المشروعات والأفرقة التي أنشأتها الإدارة. وفي حين أن الكثير قد تحقق بالفعل في إطار العديد من المشروعات، بحسب نطاقها ومدتها، ما زال يتعين تنفيذ بعض الأجزاء. فالواقع أن تنفيذ خطة العمل الفورية لم يجتز سوى العام الأول من فترة زمنية أطول يتوقع خلالها تنفيذ هذه العملية المعقدة. ولذا، فكما كان الحال في 2009، فإن مواصلة التنفيذ المؤدي إلى الانتهاء من تنفيذ خطة العمل الفورية سيمثل جانبا رئيسيا في الفترة المالية القادمة 2010-2011.

10- وأصدر المكتب الاستشاري للإدارة Ernst and Young في أبريل/نيسان 2009 تقريره عند نهاية الاستعراض المفصل الذي أوصى به التقييم الخارجي المستقل للعمليات الإدارية بالدرجة الأولى. وتيسيرا لفهم تدابير الإصلاح المختلفة والمتشابكة في كثير من الأحيان، والإجراءات التي تنطوي على خطة العمل الفورية والتوصيات المقبولة الصادرة عن الاستعراض المفصل، اعتمد نهج متكامل، حسب موافقة لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل والمجلس، يقضي بإدراج الإجراءات الملائمة الواردة في الاستعراض المفصل، في المشروعات ذات الصلة في خطة العمل الفورية. ويبين الملحق الخامس التقدم المحرز في 2009 في جميع إجراءات الخطة ويوفر عرضا عاما لجميع إجراءات الخطة خلال الفترة 2009 وحتى 2011.

11- ويتبع هيكل التقرير محتوى القرار 2008/1 ويعكس المجالات الرئيسية لعمل لجنة المؤتمر في 2009. ويوفر القسم الأول عرضا عاما لوثائق التخطيط التي أعدتها الإدارة استجابة لمتطلبات الإطار الجديد القائم على النتائج الوارد في خطة العمل الفورية. كما يوفر التحليل الذي أجرته لجنة المؤتمر بشأن مفهوم "الإصلاح المصحوب بالنمو". ويغطي القسم الثاني من التقرير مجال إصلاح الحوكمة الذي يحدد العملية التي أدت إلى صياغة التعديلات على النصوص الأساسية اللازمة لتنفيذ خطة العمل الفورية ونتائج المداولات المتعلقة بعضوية المجلس. وأخيرا، يقدم القسم الثالث ما تم تنفيذه في مجال إصلاح النظم، وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة في حين يدرج القسم الرابع مجالات العمل المتبقية فيما يتعلق بخطة العمل الفورية والآليات التي ستنشأ في 2010 لضمان استكمالها.

أولاً - الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية

12- يحدد هذا القسم إطار النتائج الجديد في المنظمة حيث يقدم عرضاً عاماً لوثائق إعداد البرامج والميزانية. كما يغطي مفهوم "الإصلاح المصحوب بالنمو" على النحو الذي طلبه المؤتمر في 2008. وتمثل وثائق التخطيط جهداً كبيراً للربط بين الوسائل والغايات، وتحديد النتائج المعتمدة على المساهمة في الأهداف والاحتياجات من الموارد. وتقدم برنامج عمل موحد في إطار النتائج بشأن الاشتراكات المقدره وتقديرات المساهمات الطوعية عبر جميع المواقع، بدءاً من الانتقال من النتائج المعتمدة على العرض إلى النتائج المعتمدة على الطلب والمخصصات من الموارد. كما توفر الأساس لمساءلة الإدارة، داخلياً وأمام الأعضاء من خلال مؤشرات في إطار النتائج.

13- ولأول مرة تقدم الإدارة الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 في وثيقة واحدة، حسبما طلبت خطة العمل الفورية وسعيها إلى إقامة صلة بين النتائج التي يتعين تحقيقها والموارد اللازمة. فتؤكد الخطة المتوسطة الأجل صياغة أطر النتائج المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية والوظيفية جنباً إلى جنب مع المؤشرات والأرقام المستهدفة الرامية إلى تحقيقها والتي تلتزم المنظمة بتسليمها خلال السنوات الأربع القادمة. وسوف تساعد صياغة هذه الأطر في البدء في تركيز ووضع أولويات عمل المنظمة الذي سيستمر خلال الفترة المالية 2010-2011.

14- ومن ناحية أخرى، فإن الجزء الخاص ببرنامج العمل والميزانية يحدد الموارد التي سيتعين استخدامها - من كل من الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية - خلال السنتين الأوليين من الخطة المتوسطة الأجل. وقد كانت عملية الصياغة معقدة بصورة خاصة بالنظر إلى أن برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 يمثل في الواقع حزمة متكاملة من الإصلاح وبرنامج العمل.

(أ) الإطار الاستراتيجي

15- الإطار الاستراتيجي الجديد عبارة عن وثيقة استشرافية بفترة زمنية قدرها عشر سنوات على أن تخضع للاستعراض كل أربع سنوات، حيث تحدد رؤية المنظمة المتفق عليها والأهداف العالمية للأعضاء، وتبين النهج القائم على النتائج لتخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها وإعداد التقارير بشأنها، ضمن هيكل للوسائل المؤدية للغايات يغطي جميع جوانب عمل المنظمة.

16- ويتضمن الإطار الاستراتيجي، وفقاً للصيغة الواردة في خطة العمل الفورية (الإجراء 3-2)، ما يلي (أنظر الإطار):

- تحليل التحديات التي تواجه الأغذية والزراعة والتنمية الريفية (القسم أولاً)؛
- الرؤية المتفق عليها للمنظمة والأهداف العالمية للأعضاء (القسم ثانياً)؛

- النهج القائم على النتائج لتخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها وإعداد التقارير بشأنها ضمن هيكل الوسائل المؤدية للغايات الذي يغطي جميع جوانب عمل المنظمة (القسم ثالثاً)؛
- الأهداف الإستراتيجية التي ستحققها البلدان الأعضاء بدعم من المنظمة (القسم رابعاً)؛
- الوظائف الأساسية الثماني المحددة في خطة العمل الفورية والتي تمثل الميزات النسبية للمنظمة عبر الأهداف (القسم خامساً).

الإطار القائم على النتائج في المنظمة

رؤية المنظمة

عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية، تساهم فيه الأغذية والزراعة في تحسين مستويات معيشة الجميع، وخصوصاً الفئات الأشد فقراً، بطريقة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة.

الأهداف العالمية الثلاثة للأعضاء

- خفض العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من الجوع تدريجياً لضمان قيام عالم يتمتع فيه البشر كافة في جميع الأوقات بأغذية كافية وسليمة ومغذية تلبى حاجاتهم التغذوية وتناسب أذواقهم الغذائية كي يعيشوا حياة موفورة النشاط والصحة؛
- استئصال 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 الإستراتيجية

- ألف- تكثيف الإنتاج المحصولي المستدام.
- باء- تحقيق زيادة مستدامة في الإنتاج الحيواني.
- جيم- الإدارة والإستخدام المستدام لموارد مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية.
- دال- تحسين نوعية وسلامة الأغذية في جميع مراحل سلسلة الأغذية.
- هـ- الإدارة المستدامة للغابات والأشجار.
- واو- الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين القدرة على مواجهة التحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة.
- زاي- البيئة المواتية للأسواق من أجل تحسين سبل المعيشة والتنمية الريفية.
- حاء- تحسين الأمن الغذائي والتغذية.
- طاء- زيادة القدرة على التأهب لمواجهة التهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعّال.

كاف- المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات وصنع القرار في المناطق الريفية.
لام- زيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية.

الأهداف الوظيفية

خاء- التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن.
ذال- الإدارة الكفؤة والفعالة.

الأهداف الوظيفية

خاء- التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن.
ذال- الإدارة الكفؤة والفعالة.

الوظائف الأساسية

- (أ) رصد وتقييم الاتجاهات والتوقعات طويلة ومتوسطة الأجل.
- (ب) تجميع وتقديم المعلومات والمعارف والإحصاءات.
- (ج) وضع الصكوك الدولية والمعايير والمواصفات.
- (د) تقديم الخيارات والمشورة على صعيد السياسات والاستراتيجيات.
- (هـ) تقديم الدعم الفني لتشجيع نقل التكنولوجيا وبناء القدرات.
- (و) الدعوة والاتصال.
- (ز) العمل المشترك بين التخصصات، والابتكار.
- (ح) الشراكات والتحالفات.

17- ولدى معالجة الاتجاهات والتحديات الشاملة التي تواجه الأغذية والزراعة والتنمية الريفية، يوفر نهج المنظمة الجديد القائم على النتائج وسيلة منظمة للتركيز على الفرص التي تكون المنظمة فيها في أفضل وضع للتدخل بشأنها، وتعزيز جوانب قوتها النسبية مقابل شركاء التنمية الآخرين. ويروج ذلك للتعريف القائم على الطلب للتدخلات المركزة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق غايات وأهداف الأعضاء. وهذه التدخلات هي أساس أطر النتائج في المنظمة لفترة الأربع سنوات وبرنامج العمل لفترة السنتين الواردة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية.

(ب) الخطة المتوسطة الأجل

18- وضعت الخطة المتوسطة الأجل صيغة لعرض الأهداف الإستراتيجية والوظيفية والنتائج التنظيمية المعتمدة عليها في خطة العمل الفورية (الإجراء 3-3 في خطة العمل الفورية).

19- وللخطة المتوسطة الأجل فترة زمنية قدرها أربع سنوات على أن تستعرض في كل فترة مالية وتغطي:

(أ) الأهداف الإستراتيجية التي تحققها البلدان الأعضاء والمجتمع الدولي بدعم من المنظمة على النحو الوارد في الإطار الاستراتيجي؛

(ب) الأهداف الوظيفية التي تضمن توجيه العمليات التنظيمية والأعمال الإدارية صوب إجراء التحسينات في الإطار القائم على النتائج؛

(ج) النتائج التنظيمية: وهي النتائج التنظيمية النوعية التي تمثل النتائج المتوقع تنفيذها خلال فترة أربع سنوات من خلال قبول أعضاء المنظمة والشركاء لمنتجات المنظمة وخدماتها، واستخدام هذه المنتجات والخدمات. وينطبق تحديد النتائج التنظيمية أيضا على الأهداف الوظيفية. وفي هذا السياق، رحبت مجموعات العمل بالعدد المحدود بدرجة أكبر للنتائج التنظيمية (56) في إطار النتائج الجديد تمشيا مع الاتجاهات السابقة للخفض في الكيانات البرمجية (183)؛

(د) الوظائف الأساسية للمنظمة؛

(هـ) مجالات التركيز المؤثرة التي توفر أداة للاتصال والدعوة لتوجيه عمليات تعبئة الموارد وتوجيه جهود الشراكة إلى تحقيق مجموعات النتائج ذات الأولوية.

20- المؤشرات: كما هو متوخى في خطة العمل الفورية (الإجراء 3-3)، فإن صياغة مؤشرات محددة وواقعية وقابلة للقياس والتحقق في مواعيد محددة لأي نتائج هي في صميم إطار التخطيط الجديد في المنظمة، وسوف تكون أحد عوامل النجاح الهامة لأي نظام فعال للإدارة المستندة إلى النتائج. وفي هذا الصدد، قدمت مجموعات العمل التابعة للجنة المؤتمر التوجيه التالي: (1) ينبغي ضمان أن تقيس المؤشرات المخرجات وليس النتائج على مستوى المخرجات؛ (2) القدرة على تحديد علامات القياس الفعالة، وقياس ورصد المؤشرات على أساس مستمر من خلال خطوط أساس ومصادر بيانات؛ و (3) ينبغي بذل الجهود للحد من عدد المؤشرات لأي نتيجة، حتى يتاح الرصد في حدود مستويات موارد يمكن التنبؤ بها

21- ويتعين على المنظمة، وفقا لما ورد في خطة العمل الفورية (الإجراء 3-12) أن تضع إستراتيجية لتعبئة الموارد وإدارتها بدءا من الفترة المالية القادمة تتألف من مجالات تركيز مؤثرة، وأطر وطنية للأولويات المتوسطة الأجل، ومجالات العمل ذات الأولوية على المستويين الإقليمي ودون الإقليمي. وستكون الإستراتيجية جزءا من عملية التخطيط المتوسط الأجل لضمان تركيز المساهمات الطوعية على أطر النتائج وتحسين الرصد والإشراف من جانب الأجهزة الرئاسية.

22- مجالات التركيز المؤثرة: وصفت مجالات التركيز المؤثرة على النحو الوارد في خطة العمل الفورية (الإجراء 1-5) كما يلي:

(أ) تساعد على تعبئة الموارد لمجموعات النتائج ذات الأولوية التي يمكن أن تستفيد من التمويل الإضافي وتكون بمثابة "مجالات رئيسية"، توفر وسيلة للاتصال والدعوة من أجل جذب المزيد من الموارد الطوعية من خارج الميزانية والمساهمات اللازمة التي تكمل الاشتراكات المقررة؛

- (ب) تيسر تدريجيا التمويل بواسطة مساهمات طوعية من خارج الميزانية بصورة تجميعية ، وبشروط أقل تشدداً ؛
- (ج) تتناول بالدرجة الأولى القضايا ذات الأولوية بالنسبة إلى البلدان النامية مع التركيز على بناء القدرات وإرساء الأطر الصحيحة للسياسات ؛
- (د) تيسر إشراف الأجهزة الرئاسية على استخدام الموارد من خارج الميزانية بما يتماشى مع الأولويات المتفق عليها.

23- وقد صادقت لجنة المؤتمر على سبعة مجالات تركيز مؤثرة سوف تساعد في تعبئة الدعم من خارج الميزانية لنحو 80 في المائة من جميع النتائج التنظيمية.

مجالات التركيز المؤثرة في المنظمة

- (أ) دعم تنفيذ الإطار الشامل للعمل - الإنتاج الغذائي لدى المزارعين من صغار الحائزين ونظم المعلومات والرصد العالمية ؛ (مجال التركيز المؤثر-إطار شامل للعمل) ؛
- (ب) الأخطار العابرة للحدود التي تهدد الإنتاج والصحة والبيئة ؛ (مجال التركيز المؤثر- نظام الوقاية من الآفات والأمراض الحيوانية والنباتية العابرة للحدود في حالات الطوارئ) ؛
- (ج) تعزيز قاعدة الإدارة المستدامة للغابات ؛ (مجال التركيز المؤثر- الإدارة المستدامة للغابات) ؛
- (د) بناء القدرات لدعم تنفيذ مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد ؛ (مجال التركيز المؤثر-مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد) ؛
- (هـ) التعامل مع ندرة موارد المياه والأراضي ؛ (مجال التركيز المؤثر- التوفيق بين العمليات التنافسية فى نظم الأراضي والمياه) ؛
- (و) بناء القدرات لتعزيز المعلومات والإحصاءات لاستخدامها في صنع القرار لتحقيق الإدارة والموارد الطبيعية والأمن الغذائي والتخفيف من وطأة الفقر ؛ (مجال التركيز المؤثر- نظام بناء القدرات) ؛
- (ز) وضع المعايير العالمية وتنفيذها في السياسات والتشريعات القطرية (مجال التركيز المؤثر - وضع المعايير العالمية وتنفيذها فى السياسات والتشريعات الوطنية)

(ج) برنامج العمل والميزانية

24- يعرض برنامج العمل والميزانية لأول مرة على النحو الوارد في خطة العمل الفورية (الإجراء 3-4) عرضاً متكاملًا لمجموع الاحتياجات من الموارد لتنفيذ برنامج العمل ، في شكل اشتراكات مقدرة ومساهمات طوعية يجري تناولتها كبرنامج عمل موحد. وستضع هذه الموارد ، من خلال نهج قائم على النتائج ، لنفس ترتيبات التخطيط والإشراف ، مع تشجيع الجهات المانحة على الحد من تخصيص المساعدات الطوعية وزيادة التمويل التجميعي من هذه المساهمات. وسوف يقترح

المجلس، في دورة التخطيط الجديدة، على النحو المتوخى في خطة العمل الفورية، برنامج العمل، ومستوى الميزانية المقدرة وتوفير تقدير للتمويل من خارج الميزانية وتقديمها للمؤتمر لمواصلة النظر والموافقة.

25- وصادقت لجنة المؤتمر على تطبيق نموذج التمويل الجديد على النحو الذي رخصت به خطة العمل الفورية، مع ملاحظة أن الميزانية المتكاملة تقدم نظرة أكثر شمولاً للموارد الموضوعية تحت تصرف المنظمة، مما يهدف إلى تحسين الحوكمة والإشراف وتطبيقها على أطر النتائج المتفق عليها مع إبراز الدور الهام للمساهمات الطوعية. وأعرب عن بعض القلق إزاء تأثيرات عدم اليقين وتخصيص المساهمات الطوعية في تحقيق النتائج المقررة في برنامج عمل موحد. ولوحظ في هذا السياق أنه يتعين أن تتم تعبئة المساهمات الطوعية، وتقديمها بصورة أكثر إستراتيجية وفقاً لأطر النتائج، مع التقليل من تخصيص هذه الموارد.

26- ويستند برنامج العمل إلى الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف لفترة السنتين وفقاً لأطر النتائج الواردة في الخطة المتوسطة الأجل للأهداف الإستراتيجية والأهداف الوظيفية، بجانب الاحتياجات المصاحبة لها للمكاتب القطرية، وبرنامج التعاون التقني والإنفاق الرأسمالي والأمني.

27- ويغطي برنامج العمل والميزانية فترة مالية واحدة، بميزانية توزع بين الميزانية الإدارية والميزانية البرنامجية من الاشتراكات المقررة والموارد من خارج الميزانية المقدمة في الإطار المستند إلى النتائج ويوفر:

- إطار النتائج التنظيمي حسب الخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية عن كل نتيجة؛
- تحديد كمّي لتكاليف النتائج التنظيمية والالتزامات كافة؛
- حساب الارتفاع في التكاليف والوفورات المقررة الناجمة عن زيادة الكفاءة؛
- رصد اعتمادات للالتزامات الطويلة الأجل والالتزامات التي لم ترصد لها أموال كافية والأموال الاحتياطية؛
- مشروع قرار اعتمادات الميزانية لعرضه على المؤتمر للموافقة عليه.

(د) أطر النتائج

28- حسب المتوخى في خطة العمل الفورية (الإجراء 3-3) وموافقة لجنة المؤتمر، والمجلس، توفر الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية مجتمعة البلورة الكاملة لأطر النتائج وتخصيص الموارد المقرر للفترة 2010-2011 لكل هدف من الأهداف الإستراتيجية وهدف وظيفي والتي تتضمن:

- عنوان الهدف، بوصفه من المنافع أو التغييرات التي ستتحقق في غضون نطاق زمني قدره عشرة أعوام في المؤسسات القطرية والمجتمع الدولي أو شركاء التنمية؛

- بيان القضايا والتحديات ، بوصفها مشكلة أو مشكلات يتعين معالجتها، بما في ذلك العوامل الديموغرافية والبيئية وعلى مستوى الاقتصاد الكلي والاتجاهات ؛ وتبرز الاحتياجات من التدخلات الإنمائية الرئيسية التي تركز على فرص تدخل المنظمة من خلال النتائج التنظيمية الموجهة والأدوات الرئيسية ؛
- الافتراضات والمخاطر ذات الصلة بتحقيق الهدف ، على افتراض أن النتائج التنظيمية قد تحققت. والافتراضات عبارة عن فرضيات عن المخاطر التي يمكن أن تؤثر في تقدم أو نجاح التدخلات الإنمائية ؛
- قائمة مراجعة لاستخدامات الوظائف الأساسية في تحقيق كل نتيجة من النتائج التنظيمية ؛
- النتائج التنظيمية ، بوصفها مخرجات أو آثار يتوقع أن تتحقق خلال فترة أربع سنوات من تحديث واستخدام منتجات المنظمة وخدماتها ؛
- المؤشرات ، بوصفها عوامل أو متغيرات كمية أو نوعية توفر وسائل بسيطة وموثوق بها لقياس الإنجازات ، ولبيان التغييرات المتصلة بأحد التدخلات أو للمساعدة في تقييم أداء عامل إنمائي فعال ؛
- خط الأساس ، بوصفه قيمة المؤشرات المقاسة عند بداية الفترة - في هذه الحالة بداية عام 2010 ؛
- أما غاية المؤشر فهي قيمة نفس المؤشر في نهاية فترة السنتين في برنامج العمل والميزانية وأربع سنوات في خطة العمل المتوسطة الأجل ، لتعكس بذلك ما هو متوقع تحقيقه في هاتين الفترتين ؛
- مستوى الموارد (المقدرة والطوعية) المقرر لكل نتيجة تنظيمية في المنظمة للفترة المالية 2010-2011.

29- وعلى الرغم من المحاولة التي بذلت في الخطة المتوسطة الأجل لبيان الأولويات الفنية للمنظمة ، يلاحظ أن ترتيب الأولويات عملية طويلة الأجل تعتمد على توافر المعلومات التكاملية الكافية بين اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية والتي ينبغي أن تقدم في الدورة الكاملة الأولى للتخطيط القائم على النتائج في 2010-2011. وفي هذا السياق ، فإن من المتوخى أن تنظر المؤتمرات الإقليمية في وضع إجراءات مجالات الأولوية الإقليمية ودون الإقليمية في عام 2010.

(هـ) مفهوم "الإصلاح المصحوب بالنمو"

30- أسند القرار 2008/1 للجنة المؤتمر مهمة تحليل مفهوم "الإصلاح المصحوب بالنمو" وتقديم مقترحات إلى المؤتمر في 2009. والواقع أنه في حين أن تعبير "الإصلاح المصحوب بالنمو" كان رسالة رئيسية من رسائل التقييم الخارجي المستقل ، لم يجر تعريفه بصورة أكيدة من جانب القائمين على التقييم.

31- وبناء على المشاورات التي جرت مع لجنتي البرنامج والمالية ، وافقت مجموعات العمل على أنه في حين أن تتوافر طائفة من التصورات بشأن انعكاسات المفهوم ، فإن فكرة "الإصلاح المصحوب بالنمو" تعني ، ضمن جملة أمور ، منظمة تزخر بالموارد الكافية مزودة بميزة نسبية قوية ، وحوكمة محسنة وقدرات تقنية وإدارية وتنظيمية معززة في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وترد الاستنتاجات الرئيسية في الإطار التالي :

”الإصلاح المصحوب بالنمو”³

أحالت اللجنتان إلى لجنة المؤتمر العناصر الأولية التالية المتعلقة بمفهوم ”الإصلاح المصحوب بالنمو” لتنظر فيها. ومن الواجب أن يكون النمو حقيقياً، في ضوء الاعتبارات التالية:

- (أ) يتمثل الاعتبار الأول في الحرص على تأدية الخدمات للبلدان الأعضاء بصورة فعالة وكفوءة؛
- (ب) ضرورة كفاءة استدامة الإصلاحات الجارية حالياً في المنظمة؛
- (ج) إلزامية الحرص على وجود موارد بشرية كافية ومن ذوي الخبرات العالية بتصريف المنظمة؛
- (د) عدم تحديد متطلبات النمو استناداً إلى أرقام محددة مسبقاً، بل تقييم تلك المتطلبات بالدرجة الأولى في ضوء الأهداف الإستراتيجية والوظيفية والخطة المتوسطة الأجل التي وافقت عليها الأجهزة الرئاسية؛
- (هـ) والتكامل التام المتوقع بين موارد الميزانية العادية والموارد من خارج الميزانية في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية.

32- وشدد الأعضاء أيضاً على الحاجة إلى النظر في نهج طويل الأجل إزاء ”الإصلاح المصحوب بالنمو” الذي يجمع بين الزيادة في الموارد ومضاعفة المسؤولية وفعالية منظمة خضعت للإصلاح. وفي محاولة لزيادة توضيح المفهوم، جرى التشديد على الجوانب التالية:

- إدراج التأثير على الأمن الغذائي كأحد العناصر المحتملة لتعريف الإصلاح المصحوب بالنمو؛
- الشواغل المتعلقة بإمكانية التنبؤ بالموارد من خارج الميزانية؛
- الإبقاء على مستويات كافية من الموارد البشرية للمنظمة؛
- ضمان الرصد الكافي لعملية الإصلاح المصحوب بالنمو.

³ الفقرة 17 من تقرير الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية (الوثيقة 13، CL 136/10، مايو/ أيار 2009).

ثانياً - إصلاح الحوكمة

33- طلب مؤتمر عام 2008 أعمال متابعة لمجالين من مجالات الحوكمة: (1) تعديلات النصوص الأساسية للمنظمة الضرورية لتنفيذ خطة العمل الفورية؛ (2) مسألة عضوية المجلس، التي تركت مفتوحة في 2008. وكانت لجنة المؤتمر قد أوصت بالتعديلات على النصوص الأساسية، وهي التعديلات التي عولجت في الملحق 3، ولم تتناول إلا بصورة موجزة في هذا القسم.

(أ) التعديلات على النصوص الأساسية للمنظمة لتنفيذ خطة العمل الفورية

34- قررت الدورة الخاصة للمؤتمر (القرار 2008/1) أن تقدم لجنة المؤتمر توصيات لمؤتمر عام 2009 بشأن التغييرات الضرورية في النصوص الأساسية لتنفيذ خطة العمل الفورية. كما قررت أن يظطلع بهذا العمل على أساس التوصيات التي تقدمها لجنة الشؤون الدستورية والقانونية وأن يستعرضها المجلس حسب مقتضى الحال.

35- وعقدت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية خمس دورات في 2009 كانت كلها مفتوحة لمراقبين دون حق الكلام. وأوصت اللجنة بعدد من التعديلات على النصوص الأساسية تغطي جميع الجوانب التي فوضت بها خطة العمل الفورية.

36- واجتمعت مجموعة العمل الثانية التابعة للجنة المؤتمر ثلاث مرات في 2009 لاستعراض التعديلات المقترحة على النصوص الأساسية للمنظمة. وأعطت مجموعة العمل توجيهات أيضاً للجنة الشؤون الدستورية والقانونية بشأن مسألتين محدودتين هما: (1) تنسيق وضع لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنتي البرنامج والمالية حتى يصبح للجنة الشؤون الدستورية والقانونية بالإضافة إلى أعضائها السبعة المنتخبين، رئيس ينتخبه المجلس على أساس مؤهلاته الشخصية، ولا يمثل أي بلد أو إقليم ولا يكون له حق التصويت؛ (2) إمكانية استبدال عضو خلال دورتي لجنتي البرنامج والمالية وما يتصل بذلك من إجراء التحديث إذا كان ضرورياً.

37- وصادقت لجنة المؤتمر في يونيو/حزيران 2009 على جميع التعديلات المقترحة التي أوصت بها لجنة الشؤون الدستورية والقانونية واستعرضتها مجموعة العمل الثانية في ذلك الوقت. وأتاح ذلك الوفاء بالموعد النهائي المتمثل في يوليو/تموز 2009 اللازم لإبلاغ أعضاء المنظمة بالتعديلات المقترحة على الدستور⁴. كما أشارت لجنة المؤتمر إلى أن لجنة الشؤون الدستورية والقانونية سوف تنظر في التعديلات على النصوص الأساسية ذات الصلة بخطة العمل الفورية في دورة لاحقة للجنة في 2009.

⁴ يتمثل الموعد النهائي لإبلاغ الأعضاء بالتعديلات المقترحة على الدستور في 120 يوماً قبل دورة المؤتمر التي سيجري فيها التصويت على المقترحات (المادة عشرين، الفقرة 4 من الدستور).

38- وفي تقرير لجنة المؤتمر عن التعديلات على النصوص الأساسية لتنفيذ خطة العمل الفورية الذي يرد في الملحق 3 بهذا التقرير، كانت التغييرات في النصوص الأساسية الموصى بها في المجالات التالية:

- المؤتمر؛
- المجلس؛
- الرئيس المستقل للمجلس؛
- لجننا البرنامج والمالية؛
- لجنة الشؤون الدستورية والقانونية؛
- اللجان الفنية؛
- المؤتمرات الإقليمية؛
- الاجتماعات الوزارية؛
- الأجهزة الدستورية والاتفاقيات والمعاهدات والدستور الغذائي وغير ذلك؛
- التقييم؛
- تعيين المدير العام وفترة ولايته؛
- إصلاح نظام إعداد البرامج والموازنة والرصد القائم على النتائج؛
- لجنة الأخلاقيات؛
- تفويض سلطة المدير العام.

39- وتمشيا مع توصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، كانت التعديلات المقترحة الإجراء تتعلق بالدستور واللائحة العامة للمنظمة واللائحة المالية، فضلا عن اللائحة الداخلية لكل لجنة من لجان المجلس. وعلاوة على ذلك، ستجري معالجة بعض إجراءات خطة العمل الفورية من خلال قرارات يصدرها المؤتمر. وتجري معالجة جميع التعديلات المقترحة في الملحق 3 بهذا التقرير.

(ب) عضوية مجلس المنظمة

40- نص القرار 2008/1 على أن تقدم لجنة المؤتمر توصياتها لمؤتمر عام 2009 بشأن "أية تغييرات تجدها مستصوبة في حجم المجلس والتمثيل الإقليمي للعضوية فيه".

41- وكانت مسألة العضوية في المجلس قد نوقشت باستفاضة في 2008، عقب استنتاج توصل إليه التقييم الخارجي المستقل بأن أساس التمثيل في عضوية المجلس غير متوازن وفي حاجة إلى استعراض. وفي عام 2009، عرضت مختلف الخيارات المتاحة لعضوية المجلس والتي انبثقت عن المناقشات السابقة، على مجموعة العمل الثانية لإمعان النظر فيها مع ملاحظة أن فعالية المجلس وكفاءته مسألة تعتبر مهمة من جانب جميع الأعضاء.

42- واتفقت مجموعة العمل الثانية على أن: (1) خيار إعادة توزيع المقاعد فيما بين الأقاليم مع الإبقاء على الحجم الحالي للمجلس ليست مقبولة، (2) وإن إعادة تأسيس المجلس وفقا لنموذج المجالس التنفيذية ذات العضوية المحددة غير ممكن التنفيذ في هذا الوقت- وفقا لتوصية التقييم الخارجي المستقل في هذا الصدد.

43- وتواصلت في مجموعة العمل الثانية المناقشات بشأن الخيارات المحتملة لترك عضوية المجلس دون تغيير أو زيادة عدد مقاعد المجلس بتوزيع المقاعد الإضافية على المجموعات الإقليمية كما تمت مناقشة ذلك من خلال المشاورات فيما بين المجموعات الإقليمية.

44- [وفي نهاية المطاف، لم تتوافق وجهات النظر التي أعرب عنها بشأن مسألة الحجم ولم يتسن التوصل إلى توافق في الآراء. ولذا ظلت هذا المسألة غير المحسومة قائمة ضمن عملية إصلاح الحوكمة الناشئة عن خطة العمل الفورية.]

ثالثاً- إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة

45- يغطي هذا القسم البنود الواردة في مجال الإدارة وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة. كما يعالج نتائج الاستعراض المفصل، والدراسة الخاصة بإطار تقييم وإدارة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة على النحو الذي طالب به مؤتمر عام 2008.

(أ) الهيكل التنظيمي في المقر الرئيسي

46- دعت خطة العمل الفورية إلى إجراء إعادة هيكلة شاملة للمقر الرئيسي للمنظمة تبدأ في عام 2009 وتُستكمل في الفترة 2010-2011 على أن تُنجز في سنة 2012 (الإجراءات 3-91 إلى 3-103 من خطة العمل الفورية). وأوصت بهيكل تنظيمي معدل تقريبا للمقر الرئيسي مع موافقة عامة من حيث المبدأ على الجوانب "الرئيسية" في المخطط الجديد. وبقيت هناك عملية البلورة الأكثر تفصيلا للهيكل والتي ستجرى استنادا إلى المشاورات بين الأعضاء والإدارة. وكان يتعين أن يأخذ ذلك في الاعتبار أيضا التوصيات الصادرة عن الاستعراض المفصل الذي أصبح متوافرا في نهاية أبريل/ نيسان 2009، ووضع الصيغة النهائية لأطر النتائج في مشروع الخطة المتوسطة الأجل.

47- وقدمت الإدارة وثيقتين تحليليتين إلى الاجتماعات المشتركة لمجموعتي العمل الأولى والثالثة مع بيانات وظيفية للوحدات الرئيسية فضلا عن كثير من الإيضاحات ردا على استفسارات الأعضاء. وقد تم هذا العمل على أساس الفهم بأن مقترحات متكاملة سوف تُضمن في برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2011.

48- وكان هذا العمل يسترشد بمبادئ إعادة الهيكلة على النحو المبين في الفقرة 46 من خطة العمل الفورية وهي: ضمان مجالات الرقابة سهلة الإدارة؛ ودمج الوحدات، وخفض المستودعات؛ ودمج وتمثيل المكاتب الميدانية في عمليات صنع القرار على مستوى الإدارة العليا؛ والمرونة وخفض مستوى الهياكل؛ وتنمية الموارد البشرية واستخدامها بفعالية والإدارة المستندة إلى النتائج؛ والتفويض بالسلطة والمسائلة؛ والقرارات الفعالة من الناحية التكاليفية بشأن المواقع؛ وحيثما يكون ممكنا، تقاسم الخدمات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والتعاقد الخارجي بشأنها.

49- يخفض الهيكل الجديد عدد مستويات المسؤولية التراتبية المباشرة إزاء المدير العام إلى سبعة. وسوف يقود المدير العام، بوصفه المسؤول التنفيذي الرئيسي، فريقا إداريا تنفيذيا جديدا يضم نائبي المدير العام الممثلين لقاعدة معارف المنظمة ولجوانب العمليات في نشاطها. وسيتحلى هذا الفريق بقدر أكبر من المرونة في نفس الوقت الذي يتمتع فيه بالمسؤولية والسلطة والنطاق الوظيفي لضمان إنفاذ القرارات المتعلقة بجميع جوانب عمل المنظمة بطريقة فعالة وحسنة التوقيت.

50- ويأخذ هيكل الإدارات على المستوى المركزي في الاعتبار التحليلات الوظيفية التي أجريت في 2009 وسيحصل على المزيد من الاستنارة من التحليلات الجارية وتنفيذ خطة العمل الفورية وتوصيات الاستعراض المفصل. ويمكن إيجاز التغييرات في هيكل الإدارات المقترح بالمقارنة بالهيكل التنظيمي الحالي فيما يلي:

(أ) إلغاء إدارة المعرفة والاتصال وإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية؛

(ب) إنشاء إدارة جديدة للخدمات المؤسسية والشؤون المالية وتكوينها بالتدريج خلال الفترة المالية من: الجزء الأكبر من إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية؛ وأجزاء من دائرة البرنامج والميزانية المتعلقة بالوظائف النوعية ذات الصلة بالتوقعات المالية وأداء المصروفات مقابل الميزانية؛ والجزء الأكبر من شعبة المؤتمر والمجلس وشؤون المراسم؛

(ج) ستلغي إدارة التعاون التقني شعبة العمليات الميدانية. وسوف يجري استيعاب بعض نشاطات الشعبة الأخيرة ضمن وحدة جديدة لرصد وتنسيق النشاطات الميدانية تلحق بمكتب المدير العام المساعد، وستنفذ النشاطات الأخرى من خلال توسيع شعبة دعم السياسات وإعداد البرامج (التي تحل مكان شعبة المساعدة في مجال السياسات وتعبئة الموارد)؛

(د) ستواصل الإدارة المعنية بإدارة الموارد الطبيعية والبيئة التركيز على الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، وتنسيق الموارد الوراثية للأغذية والزراعة والجوانب البيئية، بما في ذلك تغيير المناخ، والتحديات والفرص ذات الصلة بالطاقة الحيوية. وستلغي شعبة البحوث والإرشاد وتحول وظائفها إلى مكتب تبادل المعرفة والبحوث والإرشاد؛

(هـ) وستحتفظ إدارة الزراعة وحماية المستهلك، وإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهيكلهما الحالي للشعب، في حين ستنفذ تغييرات كبيرة على المستوى الأدنى من الشعب من خلال اعتماد طرق أكثر مرونة تيسرها عمليات خفض مستويات الرتب؛

(و) ستقلل إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية وإدارة الغابات من عدد الشعب فيها من ثلاث إلى شعبتين مع الاحتفاظ باختصاصاتهما الحالية.

(ز) استجابة لتوصية الاستعراض المفصل التي تقضي بالحد من التجزئة والازدواجية، ستكون هناك شعبة واحدة لكبير موظفي الإعلام، وتكون مسؤولة مباشرة أمام نائب المدير العام المعني بالعمليات، وتتولى تشغيل نظم المعلومات وخدمات اتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

51- ويرد الهيكل المقترح للمقر الرئيسي في الشكل 1 في حين ترد تفاصيل الوظائف والموارد المخصصة للإدارات المختلفة في برنامج العمل والميزانية (الوارد في الملحق 4 بهذا التقرير).

الشكل 1: هيكل المقر الرئيسي

(يدرج فيما بعد)

(ب) هيكل اللامركزية (التوظيف في المكاتب الميدانية والمواقع والتغطية)

52- أكدت لجنة المؤتمر أهمية تعزيز الهيكل الميداني للمنظمة، وأقرت بأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على إيصال المعارف التي تنتجها إلى الميدان لمساعدة البلدان على التصدي لما تواجهه من تحديات. وفي هذا السياق، تقرر إدراج موارد لقيام الأعضاء بزيارات للمكاتب الميدانية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، وقد أثبتت الزيارات التي قام بها الممثلون الدائمون للمنظمة في 2009 أنها مفيدة للغاية لإطلاع الأعضاء والأجهزة الرئاسية ذاتها بما يدور من عمل في المكاتب الميدانية. وتمكنهم هذه الزيارات من الحصول على إنطباع مباشر عن جهودها الإنمائية والإنسانية فضلا عن فهم الخيارات والقضايا المتعلقة بتحسين عمل هذه المكاتب.

53- وسوف يسند تركيز قوي خلال الفترة المالية 2010-2011، حسبما نص على ذلك في خطة العمل الفورية (الإجراءات 3-76 إلى 3-90)، على تحسين الاتساق والأداء والتكامل في عمل هذه المكاتب

54- وسوف تتولى المكاتب الإقليمية، مع العمل حسب مقتضى الحال مع المكاتب الإقليمية الفرعية، مسؤوليات جديدة عن: (1) الإشراف على المكاتب القطرية، بما في ذلك إدارة موارد شبكة الممثلات القطرية؛ (2) إدارة البرنامج المعني بالأنشطة الأخرى غير حالات الطوارئ في برنامج التعاون التقني في الإقليم التابع له؛ (3) قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي والبرمجة ووضع الميزانيات للإقليم؛ (4) الإشراف على المسؤولين الفنيين الإقليميين؛ (5) تنظيم وخدمة المؤتمرات الإقليمية المعززة؛ (6) قيادة الشراكات، وخاصة مع المنظمات الإقليمية؛ (7) ودعم المكاتب القطرية في المسائل الخاصة بإصلاح الأمم المتحدة.

55- وسوف تضطلع المكاتب الميدانية بدورها الجديد في التخطيط الاستراتيجي وترتيب الأولويات على المستوى المؤسسي والميداني. وستوفر الدعم لوضع الأطر الوطنية للأولويات في الأجل المتوسط ومجالات الأولوية على النطاق الإقليمي والإقليمي الفرعي. كما ستضطلع بدور نشط في صياغة وتطبيق مجالات التركيز المؤثرة بالتدرج، بما في ذلك تنفيذ إستراتيجية تعبئة الموارد ذات الصلة. وسيجري تدريب الموظفين في المكاتب الميدانية على مفاهيم الإدارة المستندة إلى النتائج، والنظام الجديد للتخطيط التشغيلي والرصد وإعداد التقارير، ووضع علامات القياس وتطويرها.

56- وقد صادقت لجنة المؤتمر على المبادرات التي اتخذتها الإدارة، في حدود سلطة المدير العام، لمعالجة العجز الهيكلي قصير الأجل في ميزانية شبكة المكاتب القطرية. وتمشيا مع توصيات التقييم الخارجي المستقل، اتفق على إلغاء عامل انقضاء الوقت في شبكة المكاتب القطرية. وسوف يتيح ذلك توفير قدر أكبر من الموارد لميزانية المكاتب القطرية ويتضمن خفضا في العجز الهيكلي. [خلال الفترة المالية 2010-2011، ستجري تغطية العجز الباقي لشبكة المكاتب القطرية من خلال تعيين منسقي الطوارئ قائمين بأعمال ممثليات المنظمة (ومن ثم تيسير الصلة بين الإغاثة وإعادة التأهيل والتنمية ونهج الميزانية المتكاملة الذي يجري اعتماده)، وانتداب الموظفين الفنيين من المكاتب الإقليمية للعمل كممثلين قطريين للمنظمة، وتعيين الممثلين القطريين الحاليين في الوظائف الشاغرة في المكاتب الإقليمية].

57- تطبيق اللامركزية على وظائف مكتب التنسيق واللامركزية وبرنامج التعاون التقني : خصصت موارد برنامج التعاون التقني في برنامج العمل والميزانية ، حسبما دعت خطة العمل الفورية ، للأقاليم تحت سلطة الممثلين الإقليميين (الإجراء 3-22 من خطة العمل الفورية). وعلاوة على ذلك نقلت وظائف الدعم التي يضطلع بها مكتب التنسيق واللامركزية للمكاتب القطرية إلى المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية المعنية (الإجراء 3-95 من خطة العمل الفورية). وقد يتعين خلال التنفيذ تعديل مخصصات الموارد المؤقتة في برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2011 الناشئة عن هذه الترتيبات الجديدة.

58- ويرد الهيكل الميداني المقترح في الشكل 2 في حين ترد تفاصيل الوظائف والموارد المخصصة للمكاتب الإقليمية والمكاتب الميدانية في برنامج العمل والميزانية (الواردة في الملحق 4 بهذا التقرير).

الشكل 2 هيكل المكاتب الميدانية

(يُدرج فيما بعد)

(ج) إدارة الموارد البشرية

59- نصت خطة العمل الفورية على أن "الموارد البشرية للمنظمة هي الرصيد الرئيسي للمنظمة حيث توفر مجموع الدعم التقني الذي يقدم للبلدان الأعضاء" وحددت سلسلة من الإجراءات التي ستتخذ في هذا المجال (الإجراءات 3-59 إلى 3-75 من خطة العمل الفورية). وفي 2009، أكدت لجنة المؤتمر الموارد البشرية بوصفها مجالاً رئيسياً لنجاح إصلاح المنظمة وحثت الإدارة على مواصلة النظر إليها بوصفها إحدى الأولويات.

60- ووضعت الإدارة بالتشاور مع الأعضاء، إطاراً إستراتيجياً وسياسة إدارة الموارد البشرية⁵ يتضمن ثلاثة أهداف رئيسية متكاملة للموارد البشرية هي:

(أ) ضمان توافر قوى العمل ذات الخبرة الرفيعة والأداء العالي؛

(ب) إقامة الموارد البشرية بوصفها شريكاً إستراتيجياً في الإدارة المؤسسية؛

(ج) توفير خدمات الموارد البشرية التي تتسم بالكفاءة والفعالية لدعم تسليم البرامج.

61- وفي إطار هذه الأهداف، جرى تحديد ست مبادرات رئيسية للموارد البشرية تدعم التسليم الفعال للأهداف. وتتألف من: تقييم الأداء؛ والتدريب على الإدارة/القيادة؛ والإبلاغ عن معلومات الإدارة؛ وسياسات الموارد البشرية الجديدة؛ وتقديم الدعم لإعادة الهيكلة ومبادرات التبسيط.

62- وقد استعراض الفصل في تقريره النهائي سلسلة من التوصيات بشأن إدارة الموارد البشرية، تتضمن: (1) إجراء تحويل كبير في وظيفة الموارد البشرية صوب نهج "شريك العمل"؛ (2) إطار جديد للمساءلة فيما يتعلق بوظيفة الموارد البشرية؛ (3) تبسيط عمليات الموارد البشرية القائمة بغرض تحقيق قدر أكبر من الكفاءة في تنفيذ هذه العمليات؛ (4) وضع عمليات جديدة للموارد البشرية (مثل إستراتيجية الموارد البشرية، والاتصال بشأن الموارد البشرية، والتوظيف فيما يتعلق بالموارد البشرية) التي ستعزز من وظيفة الموارد البشرية وتحولها إلى وظيفة إستراتيجية بدرجة أكبر؛ (5) التوفيق بين مزيج المهارات والقدرات في الوظائف الفنية في وظيفة الموارد البشرية؛ (6) تعزيز قدرات الإدارة.

63- وقد صادقت لجنة المؤتمر على الإدراج المقترح لتوصيات الاستعراض الفصل المقبولة في إطار الموارد البشرية، وأشارت اللجنة إلى أن الأهداف الثلاثة للموارد البشرية المتضمنة في إطار الإستراتيجية تتسق مع الهدف الوظيفي ذال (المعنون "الإدارة التي تتسم بالكفاءة والفعالية") والنتائج التنظيمية المتصلة بها التي وضعت للإدراج في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2011-2013. كما أقرت بمساهمة المصقوفة الأساسية للمؤشرات والأهداف في تعزيز الإدارة القائمة على

⁵ تقرير مرحلي عن تنفيذ إطار إستراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية (الوثيقة FC/128/9).

النتائج. وسلمت كذلك بأن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن وثيقة "حية" تعدل وتستكمل حسب مقتضى الحال لكي تعكس المبادرات والتحسينات الجديدة والناشئة في مجال الموارد البشرية.

64- وجرى الترحيب بنهج شريك العمل المتوخى بغرض تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر إستراتيجية واستشارية فضلا عن التدابير التي يجري اتخاذها لوضع أدوات داعمة مثل نظام الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، جرى التشديد على أهمية توفير خدمات الموارد البشرية المبسطة والفعالة لتحسين الكفاءة العملية ورضا العملاء.

65- ونظرا للدور الجوهري لوظيفة الموارد البشرية في الإدارة الفعالة وتجديد المنظمة، دعت لجنة المالية في دورتها الثامنة والعشرين بعد المائة التي عقدت في يوليو/ تموز 2009 إلى تعزيز التعاون مع المنظمات الأخرى في النظام الموحد للأمم المتحدة في وضع سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية، ورحبت في هذا الصدد بمشاركة المنظمة النشطة في شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمات الأمم المتحدة.

66- وستكون عملية تحديث وظيفة الموارد البشرية عملية مكثفة ومستمرة خلال الفترتين الماليتين القادمتين. وسيحدث الإصلاح وفق نهج مرحلي يعمل على أساس خطط عمل مفصلة قائمة على النتائج مع مؤشرات للإنجاز وأهداف تمكن من قياس التقدم والرقابة وتندمج مع المجالات الأخرى لمتابعة التقييم الخارجي المستقل، بما في ذلك الاستعراض المفصل وتغيير الثقافة في المنظمة. وسوف يسند اهتمام كاف أيضا لضمان التمثيل الجنساني والجغرافي المتوازن فيما بين موظفي المنظمة.

67- وسيقوم برصد التقدم المحرز في هذا المجال كل من المجلس ولجنة المالية التي أكدت من جديد، إدراكا منها لأهمية وظيفة الموارد البشرية في المنظمة، ضرورة أن يظل استعراض تنفيذ إطار إستراتيجية الموارد البشرية بندا دائما على جدول أعمال دوراتها العادية المقبلة. كما طلبت اللجنة، سعيا إلى تعزيز رقابتها على تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الرئيسية، بأن يستكمل الإطار بتقارير مرحلية دورية عن تنفيذ كل مبادرة من المبادرات وإجراء تقييم لتأثير النشاطات المستكملة حسب مقتضى الحال.

(د) تغيير الثقافة

68- شددت خطة العمل الفورية على أن "تغيير الثقافة عنصر جوهري في نجاح إصلاح المنظمة" ورحبت بإنشاء فرقة إدارة تغيير الثقافة ضمن عملية قادها نائب المدير العام. وفي 2009، تحققت تقدم كبير في هذا المجال الهام. واعترفت لجنة المؤتمر بالعمل المكثف الذي اضطلعت به فرقة تغيير الثقافة والتي أدت، من خلال المشاركة النشطة لموظفي المنظمة، إلى وضع رؤية داخلية على النحو الذي دعا إليه الإجراء 3-31 من خطة العمل الفورية. وجرى خلال العام تنظيم ندوات دراسية مع الموظفين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية مما أتاح لفرقة تغيير الثقافة الاستفادة من مدخلات قدمها أكثر من

1000 موظف. ووضع ثلاثون مقترحا للعمل تحت مظلة "الإشادة والمكافآت، وتطوير المستقبل الوظيفي واستحداث بيئة عمل خالصة". وستتركز أنشطة تغيير الثقافة في عام 2010 على الموافقة على هذه المقترحات وتنفيذها، والسعي إلى تحقيق التوافق والتآزر الوثيقين مع شعبة الموارد البشرية. ويتعين مواصلة الجهود بنشاط في كافة أنحاء المنظمة لضمان إدراج تغيير الثقافة في عملية الإصلاح الشاملة فضلا عن الاستدامة طويلة الأجل.

(هـ) إطار تقييم المخاطر وإدارتها في المنظمة

69- قدم مكتب Deloitte الاستشاري ومكتب المفتش العام إستراتيجية لتحسين نهج المنظمة إزاء إدارة المخاطر. ويدعو النهج المقترح إلى مشروع داخلي يدعمه خبراء استشاريون متخصصون لإدارة المخاطر حسب الحاجة، بدلا من نهج يقوده الخبراء الاستشاريون على النحو الوارد في خطة العمل الفورية (الإجراءات 3-49 إلى 3-54). وأسندت لجنة المالية تركيزا خاصا لأهمية الحصافة المالية الملائمة في كافة أنحاء المنظمة تمشيا مع توصيات التقييم الخارجي المستقل وخطة العمل الفورية، وأعربت عن ارتياحها لالتزام الإدارة بتنفيذ إدارة مخاطر في المنظمة، بما في ذلك تعميم إدارة المخاطر في نظام تقييم الأداء في المستقبل.

رابعاً- الطريق إلى الأمام

70- يصف هذا القسم الخطوات التالية في عملية الإصلاح موضحا المجالات التي تستدعي مزيدا من العمل فضلا عما قد يلزم من آليات المتابعة الممكنة.

الملحق الأول
القرار 2008/1- اعتماد خطة العمل الفورية لتجديد
منظمة الأغذية والزراعة (2009-2011)

إن المؤتمر

إن يعيد توكيد الولاية العالمية الفريدة للمنظمة في مجال الأغذية والزراعة والتزام الأعضاء المستمر بتحقيق أهداف مؤتمر القمة العالمي للأغذية والأهداف الإنمائية للألفية؛

وإن يعيد توكيد الإسهام الذي يتعين على المنظمة أن تقدمه تحقيقاً لذلك وللتصدي للحد من الجوع والفقر، والتوسع في الزراعة والإنتاج الغذائي، وارتفاع الأسعار، وتغير المناخ، والتأثير المتوقع للأزمة المالية الأخيرة على الاستثمار في الزراعة، فضلا عن التحديات التي تمثلها الطاقة البيولوجية والفرص التي تتيحها.

وإن يعيد، في هذا السياق، توطيد ضرورة "الإصلاح المصحوب بالنمو".

وإن يرحب بتقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة، شاملاً خطة العمل الفورية التي تتيح أساساً متيناً وواقعياً للمنظمة حتى تعزز بدرجة كبيرة أهميتها وكفاءتها وفعاليتها على الصعيد العالمي في خدمة جميع أعضائها.

وإن يسلم بالمشاركة الفعالة للأعضاء في العملية والدعم الثابت الذي قدمه لها المدير العام والإدارة، وإن يشدد على الحاجة إلى سيادة روح الشراكة نفسها في تنفيذ الإصلاح وإنجازه:

(1) يقرر الموافقة، على تنفيذ خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة (2009-2011)، بما في ذلك ملحق الخطة التي تشكل في جملتها جزءاً لا يتجزأ من هذا القرار، والتي ترد في المرفق هـ.

(2) يقرر أنه ينبغي إعداد التعديلات التي تدخل على النصوص الأساسية، بقصد إقرارها في الدورة السادسة والثلاثين في عام 2009، بغية إنفاذ مفعول أحكام خطة العمل الفورية، ويقرر كذلك، بعد الإحاطة بتقرير لجنة الشؤون الدستورية والقانونية في دورتها الثالثة والثمانين (سبتمبر/أيلول 2008)، أنه إلى حين إدخال هذه التعديلات على النصوص الأساسية:

(أ) ترفع اللجان الفنية التابعة للمجلس تقاريرها إلى المؤتمر بشأن المسائل المتعلقة بالسياسات والتنظيم على الصعيد العالمي وإلى المجلس بشأن المسائل المتعلقة بالبرنامج والميزانية؛

(ب) يجري إعداد الإطار الاستراتيجي، وخطة العمل المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، على النحو المحدد في خطة العمل الفورية، دون اقتضاء إعداد موجز لبرنامج العمل والميزانية.

(3) يقرر أن تنفيذ خطة العمل الفورية في 2009 يحتاج إلى التمويل بمساهمات خارجة عن الميزانية، وأن يُعالج تمويل الخطة للفترة 2010-2011 في برنامج العمل والميزانية. وفي هذا السياق، بحث جميع البلدان الأعضاء على الإسهام بموارد خارجة عن الميزانية، بمبلغ مؤقت قيمته 21.8 مليون دولار أمريكي لعام 2009، في حساب أمانة خاص ينشأ لهذا الغرض. وتتاح حسابات حساب الأمانة بصورة علنية ويقوم المجلس بالإشراف عليها تدعمه في ذلك لجنة المالية.

(4) يقرر إنشاء لجنة تابعة للمؤتمر (لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل) لمدة محددة على مدار عام 2009 بموجب المادة 6 من دستور منظمة الأغذية والزراعة لمواصلة متابعة التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة، واستكمال العمل غير المنجز في إطار خطة العمل الفورية. وتنتهي اللجنة من تقريرها بشأن التعديلات المقترح إدخالها على النصوص الأساسية في يونيو/حزيران 2009⁶ وتستكمل تقريرها النهائي بحلول شهر سبتمبر/أيلول 2009 لتقديمه إلى المؤتمر في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2009.

(5) وتكون هذه اللجنة مفتوحة للمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة. وتبذل جهودها للتخلي بالشفافية والوحدة في عملها وتقرر بصورة جماعية التوصيات النهائية التي ترفعها إلى المؤتمر، مع التوصل إلى قراراتها بتوافق الآراء إلى أقصى حد ممكن. وتحصل لجنة المؤتمر في عملها على الدعم المباشر من مجموعات العمل وعلى المشورة من المجلس ولجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية حسب الاقتضاء، دون إخلال بقيام هذه اللجان برفع التقارير إلى المجلس وبمهامها الدستورية. ومن المتوقع من إدارة المنظمة أن تكون سبّاقة إلى دعم لجنة المؤتمر والاشتراك على أكمل وجه في اجتماعاتها واجتماعات مجموعات العمل التابعة لها، وتتيح لها الوثائق في الوقت المناسب للنظر فيها.

(ألف) وتضطلع اللجنة، دون إخلال بالمهام الدستورية للمجلس ولجانه الدائمة، بالمهام التالية:

1- توصية المؤتمر في عام 2009 بما يلي:

⁶ كي يتسنى إرسال التغييرات المقترحة في الدستور إلى الأعضاء قبل 120 يوماً من موعد انعقاد المؤتمر كما نصّت عليه الفقرة 4 من المادة 20 من الدستور.

- (1) الإطار الاستراتيجي الجديد والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 المقترحين من الإدارة بشأن الإطار المتكامل الجديد المستند إلى النتائج؛
- (2) أية تغييرات تعتبر مستصوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها؛
- (3) المزيد من إصلاحات النظم وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة، بما في ذلك:
- (أ) المتابعة الدينامية من قبل الإدارة لتقارير الاستعراض المفصل، بما في ذلك اتخاذ الإجراءات المبكرة؛
- (ب) الشروع في التقرير المتعلق بدراسة إطار تقدير وإدارة المخاطر في المنظمة واستعراض هذا التقرير؛
- (ج) وضع خطط لزيادة فعالية المكاتب اللامركزية؛
- (د) تقديم اقتراحات تفصيلية لتعزيز إدارة الموارد البشرية.

2- توصية المؤتمر في عام 2009 بالتغييرات اللازم إدخالها على النصوص الأساسية على النحو الوارد في خطة العمل الفورية، مع توفير الإشراف والإرشاد على مستوى السياسات لعملية تعديل النصوص الأساسية. ويتم الاضطلاع بهذا العمل على أساس توصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، التي تُقدّم للجنة المؤتمر مباشرة، وتُستعرض من قبل المجلس حسب الاقتضاء.

3- تحليل مفهوم "الإصلاح المصحوب بالنمو" وعرض اقتراحات في هذا الصدد على مؤتمر عام 2009.

(باء) إن لجنة المؤتمر:

1- تقوم بإنشاء ثلاث مجموعات عمل لإعداد إسهامات تنظر فيها اللجنة بشأن ما يلي:

- (1) الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011؛
- (2) التعديلات المقترحة إدخالها على النصوص الأساسية وأية تغييرات تعتبر مستصوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها؛
- (3) إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة؛

2- يجوز لها كذلك أن تنشئ مجموعات عمل إضافية محددة المدة حسب الاقتضاء؛

3- تعين مكتباً يتألف من رئيس لجنة المؤتمر ونواب رئيسها، وممثل واحد عن الدول الأعضاء لكل إقليم، ورؤساء مجموعات العمل ونواب رؤسائها، للاشتراك في أعمال المكتب كمراقبين لهم حق أخذ الكلمة. ويبحث المكتب المسائل الإدارية والتنظيمية على سبيل الحصر.

(جيم) طرق عمل لجنة المؤتمر: تتألف مجموعات العمل من رئيس ونائب رئيس (أو رئيسين مشاركين) تعينهم لجنة المؤتمر وتكون مفتوحة لجميع الأعضاء للمشاركة الكاملة فيها مع التمتع بالحق في أخذ الكلمة. ويعين ما لا يزيد على ثلاثة ممثلين للدول الأعضاء عن كل إقليم كمتحدثين باسم أقاليمهم في كل مجموعة من مجموعات العمل. وتكون اجتماعات المكتب مفتوحة للمراقبين الذين لا يتمتعون بحق أخذ الكلمة من جميع أعضاء المنظمة. وتجرى أعمال لجنة المؤتمر بجميع لغات المنظمة. ولا تعقد دورات لجنة المؤتمر أو مجموعات العمل التابعة لها أو مكتبها في نفس الوقت أو بالتوازي مع الاجتماعات الرئيسية لوكالات الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقارها في روما، مما يكفل أقصى مشاركة فيها من قبل الأعضاء. ويكفل رئيس لجنة المؤتمر ومكتبها ورؤساء مجموعات العمل التابعة لها توافر مذكراتهم للأعضاء في أعقاب كل دورة.

(6) يقرر تعيين الأعضاء التاليين في لجنة المؤتمر (لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل): البروفيسور Mohammed Saeid Noori-Naeini رئيساً للجنة؛ والسيدة Agnes van Ardenne-van der Hoeven، والسيد Wilfred Joseph Ngirwa نائبين لرئيس اللجنة.

(7) يقرر أن المجلس عليه أن يرصد التقدم الشامل المحرز في متابعة تنفيذ خطة العمل الفورية ويرفع تقريراً عن ذلك إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين في عام 2009 ودورته السابعة والثلاثين في عام 2011. ويتلقى من الإدارة تقارير فصلية منتظمة عن التقدم المحرز في التنفيذ للنظر فيها وإسداء المشورة. ويحصل المجلس في أعمال الرصد التي يقوم بها خلال عام 2009 على الدعم من لجنة المؤتمر. كما يحصل على إسهامات من لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، كل في مجال ولايتها، ويجوز لهذه اللجان، توخياً للمرونة، عقد دورات إضافية حسب الاقتضاء.

(اعتُمد في 19 نوفمبر/تشرين الثاني 2008)

الملحق الثاني

أعضاء مكتب ومجموعات عمل لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل
وجداول اجتماعات اللجنة في 2009

عضوية مكتب ومجموعات عمل لجنة المؤتمر في 2009

الرئيس: البروفيسور Noori Naeini (الرئيس المستقل للمجلس)

نائب الرئيس: السفيرة van Ardenne (هولندا) والسفير Ngirwa (تنزانيا)

المكتب	إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة	النصوص الأساسية وعضوية المجلس	الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية	
	مجموعة العمل الثالثة	مجموعة العمل الثانية	مجموعة العمل الأولى	
Professor Noori Naeini	Noel de Luna (الفلبين)	لمياء السقاف (الكويت) Natalie Feistritzer (النمسا)	Vic Heard (المملكة المتحدة)	الرئيس الرئيس المشاركة
Ambassador van Ardenne Ambassador Ngirwa	Rita Mannella (إيطاليا)		Horacio Maltez (بنما)	نائب الرئيس
اريتريا	أثيوبيا	أنغولا	الكاميرون	أفريقيا
	الغابون	جمهورية الكونغو	كوت ديفوار	
	مصر	نيجيريا	زيمبابوي	
باكستان	ماليزيا	سرى لانكا	الصين	آسيا
	تايلند	اندونيسيا	الهند	
	بنغلاديش	باكستان	اليابان	
السويد	بلجيكا	فرنسا	ألمانيا	أوروبا
	فنلندا	روسيا الفيدرالية	بولندا	
	تركيا	أسبانيا	سويسرا	
البرازيل	البرازيل	الأرجنتين	كولومبيا	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
	المكسيك	البرازيل	بارغواي	
	فنزويلا	الجمهورية الدومينيكية	فنزويلا	
أفغانستان	عمان	الأردن	مصر	الشرق الأدنى
	السودان	الجمهورية العربية السورية	جمهورية إيران الإسلامية	
	الجمهورية العربية الليبية	مصر	أفغانستان	
الولايات المتحدة الأمريكية	كندا	كندا	كندا	أمريكا الشمالية
	الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	
استراليا	استراليا	استراليا	استراليا	جنوب المحيط الهادي
			نيوزيلندا	