

تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل  
إلى مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة عن خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة

- 2..... تمهيد الرئيس
- 4..... رسالة موجهة من المدير العام
- 5..... مقدمة
- 8..... أولاً- الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية
- 8..... (أ) الإطار الاستراتيجي
- 10..... (ب) الخطة المتوسطة الأجل
- 13..... (ج) برنامج العمل والميزانية
- 14..... (د) أطر النتائج
- 15..... (هـ) مفهوم "الإصلاح المصحوب بالنمو"
- 17..... ثانياً- إصلاح الحوكمة
- 17..... (أ) التعديلات على النصوص الأساسية للمنظمة لتنفيذ خطة العمل الفورية
- 18..... (ب) عضوية مجلس المنظمة
- 20..... ثالثاً- إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة
- 22..... (أ) الهياكل التنظيمية للمقر الرئيسي
- 23..... (ب) هيكل اللامركزية (التوظيف في المكاتب الميدانية والمواقع والتغطية)
- 26..... (ج) إدارة الموارد البشرية
- 27..... (د) تغيير الثقافة
- 28..... (هـ) إطار تقييم المخاطر وإدارتها في المنظمة
- 29..... رابعاً- الطريق إلى الأمام
- 29..... (أ) المجالات التي لم يبدأ فيها العمل بعد
- 30..... (ب) ترتيبات المتابعة من جانب الأجهزة الرئاسية
- 32..... الملحق الأول: القرار 2008/1- اعتماد خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة (2009-2011)
- 36..... الملحق الثاني: عضوية مكتب ومجموعات عمل لجنة المؤتمر في 2009

## تمهيد الرئيس

1- لا يسعني، من موقعي كرئيس للجنة المؤتمر، إلا أن أعرب عن تقديري لما قدّمته اللجنة وإدارة منظمة الأغذية والزراعة والموظفين فيها من دعم لتنفيذ خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة التي وافق عليها مؤتمر المنظمة في دورته الخاصة المعقودة في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2008.

2- وإنه لمن دواعي سروري أن أرفع هذا التقرير إلى المؤتمر. فعدد الجياع يبلغ اليوم، خلافاً لكل التوقعات، أكثر من مليار نسمة لهم نفس الحقوق والتطلعات التي يجدر بنا احترامها ونفس الكرامة التي يتمتع بها سائر الناس. وثمة تحسّن يلوح في الأفق بالنسبة إلى التحديات والخيارات في الأجل القصير التي يجد العالم نفسه أمامها، في وقت بدأنا فيه، ولو بتردد، الخروج من الأزمة المالية والاقتصادية؛ غير أن الصورة مختلفة في الأجلين المتوسط والبعيد. ففي ظلّ النمو السكاني المطرد من 6.9 مليار نسمة إلى أكثر من 9 مليارات نسمة بحسب التوقعات بحلول سنة 2050، تُفرض على الميزانيات الحكومية قيود بسبب معدلات العجز القياسية في قسم كبير من العالم المتقدم، في حين أن أسعار الأغذية لا تزال أعلى من المعدلات الأخيرة التي سجلتها، وتداعيات تغيير المناخ بالنسبة إلى سبل معيشة الفقراء والجياع باتت واضحة للعيان أكثر من أي وقت مضى.

3- وكما أشارت إليه قمة مجموعة الثماني الأخيرة، فإنّ العالم لم ينسَ احتياجات الفقراء والجياع ولكنه لا يبذل ما فيه الكفاية لتلبية هذه الاحتياجات. ومؤتمر القمة العالمي المقبل حول الأمن الغذائي سوف يشكل فرصة لتعزيز هذا الالتزام وإعادة ترتيب الأولويات حيثما يكون لها تأثير فعلي.

4- وبالعودة إلى الخلاصة التي توصل إليها التقييم الخارجي المستقلّ من أنّ "العالم يواجه بصورة مستمرة تحديات مستجدة وحدها منظمة عالمية لها ولاية منظمة الأغذية والزراعة وخبرتها قادرة على مواجهتها بمشروعية وسلطة"، لا بد لنا من أن نسأل أنفسنا هل إنّ ما قمنا به كافٍ لتمكين المنظمة من تأدية دورها الجوهري في المجتمع الدولي. وباعتماد خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة، أبرز الأعضاء، بدعم من إدارة المنظمة، التزامهم بجدول أعمال الإصلاح. ويسرني اليوم أن أرفع إلى مؤتمر المنظمة، بكثير من التقدير والاعتزاز، التقرير النهائي للجنة.

5- والإنجازات التي تحققت هي أبلغ تعبير:

- تمّ اعتماد الإدارة المستندة إلى النتائج وبدأ التغيير باتجاه ثقافة مستندة إلى النتائج؛
- هناك تقدّم على صعيد اللامركزية وأيضاً على صعيد تفويض المسؤوليات؛
- بدأ تبسيط العمليات في المنظمة؛
- يجري التركيز على تحسين إدارة الموارد البشرية؛
- والعمل جارٍ على اعتماد حوكمة تتسم بقدر أكبر من الفعالية.

6- والأهم من هذا كله أننا أرسينا ثقة متبادلة ووضعنا هدفاً مشتركاً بين الأعضاء كافة وبين الأعضاء والإدارة. وعملية الإصلاح لا يمكن أن تكون ساكنة ويتولى المدير العام قيادة هذه العملية بإشراف الأجهزة الرئاسية. والتحديات الماثلة أمامنا ضخمة ولا بد من مواجهتها على النحو المناسب.

7- ورغم التقدم الملحوظ الذي تحقق حتى الآن، كان بالإمكان تحقيق المزيد. فلقد كان هناك نقص في الموارد المخصصة لدعم صندوق أموال الأمانة لخطة العمل الفورية، مما أدى إلى تجزئة بعض الإجراءات التي كان من المقرر تنفيذها كحزمة متكاملة. وإنه من السهل جداً فقدان الزخم الحالي رهناً، بما هو عليه اليوم، بتغيير الثقافة في الأمانة وفي الأجهزة الرئاسية. وإذ تنصب جهودنا دوماً، قلباً وذهناً، على تفعيل مساهمة المنظمة في الجهود العالمية الرامية إلى التغلب على الجوع والفقر، لا بد لنا من الاعتناء بهذه النبتة الضعيفة. ولا بد لنا جميعاً من مضاعفة الجهود: عبر تأمين الموارد المالية اللازمة؛ وتحقيق النتائج الأمثل في الأجهزة الرئاسية؛ وتوفير الإشراف والدعم الضروريين للإدارة والموظفين من أجل المضي قدماً في تنفيذ خطة العمل الفورية التي ستزيد من فعالية المنظمة وستمكنها من تأدية دور رئيسي في القضاء على الجوع وإعمال الحق في الغذاء في سياق الأمن الغذائي الوطني في مختلف أنحاء العالم.

Mohammed Saeid Noori-Naeini

رئيس لجنة المؤتمر المعنية

بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

## رسالة موجّهة من المدير العام

1- في السنة الأولى من تنفيذ خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة، خطت المنظمة والدول الأعضاء بخطى ثابتة نحو عملية الإصلاح وأرست أسساً متينة للتغيير المستدام في الأجل البعيد. وإنّ لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة هي خير مثال على الدور القيادي والحافز لتوجيه الأعضاء والأمانة في مختلف مراحل التنفيذ. وقد أبدى الموظفون والإدارة في المنظمة من جهتهم اندفاعاً والتزاماً وتصميماً لا يتزعزع من أجل مؤازرة جهود الإصلاح. أما بالنسبة لي، فإنّ إصلاح المنظمة وتنفيذ خطة العمل الفورية لا يزالان في صدارة جدول أعمالنا، إذ يحتاج عالمنا اليوم إلى منظمة قويّة قادرة على تأدية دورها في التغلّب على الجوع.

2- يتضمّن الإطار الاستراتيجي الجديد الذي أعدّه الأعضاء والإدارة مبادئ عريضة وتوجيهات واسعة النطاق حول برامج عملنا في المستقبل. ويستند هذا الإطار الاستراتيجي إلى أساس مفهومي متين - يتمثّل في نهج محسّن مستند إلى النتائج - كما أتفق عليه في إطار خطة العمل الفورية. والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 المقترحة يوجّهان جميع الموارد المتاحة نحو إعادة هيكلة المنظمة وإعادة النظر في ترتيبات عملها بغية تحقيق نتائج يمكن قياسها، مع التمييز بشكل واضح بين الأعمال الفنية والإدارية. وبالفعل، فإنّ كل قسم من الأقسام في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية هو بحدّ ذاته برنامج للإصلاح.

3- إنّ النهج الذي أتبعته لجنة المؤتمر والذي يقضي بمراقبة التقدم المحرز من خلال مجموعات عمل بقيادة الأعضاء كان نهجاً مبتكراً ومثمراً خلق الظروف المواتية لإقامة حوار بناء بين الأعضاء ومع الإدارة. وأمكن الأعضاء من خلال هذا أن يبقوا على اطلاع على الإنجازات واسترجاع المعلومات لرسم السياسات والتخطيط في مجالات الإدارة المستندة إلى النتائج، والإصلاحات الخاصة بالموارد البشرية، وتغيير الثقافة، وإصلاح النظم الإدارية والعمل كمنظمة واحدة. وقد ساهم الحوار إلى حد كبير في بناء شراكة بين الأعضاء من جهة وبين الأعضاء والإدارة من جهة أخرى وهي شراكة ضرورية للقيام بإصلاحات واسعة وعميقة ومستدامة.

4- مما لا شكّ فيه أنّ الطريق لا تزال طويلة رغم إنجاز 56 في المائة من الإجراءات التي نصت عليها خطة العمل الفورية خلال السنة الأولى. ولا يزال علينا التصدي للعديد من التحديات الماثلة أمامنا لكي يكون النجاح حليفنا في إنجاز عدد من المبادرات الكبرى والمعقدة والمتداخلة. وأنتهز هذه الفرصة لأطمئنّ الأعضاء إلى أنني عقدت العزم على المحافظة على الزخم نفسه بالنسبة إلى خطة العمل الفورية وإلى أنّ أعضاء المنظمة سوف يبقون بنفس القدر من الاندفاع وسيفون بما التزموا به إزاء تنفيذ الإصلاحات. وآمل في أن يبقى الأعضاء ملتزمين بتجديد المنظمة بفضل دعمكم المالي وتشجيعكم وإشرافكم الفعّال.

5- ولا يسعني إلا أن أعرب عن تقديري العميق للبروفيسور Noori وللجنة المؤتمر ككلّ على التوجيهات التي أعطوها لأكثر حزم الإصلاح تكاملاً على الإطلاق في منظومة الأمم المتحدة ككلّ، حيث أنها تجمع بصورة مثالية بين الرؤية والتطبيق العملي.

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 Naeini، ونائبا الرئيس السفيرة Agnes van Ardenne-van der Hoeven، والسفير Wilfred Joseph 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"<sup>1</sup>.

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."

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.

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

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 التالي<sup>2</sup>:

- 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 28 اجتماعاً وزيد هذا العدد في وقت لاحق إلى 36 اجتماعاً.

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 فضلاً عن مجلس المنظمة بالتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية. وكما دعا إليه القرار 1/2008، أنشئ صندوق أموال أمانة خاص لتنفيذ خطة العمل الفورية. ومع حلول نهاية شهر سبتمبر/أيلول 2009، بلغ عدد الأعضاء الذين قدّموا تعهدات 31 عضواً بما مجموعه 8.3 مليون دولار أمريكي، في حين سدد 23 عضواً آخر مدفوعات لصندوق أموال الأمانة بلغ مجموعها 5 ملايين دولار أمريكي. وحثّ القرار جميع البلدان الأعضاء على الإسهام بموارد من خارج الميزانية، بمبلغ مؤقت تبلغ قيمته 21.8 مليون دولار أمريكي (باستثناء تكاليف دعم المشروعات البالغة 7 في المائة) لعام 2009. وفي حين أن متطلبات التمويل لعام 2009 قد خفضت لاحقاً إلى 14.3 مليون دولار أمريكي (باستثناء تكاليف دعم المشروعات) مع مبلغ ضروري قدره 9.8 مليون دولار أمريكي (أو 10.5 مليون دولار أمريكي مع تكاليف دعم المشروعات) للشروع في تنفيذ الإجراءات المتضافرة، فإن مجموع التعهدات كان أقل من هذا المقدار.

<sup>2</sup> 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 من سنة 2009 وحتى سنة 2011 وما بعدها.

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 المقدرّة 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. واستناداً إلى الإطار الاستراتيجي، تعرض الخطة المتوسطة الأجل لأربع سنوات نهجاً برامجياً مستنداً إلى النتائج للعمل الذي ستضطلع به المنظمة لجميع الموارد المالية المتاحة. ومن شأن هذا النهج المعتمد في الخطة المتوسطة الأجل أن يساعد في تركيز عمل المنظمة ووضع سلم بالأولويات، وستستمر هذه العملية خلال الفترة المالية 2010-2011.

14- ومن ناحية أخرى، فإن برنامج العمل والميزانية يحدد الموارد - من كل من الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية - التي ستُدار ضمن برنامج عمل موحد خلال السنتين الأوليين من أطر النتائج الواردة في 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 الإصلاحات وبرنامج للعمل.

### (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 (الملحق 4).

16- ويتضمن الإطار الاستراتيجي، وفقاً للصيغة الواردة في خطة العمل الفورية (الإجراء 2-3)، 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 تلبي 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 والاستخدام المستدام لموارد مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية.
- دال- تحسين نوعية وسلامة الأغذية في جميع مراحل سلسلة الأغذية.
- هاء- 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 فعال.

- 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: وتمثل النتائج المتوقع تنفيذها خلال فترة أربع سنوات ضمن جميع الموارد المالية المتاحة، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- (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.

ورحبت مجموعات العمل بالخطة المتوسطة الأجل وأثنت على العدد المحدود بدرجة أكبر للنتائج التنظيمية (56) في إطار النتائج الجديد تمشياً مع الاتجاه السابق لخفض الكيانات البرمجية (183).

20- المؤشرات: كما هو متوخى في خطة العمل الفورية (الإجراء 3-3)، فإن صياغة مؤشرات محددة وواقعية وقابلة للقياس والتحقيق 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، وفقاً لما ورد في خطة العمل الفورية (الإجراء 3-12) أن تضع إستراتيجية لتعبئة الموارد وإدارتها بدءاً 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 جزءاً 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 تدريجياً التمويل بواسطة مساهمات طوعية من خارج الميزانية بصورة تجميعية ، وبشروط أقل تشدداً وأقل تخصيصاً ؛

(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 في ظل نموذج الميزنة الجديد.

وجرى الإقرار أيضاً بأن الاستخدام الكامل لمجالات التركيز المؤثرة ما يزال عملاً قيد التنفيذ وأن على لجنتي المالية والبرنامج دراسة المسألة بانتظام خلال الفترة 2010-2011.

23- وقد صادقت لجنة المؤتمر على سبعة مجالات تركيز مؤثرة سوف تساعد في تعبئة الدعم من خارج الميزانية لنحو 45 نتيجة من أصل 49 نتيجة في ظل الأهداف الاستراتيجية 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 في 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 في 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 مناوئتها كبرنامج عمل موحد. وستخضع 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 النموذج الجديد لإعداد الميزانية على النحو المطلوب في خطة العمل الفورية، مع ملاحظة أن الميزانية المتكاملة تقدم نظرة أكثر شمولاً للموارد الموضوعة تحت تصرف المنظمة، مما يهدف إلى تحسين الحوكمة والإشراف وتطبيقها على أطر النتائج المتفق عليها مع إبراز الدور الهام للمساهمات الطوعية. وفي حين أن عدم اليقين وتخصيص المساهمات الطوعية قد يؤثران في تحقيق النتائج المقررة في برنامج العمل الموحد، لوحظ أنه يتعين أن تتم تعبئة المساهمات الطوعية، وتقديمها بترابط كامل مع الأهداف الاستراتيجية. وستقوم لجنة البرنامج والمالية والمجلس برصد المساهمات الطوعية بانتظام وفقاً لأطر النتائج، والتقليل من تخصيص هذه الموارد. وستتيسر عملية الإشراف هذه بفضل تطبيق نظام رصد أداء التنفيذ والإبلاغ في الفترة 2010-2011.

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:

- النتائج التنظيمية، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية عن كل نتيجة ستحقق خلال فترة السنتين؛
- تحديد كمي 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 بدء العمل 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.

وتجدر الإشارة إلى أن برنامج ممثلات المنظمة وبرنامج التعاون التقني ليسا مدمجين إدماجاً كاملاً في الإطار المستند إلى النتائج. وإقراراً بأن هذه المسألة هي عمل قيد التنفيذ، فإنها ستخضع لمزيد من الدراسة من جانب الإدارة والأجهزة الرئاسية المعنية خلال فترة السنتين 2010-2011 بهدف التطبيق في عام 2012 قدر المستطاع.

29- وعلى الرغم من المحاولة الأولية 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 المزمع أن تنظر المؤتمرات الإقليمية في مسألة تطوير إجراءات إقليمية وشبه إقليمية ذات أولوية خلال 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"<sup>3</sup>

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 خيارات نهج طويل الأجل إزاء "الإصلاح المصحوب بالنمو"، بما في ذلك الجمع بين الزيادة في الموارد ومضاعفة المسؤولية وفعالية منظمة خضعت للإصلاح. وفي محاولة لزيادة توضيح المفهوم، جرى التشديد على الجوانب التالية:

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

- 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.

## 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 يضطلع 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

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 الدستور<sup>4</sup>. 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.

<sup>4</sup> 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؛
- لجنتنا البرنامج والمالية؛
- لجنة الشؤون الدستورية والقانونية؛
- اللجان الفنية؛
- المؤتمرات الإقليمية؛
- الاجتماعات الوزارية؛
- تعيين المدير العام وفترة ولايته؛
- إصلاح نظام إعداد البرامج والموازنة والرصد القائم على النتائج؛
- 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 توصلت إليه مجموعة العمل الثانية 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- وافقت 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 وفقاً لنموذج المجالس التنفيذية ذات العضوية المحددة (بناءً على توصية التقييم الخارجي المستقل) غير ممكن التنفيذ في الوقت الحاضر.

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 شهر سبتمبر/أيلول 2009، وفي ظلّ عدم الاتفاق على إمكانية تغيير عدد المقاعد في المجلس، كانت الجهود لا تزال تُبذل بهدف التوصل إلى توافق في الآراء حول هذا الموضوع في الدورة السادسة والثلاثين للمؤتمر إذا أمكن ذلك.

### 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. وتؤيد لجنة المؤتمر تنفيذ العملية الشاملة لإعادة هيكلة المقر الرئيسي (الشكل 1). وكما هو موضح في خطة العمل الفورية، فإن الهيكل التنظيمي سيشهد مزيداً من الصقل حتى نهاية عام 2012 بناء على التشاور بين الإدارة والأجهزة الرئاسية، بما في ذلك الربط بين المسائل العامة مثل التنمية الريفية والأمن الغذائي وبين الهيكل.

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 والمساءلة؛ 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.

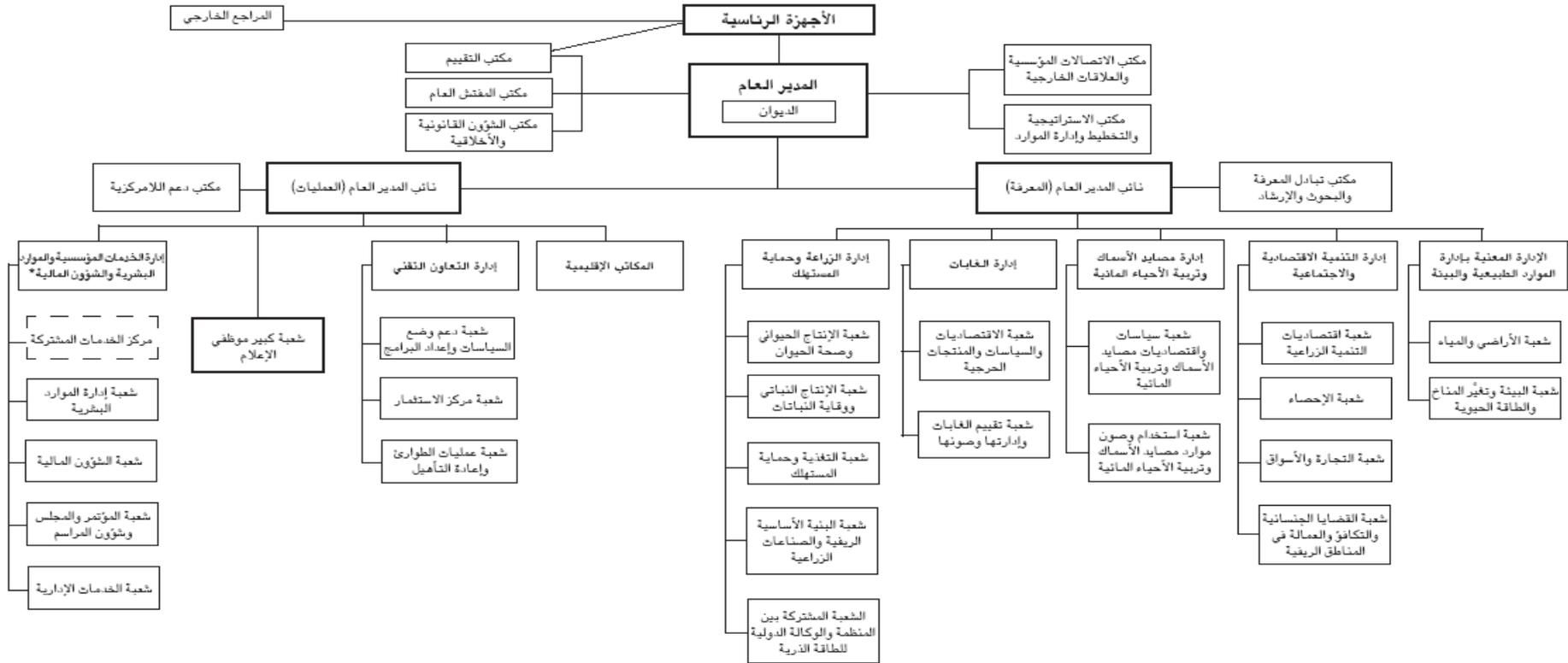
50- ويأخذ هيكل الإدارات على المستوى المركزي في الاعتبار التحليلات الوظيفية التي أجريت في 2009 وسيحصل على المزيد من الاستشارة من التحليلات الجارية وتنفيذ خطة العمل الفورية وتوصيات الاستعراض المفصل. ويمكن إيجاز التغييرات في هيكل الإدارات المقترح بالمقارنة بالهيكل التنظيمي الحالي فيما يلي:

- (أ) إلغاء إدارة المعرفة والاتصال وإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية؛
- (ب) إنشاء إدارة جديدة للخدمات المؤسسية والموارد البشرية 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 تغير المناخ، والتحديات والفرص ذات الصلة بالطاقة الحيوية. وستلغي شعبة البحوث والإرشاد وتحوّل 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- وعلاوة على ذلك، وبناء على توصية الاستعراض المفصل، بدأ في شهر يوليو/تموز 2009 استعراض خارجي تكميلي منفصل لدور مكتب المدير العام بالنسبة إلى الأنشطة الإدارية، وستصدر نتائج هذا الاستعراض في أواخر شهر أكتوبر/تشرين الأول.

52- ويرد الهيكل المقترح للمقر الرئيسي في الشكل 1، في حين ترد تفاصيل الوظائف والموارد المخصصة للإدارات المختلفة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011.

الشكل 1: الهياكل التنظيمية للمقر الرئيسي



\* سيخضع هيكل إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية ووظائفها لمزيد من التعديلات.

دايرة

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

53- 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 انطباع مباشر عن جهودها الإنمائية والإنسانية فضلا عن فهم الخيارات والقضايا المتعلقة بتحسين عمل هذه المكاتب.

54- 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

55- وسوف تتولى المكاتب الإقليمية، مع العمل حسب مقتضى الحال مع المكاتب الإقليمية الفرعية، مسؤوليات جديدة تخضع للمساءلة بشأنها وهي: (1) الإشراف على المكاتب القطرية، بما في ذلك إدارة موارد شبكة الممثلات القطرية؛ (2) إدارة البرنامج المعني بالنشاطات 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. ومن الواجب أن يكون تمويل المكاتب الإقليمية متناسبا مع مسؤولياتها الجديدة.

56- 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 بالتدريج، 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.

57- 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. وستجري تغطية العجز الباقي لشبكة المكاتب القطرية في الفترة 2010-2011 من خلال إجراءات مؤقتة مثل تعيين منسقي الطوارئ كقائمين بأعمال ممثلات المنظمة حيثما أمكن ذلك وبشرط الحصول على موافقة مسبقة من الجهات المانحة، وتعيين الممثلين القطريين، على أساس كل حالة على حدة، في الوظائف الشاغرة في المكاتب

الإقليمية وشبه الإقليمية. وسيتعين أيضاً بذل الجهود لضمان التسديد الكامل وحسن التوقيت للمساهمات النقدية الحكومية المناظرة، مع مراعاة الظروف الخاصة التي تواجه البلدان.

58- 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.

59- وكما يظهر في الشكل 2 الذي يتضمّن عرضاً للهيكل اللامركزي، سوف تتولى المكاتب الإقليمية الإشراف على المكاتب القطرية كلّ في الإقليم الموجودة فيه، في حين يرفع الممثلون في المكاتب الإقليمية تقاريرهم إلى نائب المدير العام (للمعاملات). ورهنأ بأي تعديلات قد تنشأ عن الاستعراض الخارجي لمكتب المدير العام، سوف يرفع مكاتب الاتصال مع الأمم المتحدة في جنيف وفي نيويورك تقاريرهما إلى مكتب الاتصالات المؤسسية والعلاقات الخارجية، في حين ترفع مكاتب الاتصال الأخرى تقاريرها إلى نائب المدير العام (للمعاملات).

## الشكل 2 – الهياكل التنظيمية للمكاتب الميدانية



\* مقر مشترك في المكتب الإقليمي

## (ج) إدارة الموارد البشرية

60- 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.

61- ووضعت الإدارة بالتشاور مع الأعضاء، إطاراً لإستراتيجية وسياسة إدارة الموارد البشرية<sup>5</sup> 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.

62- 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.

63- وقدم الاستعراض المفصل 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 وتحويلها إلى وظيفة إستراتيجية بدرجة أكبر؛ (5) التوفيق بين مزيج المهارات والقدرات في الوظائف الفنية في وظيفة الموارد البشرية؛ (6) تعزيز قدرات الإدارة.

64- وقد صادقت لجنة المؤتمر على الإدراج المقترح لتوصيات الاستعراض المفصل المقبولة في إطار الموارد البشرية، وأشارت للجنة 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. كما أقرت بمساهمة المصفوفة الأساسية للمؤشرات والأهداف في تعزيز الإدارة القائمة على 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.

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

65- 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.

66- 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.

67- وستكون عملية تحديث وظيفة الموارد البشرية عملية مكثفة ومستمرة خلال الفترتين المائيتين 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.

68- 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

69- 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". وستركز 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

70- 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

71- يصف هذا القسم الخطوات التالية في عملية الإصلاح، موضحاً المجالات التي تستدعي مزيداً من العمل فضلاً عن آليات المتابعة المتوخاة لكفالة الرصد المناسب لعملية تنفيذ خطة العمل الفورية.

### (أ) المجالات التي لم يبدأ فيها العمل بعد

72- مع نهاية سنة 2009، فإن من المنتظر أن يكون 56 في المائة من مجموع إجراءات خطة العمل الفورية التي اعتمدها قرار المؤتمر 2008/1 قد أنجز. وفي خلال الفترة 2010-2011 وما بعدها، سيجري تنفيذ عدد من المشاريع البالغة التعقيد بغية استحداث طرق جديدة للإدارة، وعمليات جديدة للعمل، وخدمات إدارية جديدة، وسياسات جديدة للموارد البشرية، ونظم جديدة للرصد ورفع التقارير والتقييم، الأمر الذي سيؤثر إلى حد كبير في طرق عمل المنظمة (انظر الملحق 5). وستقدم الإدارة خطة زمنية معدلة لمواصلة تنفيذ جدول أعمال الإصلاح. وخلال فترة السنتين المقبلة، ستكون المجالات الخمسة الرئيسية التي تقع معظم إجراءات خطة العمل الفورية في إطارها على النحو الآتي:

- **التركيز على احتياجات الأعضاء من خلال أنشطة البرمجة المستندة إلى النتائج، والرصد، والإبلاغ، وتعبئة الموارد:** ستقوم المنظمة بوضع نظم للرصد والإبلاغ لتوفير معلومات رئيسية عن الأداء للأعضاء، ومواصلة تعزيز النموذج الجديد للتخطيط ووضع الميزانية، وذلك، وضمن جملة أمور، بالأنشطة المذكورة في الفقرات 22 و25 و28 المتعلقة باستخدام مجالات التركيز المؤثرة والتنفيذ الكامل لإطار الإدارة المستندة إلى النتائج. وسيجري في الفترة 2010-2011 تطبيق نظام لتقييم الموظفين على مستوى المنظمة لاستكمال "صلة المسألة" في ما بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء كل فرد من الموظفين. وسيتم التشديد على ترتيب أولويات العمل التقني في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحتاج إلى تطبيقها بنشاط خلال الدورة الكاملة الأولى للتخطيط المستند إلى النتائج في الفترة 2010-2011. وستنفذ استراتيجية لتعبئة الموارد وإدارتها، تشمل مجالات التركيز المؤثرة، والأطر الوطنية المتوسطة الأجل ذات الأولوية، ومجالات العمل الإقليمية وشبه الإقليمية ذات الأولوية، بغية ضمان تركيز المساهمات الطوعية على أطر النتائج المعتمدة وتحسين رصد وإشراف الأجهزة الرئاسية.
- **العمل كمنظمة واحدة من خلال ربط الهياكل، والأدوار، والمسؤوليات بإطار النتائج:** سيتواصل صقل هيكل المقر الرئيسي، وستقوم المنظمة بالاستثمار في البنية الأساسية الضرورية لتمكين الموظفين في المكاتب الميدانية من استخدام نفس الأدوات والتسهيلات المؤسسية التي يستخدمها زملاؤهم في المقر الرئيسي. وستضاعف المنظمة أيضاً عدد الموظفين الذين يتناوبون على العمل بين المقر الرئيسي وأو المكاتب الميدانية لضمان تدفق المعارف والخبرات بين المكاتب وإثراء خبرات الموظفين ومعارفهم. وستدعو الحاجة إلى مزيد من التوضيحات لوظائف بعض الوحدات لضمان العمل كمنظمة واحدة. وستعد الإدارة رؤية متوسطة إلى طويلة الأجل تتعلق بهيكل ووظيفة شبكة المكاتب الميدانية، بما يراعي الإجراءات الخاصة باللامركزية التي وردت في خطة العمل الفورية. وستقوم الإدارة، بعد تلقي مساهمات المؤتمرات الإقليمية، بإعداد وتقديم مقترحات في عام 2010 إلى

الأجهزة الرئاسية المعنية بغرض استعراضها وإقرارها وتنفيذها. وستنفذ العملية بأكملها بمشاركة نشطة وتوجيهات من لجنة المؤتمر. وستُعزز شراكات المنظمة وتُجدد التماساً لإمكانيات القيام بأنشطة مشتركة وترتيبات تعاونية أخرى مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ومع منظومة الأمم المتحدة، وكذلك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

- النهوض بالموارد البشرية من خلال سياسات الموارد البشرية وممارساتها وتغيير الثقافة: ستقوم المنظمة بوضع نظام متكامل ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية مهاراتهم والاستثمار في عدد أكبر من الموظفين الفنيين في شعبة الموارد البشرية لموازنة دورهم كشركاء استراتيجيين في العمل داخل المنظمة. وستنفذ مبادرات مهمة مثل سياسة تناوب الموظفين ونشر نظام تقييم الأداء والإدارة. وستركز أنشطة تغيير الثقافة على رصد تنفيذ الرؤية وستضمن دمج هذا التغيير في عملية الإصلاح الشاملة.
- الاستخدام الكفوء لمساهمات الأعضاء من خلال إصلاح نظم التنظيم والإدارة: سيعزز تشغيل مركز الخدمات المشتركة وسيبدأ استعراض وظيفة السجل وأتمتتها. وسيتم إنشاء وحدة الطباعة والتوزيع الجديدة، وستطبق مجموعة واسعة من التحسينات على عمليات التوريد الخاصة بالمقر الرئيسي والميدان. وسيواصل تبسيط العمليات الإدارية، مع مراعاة نتائج الاستعراض الخارجي الجاري للأنشطة الإدارية لمكتب المدير العام أيضاً. وسيُنجز مشروع اختباري لإدارة المخاطر المؤسسية، وهو مشروع سيقوم الإطار/الهيكل الحالي لإدارة المخاطر في المنظمة، ويحدد الثغرات، وينير جهود تطوير إطار لإدارة المخاطر المؤسسية على مستوى المنظمة سيشتمل على العناصر الضرورية للتحسين المتواصل لقدرات المنظمة في مجال إدارة المخاطر.
- تحسين تحديد احتياجات الأعضاء من خلال حوكمة وإشراف فعالين: ستعزز وظيفة التقييم أكثر فأكثر، بما في ذلك دورها الاستشاري بشأن عمليات الإدارة، والبرمجة، والميزنة المستندة إلى النتائج. كما ستتواصل جهود تحديد وإعداد برامج عمل متعددة السنوات للمجلس، ولجان المجلس، والمؤتمرات الإقليمية. وستواصل الأجهزة الرئاسية النظر في وظائف واختصاصات لجنة الأخلاقيات المقترحة.

#### (باء) ترتيبات المتابعة من جانب الأجهزة الرئاسية

73- درست لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل خيارين ممكنين لمتابعة الحوكمة في الفترة 2010-2011 واتفقت على اتخاذ ترتيبات الإشراف المبيّنة في ما يلي، مع العلم بشكل واضح بأن لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل المقترح إنشاؤها للفترة 2010-2011 ستكون برئاسة الرئيس المستقل لمجلس المنظمة.

74- وسيجري تشكيل لجنة للمؤتمر لفترة زمنية محددة هي 2010-2011 وسترفع تقريرها إلى المؤتمر في عام 2011 وستكون شبيهة بطبيعتها بلجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل لسنة 2009. وحرصاً على الاستمرارية، سيُطلق على هذه اللجنة نفس الاسم والمختصر (COC-IEE) كما لجنة المؤتمر الحالية. غير أن ولايتها وهيكلها سيكونان مختلفين. فولايتها ستتركز على رصد ومتابعة تنفيذ خطة العمل الفورية ككل، بالإضافة إلى إعطاء توجيهات بشأن أي

تحسينات قد تلزم بهذا الخصوص. وهي ستعقد عدداً أقلّ من الاجتماعات (حتى ثلاث مرات في السنة) وسيكون هيكلها أبسط: فلا حاجة إلى وجود مجموعات عمل منفصلة يُعنى كل منها بمسائل محددة ولا أمانة خاصة لخدمة اللجنة بصورة منتظمة، في حين أنها ستعمل بالشكل نفسه بالنسبة إلى قضايا أخرى:

- ستكون المشاركة فيها مفتوحة أمام جميع الأعضاء وستعمل بجميع لغات المنظمة وتتخذ قراراتها بتوافق الآراء كلما أمكن ذلك؛
- تحدد مواعيد عقد اجتماعاتها مع مراعاة الدورات ذات الصلة للأجهزة الرئاسية وذلك حرصاً على حسن ترتيب الاجتماعات المكتملة لبعضها البعض ولن تُعقد بالتوازي مع اجتماعات رئيسية أخرى لمنظمات الأمم المتحدة الموجودة في روما؛
- ستعيّن مكتباً مؤلفاً من رئيس اللجنة ونائبي الرئيس وممثل واحد عن الدول الأعضاء في كل إقليم، وستعنى حصراً بالمسائل الإدارية والتنظيمية؛
- ستحظى بدعم مسبق من الإدارة التي تتولى أيضاً توفير خدمات الأمانة والوثائق اللازمة لاجتماعاتها.

75- وبموازاة ذلك، سوف يُستعان بالأجهزة الرئاسية، ولا سيما المجلس ولجنة المالية ولجنة البرنامج ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية:

- سوف يواصل المجلس رصد التقدم الإجمالي المحرز على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية ويرفع تقريره إلى المؤتمر في سنة 2011، ويتلقى تقارير محلية من الإدارة عن تنفيذ خطة العمل الفورية للمراجعة وإصدار التوجيهات المناسبة؛
- تقدّم لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، حسب المقتضى، مدخلات محددة للمجلس كلّ في مجال اختصاصها؛
- يؤدي الرئيس المستقل للمجلس، في إطار وظائفه المعززة، دوراً استباقياً على صعيدي التيسير والتنسيق عند تأدية وظيفة الإشراف هذه.

## الملحق الأول

### القرار 2008/1- اعتماد خطة العمل الفورية لتجديد

### منظمة الأغذية والزراعة (2009-2011)

#### إن المؤتمر

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

وإذ 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، فضلاً عن التحديات التي تمثلها الطاقة البيولوجية والفرص التي تتيحها.

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

وإذ 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.

وإذ يسلم بالمشاركة الفعالة للأعضاء في العملية والدعم الثابت الذي قدمه لها المدير العام والإدارة، وإذ 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، و خطة 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، يحث 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 2009<sup>6</sup> 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.

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

1- توصية المؤتمر في عام 2009 بما يلي:

(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؛

<sup>6</sup> 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.

- (2) أية تغييرات تعتبر مستنوبة 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.
- (ب) 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 مستنوبة 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- تعيّن 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.

(ج) 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

عضوية مكتب ومجموعات عمل لجنة المؤتمر في 2009

الرئيس: البروفيسور Noori Naeini (الرئيس المستقل للمجلس)

نائب الرئيس: سعادة السفيرة van Ardenne (هولندا) وسعادة السفير 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	
البروفيسور Noori Naeini	Noel de Luna (الفلبين)	لياء السقاف (الكويت) Natalie Feistritzner (النمسا)	Vic Heard (المملكة المتحدة)	الرئيس الرئيس المشاركة
سعادة السفيرة van Ardenne سعادة السفير Ngirwa	Rita Mannella (إيطاليا)		Horacio Maltez (بنما)	نائب الرئيس
أفريقيا	أثيوبيا	أنغولا	الكاميرون	
	الغابون	جمهورية الكونغو	كوت ديفوار	
	مصر	نيجيريا	زيمبابوي	
آسيا	ماليزيا	سرى لانكا	الصين	
	تايلند	اندونيسيا	الهند	
	بنغلاديش	باكستان	اليابان	
أوروبا	بلجيكا	فرنسا	ألمانيا	
	فنلندا	روسيا الفيدرالية	بولندا	
	تركيا	أسبانيا	سويسرا	
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	البرازيل	الأرجنتين	كولومبيا	
	المكسيك	البرازيل	بارغواي	
	فنزويلا	الجمهورية الدومينيكية	فنزويلا	
الشرق الأدنى	عمان	الأردن	مصر	
	السودان	الجمهورية العربية السورية	جمهورية إيران الإسلامية	
	الجمهورية العربية الليبية	مصر	أفغانستان	
أمريكا الشمالية	كندا	كندا	كندا	
الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	
جنوب المحيط الهادي	استراليا	استراليا	استراليا	
			نيوزيلندا	