

خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة

موجز غير رسمي

(1) سيجتمع أعضاء منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في روما في نوفمبر/ تشرين الثاني 2008 للموافقة على حزمة من الإصلاحات الشاملة والطموحة، الغرض منها أن تصبح المنظمة أكثر ملاءمة للقيام بدورها وأكثر قدرة على التجاوب مع احتياجات القرن الحادي والعشرين. وسوف تكون الدورة الخاصة لمؤتمر المنظمة (18-22 نوفمبر/تشرين الثاني) هي خاتمة أكبر عملية بعيدة المدى لإعادة النظر في المهام التي تقوم بها المنظمة منذ تأسيسها قبل أكثر من ستة عقود مضت، وإطلاق أول مرحلة لتنفيذ توصياته.

(2) وتتضمن التوصيات الواردة في تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة تنفيذ أول تقييم خارجي مستقل، إطاراً لعملية للتغيير تمتد لسنوات عديدة، كما تتضمن جدولاً زمنياً محدداً للخطوات الأولى التي تبدأ بخطة العمل الفورية التي تمتد لمدة ثلاث سنوات. ومن المتوقع، في نهاية هذه المدة، أن تتحقق تحسينات رئيسية يمكن قياسها في المجالات التي تغطيها الخطة:

(أ) زيادة وضوح الأهداف الاستراتيجية والتركيز على أولويات المنظمة وبرامجها؛

(ب) تعزيز قدرة الأعضاء على ممارسة الحوكمة والإشراف؛

(ج) وتحسين الأداء من خلال إصلاح النظم المطبقة وإعادة هيكلة المنظمة.

(3) وسوف تشهد السنة الأولى من الخطة، أي سنة 2009، البدء في إجراء التغييرات التي تعتمدها الدورة الخاصة للمؤتمر. وسوف تكون الدورة العادية، التي ستعقد في نوفمبر/ تشرين الأول 2009، في وضع يسمح لها بتعزيز عملية التغيير هذه والبدء في دورة جديدة للحوكمة تبدأ في الفترة 2010-2011. ونظراً للحاجة إلى فترة زمنية طويلة لتحقيق تغيير دائم في بعض المجالات، فقد أتيحت الفرصة لإدارة المنظمة والأجهزة الرئاسية لإجراء عملية مراجعة في 2011 ولتحديد المسار في السنوات التالية.

لماذا الإصلاح؟

(4) يستجيب تقرير اللجنة للولاية التي حددها مؤتمر المنظمة في دورته عام 2007، بعد أن نظرت في نتائج التقييم الخارجي المستقل. وقد تبين من هذا التقييم الذي وُصف بأنه "التقييم الأشمل والأوسع نطاقاً والأبعد نظراً الذي أجري لإحدى منظمات الأمم المتحدة"، أن العالم في حاجة إلى المنظمة، على أن تكون أكثر ملاءمة للأوضاع المستقبلية، وأكثر كفاءة وفعالية، مع تحديد أولوياتها بمزيد من الدقة وأن تركز جهودها في المجالات التي تتوافق مع الميزة النسبية التي

تتمتع بها. ويتضمن التقرير مائة توصية كأساس يعتمد عليه الأعضاء في اتخاذ القرارات بشأن حزمة من "الإصلاحات المترافقة مع النمو".

(5) وفي عام 2007 رحب المؤتمر بنتائج التقييم وبتجاوب الإدارة "من حيث المبدأ"، كما أعلن المدير العام. وأنشأ المؤتمر لجنة منبثقة عنه، مفتوحة أمام مشاركة جميع أعضاء المنظمة، وحدد لها إطاراً زمنياً مدته سنة لتقديم اقتراحاتها بشأن خطة العمل الفورية واستعراض تنفيذ جميع الإجراءات التي يتخذها المدير العام بشأن متابعة التقييم الخارجي المستقل في ما يندرج ضمن سلطته. وخلال عشرة أشهر من النشاط المكثف، عملت لجنة المؤتمر من خلال ثلاث مجموعات عمل وبمساعدة من إدارة المنظمة، واستطاعت إجراء تحليل مفصل لنتائج التقييم الخارجي المستقل واستجابة الإدارة، ثم وضعت مجموعة من التوصيات تتقدم بها الآن إلى الدورة الخاصة لمؤتمر المنظمة. وقد وُضعت هذه التوصيات بتوافق الآراء بين الأعضاء وبدعم كامل من المدير العام والإدارة.

(6) وقد تميزت هذه العملية عن الاستعراضات التي أجريت سابقاً عن المنظمة بتركيزها الواضح على الحوكمة وعلى دور الأعضاء ومسؤولياتهم سواء بالنسبة للمستجدات التي شهدتها الفترة الماضية أو تحديد الطريق في المستقبل. وقد أجري التقييم الخارجي المستقل نفسه تحت رعاية مجلس المنظمة، كما أن التحضير للدورة الخاصة كان بقيادة الأعضاء من خلال لجنة المؤتمر. ومن الأمور التي لا تخلو من الدلالة أن جانباً كبيراً من توصيات اللجنة يتعلق بالحوكمة في المنظمة والعلاقة بين الأعضاء والأمانة. وفي نفس الوقت، اقترحت اللجنة تدابير مهمة لتحسين قدرة الأعضاء، لدى اجتماعهم في الأجهزة الرئاسية، على التصدي للقضايا الرئيسية التي تؤثر على الزراعة والأمن الغذائي في العالم.

(7) وهناك اعتراف بأن الغرض من المنظمة مناسب اليوم كما كان عندما أنشئت. وهناك، كما جاء في تقرير التقييم الخارجي المستقل، "تحديات تظهر باستمرار لا تستطيع أن تتصدى لها بشرعية ونفوذ سوى منظمة عالمية لها اختصاصات منظمة الأغذية والزراعة وخبراتها". وفي نفس الوقت، فإن السياق الذي تعمل فيه المنظمة الآن يختلف كثيراً عن السياق الذي كان قائماً منذ ستة عقود مضت، كما أن الأعضاء يجب أن يتفوقوا على كيفية تحديد المنظمة لموقعها في "المشهد القائم اليوم بعد التغيير الهائل الذي طرأ عليه" في سياق النظام الإنمائي الدولي، إذا كانت تبغي الوفاء بدورها في الترويج للترابط بين السياسات والتنظيمات الخاصة بالأغذية والزراعة في القرن الحادي والعشرين.

(8) وقد بُذلت جهود ضخمة خلال السنوات القليلة الماضية للبدء في التجاوب مع هذا التحدي، ولكن نجاح هذه الجهود اصطدم بعاملين رئيسيين هما:

(أ) عدم وجود اتفاق في الرأي بين الأعضاء؛ وهي ظاهرة لا تنفرد بها المنظمة – بل هي في الواقع منتشرة في عدد من منظمات الأمم المتحدة – وإن كانت الخلافات بشأن ما ينبغي للمنظمة أن تفعله وكيف ينبغي عليها أن تفعله قد حدّت كثيراً من فعاليتها؛

(ب) والانخفاض المتواصل في الموارد المالية؛ إذ انخفضت القيمة الحقيقية لمجموع الأموال من الميزانية العادية ومن خارج الميزانية، باستثناء الموارد المخصصة لحالات الطوارئ، بنسبة 31 في المائة في الفترة ما بين 1994 و2005، كما انخفض مجموع الموظفين بنسبة 25 في المائة، مما تسبب في إحداث تآكل خطير في قدرات المنظمة الأساسية وقدرتها على الإنجاز.

(9) وقد رأى التقييم المستقل صلة بين هذين العاملين ودعا إلى اتفاق جديد فيما بين الأعضاء على "رؤية مشتركة لعمل المنظمة في المستقبل"، تستند إلى إرادة سياسية لتحقيق "الإصلاح والنمو بصورة متزامنة في إطار مجموعة تدابير مترابطة".

حزمة إجراءات التغيير

(10) ولواجهة هذا التحدي، أظهر الأعضاء عزمًا جديدًا وحددوا ذلك في بيان يوضح رؤية المنظمة والأهداف العالمية. وترد هذه الرؤية والأهداف في الإطار أدناه، يليها موجز عن حزمة إجراءات التغيير لإدخال الإصلاحات مع المحافظة على النمو.

رؤية المنظمة والأهداف العالمية: تتمثل رؤية المنظمة في عالم متحرر من الجوع وسوء التغذية، تساهم فيه الأغذية والزراعة¹ في تحسين مستويات معيشة الجميع، وخصوصاً الفئات الأشد فقراً، بطريقة اقتصادية، واجتماعية وبيئية مستدامة. ولتعزيز تحقيق هذه الرؤية وكذلك تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، ستعمل المنظمة على تشجيع المساهمة المستمرة للأغذية والزراعة المستدامة في تحقيق ثلاثة أهداف عالمية هي:

- 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 أنواقهم الغذائية كي يعيشوا حياة موفورة النشاط والصحة؛
- استئصال الفقر ودفع التقدم الاقتصادي والاجتماعي للجميع بزيادة إنتاج الأغذية، وتحسين التنمية الريفية وسبل المعيشة المستدامة؛
- تحقيق الإدارة والاستغلال المستدامين للموارد الطبيعية، بما في ذلك الأراضي، والمياه، والهواء، والمناخ، والموارد الوراثية، بما فيه صالح الأجيال الحاضرة والمقبلة.

¹ تشمل الزراعة جميع جوانب المحاصيل، والثروة الحيوانية، والغابات، ومصايد الأسماك.

زيادة وضوح الأهداف الاستراتيجية والتركيز على أولويات المنظمة وبرامجها

(11) لا يتمثل التحدي الأعظم في ما يتعلق بتحديد أولويات الجهود التي تبذلها المنظمة في مجرد عملها في المجالات التي تتمتع فيها المنظمة بقوة، بل وكذلك في ما يتصل بمسئوليتها في تشجيع العمل في جميع جوانب اختصاصاتها. ومن الواضح، نظراً لاتساع هذه الاختصاصات وقيود الموارد، أن من الأساسي العمل في شراكة مع الآخرين، وخصوصاً المنظمات الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة، والكيانات الأخرى غير الأعضاء فيها، في القطاعين العام والخاص على السواء. وسوف يحتاج الأعضاء في المستقبل إلى دليل على أن برامج العمل قد صيغت بالشكل الذي يأخذ في الاعتبار قدرات وبرامج المنظمات الشريكة التي تتوخى تحقيق أهداف مماثلة وتعمل في نفس المجالات ذات الصلة.

(12) ومراعاة لذلك، تكون المبادئ التوجيهية التي ينبغي أن تطبق في صياغة برامج المنظمة كما يلي:

- (أ) تقديم الدعم للبلدان في وضع سياساتها وبناء قدراتها للعمل في المجالات التي تحفز التنمية المستدامة لإنتاج الأغذية، وتحقيق الأمن الغذائي والنمو الاقتصادي المناصر للفقراء؛
- (ب) تهيئة الظروف العالمية والإقليمية المواتية للتنمية من خلال إيجاد ترابط بين السياسات والنظم، وتوافر المعلومات لمساندة التنمية على المستوى الوطني؛
- (ج) ومساعدة المجتمع العالمي والبلدان الأعضاء في مواجهة القضايا الطارئة، مثل تغير المناخ وأسعار الأغذية المرتفعة.

(13) وقد أدمجت هذه المبادئ ضمن مجموعة من ثمان وظائف أساسية من وظائف المنظمة، واستُكملت باثنين من "الأهداف الوظيفية"، يستدعيان وجود تعاون فعال مع الأعضاء والجهات الأخرى صاحبة الشأن، والإدارة التي تتمتع بالكفاءة والفعالية، وخدمات الدعم.

(14) تحدد مقترحات التغيير 11 هدفاً استراتيجياً (انظر الإطار التالي) لمساعدة المنظمة للبلدان ومؤسساتها في أن تحقق على مدى عشر سنوات مساهمة في تحقيق الأهداف العالمية التي يتوخاها الأعضاء. وسوف تُدمج هذه الأهداف في الإطار الاستراتيجي خلال الفترة المقبلة التي تتراوح بين 10-15 سنة. وسوف تحدد الخطة المتوسطة الأجل ما ينبغي أن تقوم به المنظمة لتحقيق كل هدف خلال أربع سنوات، كما ستتضمن مجموعة من المؤشرات لقياس نتائج عمل المنظمة.

الأهداف الاستراتيجية

- التكثيف المستدام للإنتاج المحصولي
- تحقيق زيادة مستدامة في الإنتاج الحيواني
- إدارة مصائد الأسماك وموارد تربية الأحياء المائية واستخدامها بشكل مستدام
- الإدارة المستدامة للغابات والأشجار
- الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والموارد الوراثية وتحسين القدرة على مواجهة التحديات البيئية العالمية التي تمس الأغذية والزراعة
- تحسين نوعية الأغذية وسلامتها في جميع مراحل السلسلة الغذائية
- توفير بيئة مواتية لتحسين سبل المعيشة
- تحسين الأمن الغذائي والتغذية
- زيادة القدرة على التأهب لمواجهة التهديدات وحالات الطوارئ الغذائية والزراعية والاستجابة لها على نحو فعال
- تحقيق المساواة بين الجنسين في الحصول على الموارد والسلع والخدمات واتخاذ القرار في المناطق الريفية
- وزيادة حجم وفعالية الاستثمارات العامة والخاصة في الزراعة والتنمية الريفية

(15) وقد تضمنت الصياغة الكاملة للأهداف الاستراتيجية توضيح القضايا والتحديات التي ينبغي مواجهتها، وتحديد الاحتمالات والمخاطر، وتحديد النتائج المتوقعة، وتوضيح مؤشرات قياس هذه النتائج، وتوضيح الوظائف الأساسية التي ينبغي أن يكون لها دور في تحقيق هذه النتائج. وسوف يتم تجميع كل الموارد المالية من الاشتراكات الإجبارية المقررة ومن التبرعات الطوعية على السواء وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، ومن ثم للأهداف الاستراتيجية.

(16) أمكن تحديد سبع "مجالات للتركيز" للتصدي للتحديات الملحة القائمة والمستجدة التي من الضروري حشد موارد إضافية لمواجهتها من أجل تحقيق نتائج مهمة. وسوف تكون هذه النتائج "الرائدة"، بمثابة أداة للتواصل والدعوة، وستساعد على اجتذاب تمويل من خارج الميزانية واجتذاب شركاء لاستكمال الأعمال الممولة بالاشتراكات المقررة على الأعضاء. وسوف تيسر هذه النتائج أيضاً إشراف الأجهزة الرئاسية على طريقة استخدام المساهمات الطوعية التي تأتي من خارج الميزانية بما يتفق مع الأولويات المتفق عليها.

مجالات التركيز ذات التأثير

تستكمل في ما بعد

تعزير قدرة الأعضاء على ممارسة الحوكمة والإشراف

(17) من المتصور حدوث تغييرات مهمة في ممارسة الأجهزة الرئاسية لوظائفها، من أجل:

- (أ) زيادة التركيز على تحقيق الترابط بين السياسات والتنظيمات الإقليمية والعالمية، ومواجهة القضايا الطارئة؛
- (ب) تحسين مشاركة الأعضاء المجدية في وضع السياسات والإشراف على عمل المنظمة، بما في ذلك زيادة قدرة الأعضاء على التأثير على جداول أعمال المنظمة؛
- (ج) الحد من الازدواجية وتوضيح المسؤوليات وتقسيم العمل بين المؤتمر، والمجلس واللجان، بما في ذلك جعل المؤتمرات الإقليمية جزءاً من هيكل الحوكمة؛
- (د) زيادة مرونة طرق العمل وقدرتها على الاستجابة؛
- (هـ) تحسين المعلومات المتاحة للأعضاء في ما يتصل باتخاذ القرارات الخاصة بانتخاب المدير العام؛
- (و) تيسير القدرة على التقييم والمراجعة بشكل فعال.

(18) ويقوم المؤتمر، باعتباره السلطة العليا لاتخاذ القرارات في المنظمة، بوظيفة مزدوجة في مجال الحوكمة. فهو يناقش القضايا العالمية المتصلة بالأغذية والزراعة، ويمارس السلطة على المنظمة ذاتها. وخلال السنوات القليلة الماضية، ضاع التوازن بين الوظيفتين إلى حد ما، وكان يُنظر إلى المؤتمر على أنه يركز على إدارة المنظمة، على حساب مشاركته في مناقشة القضايا الرئيسية المتصلة بالسياسات.

(19) وسوف يحصل المؤتمر في المستقبل على مدخلات من جهتين سيتم تحديدهما بطريقة أفضل. فزيادة الاهتمام بالترويج لقضايا السياسات العالمية والإقليمية والأطر التنظيمية، سيعمل المؤتمر على أساس توصيات تأتيه أساساً من اللجان التقنية ومن المؤتمرات الإقليمية. وللوفاء بهذه الوظيفة في حوكمة المنظمة، سيتلقى المؤتمر توصيات واضحة وعملية من المجلس بدلا من اجتماعه في شهر نوفمبر/تشرين الثاني من السنة الثانية من الفترة المالية كما هو متبع حتى الآن، على أن يجتمع المؤتمر العام في شهر يونيو/حزيران بما يسمح بتخطيط عملية وضع برامج العمل والميزانية والإشراف عليها بشكل منظم.

(20) وسوف يحدد المجلس دوره الفعال في مجال الحوكمة، معتمداً في ذلك على مشورة محددة ونشطة من جانب لجنتي البرنامج والمالية. وسوف يجتمع المجلس بشكل مرن ولدد زمنية مختلفة، يراعى فيها تحديد مواعيد الدورات

بشكل عملي بالنسبة للمؤتمر ولجنتي البرنامج والمالية. وسوف يوسع المجلس نطاق إشرافه ومراقبته ليشمل الموارد التي تأتي من خارج الميزانية وتنمية الموارد البشرية واستخدامها. ومن المتوقع أن يقوم الرئيس المستقل للمجلس بدور أكبر في تيسير التوصل إلى توافق في الآراء وتمكين المجلس من القيام بدوره، وسوف يتم تحديد هذا الدور في النصوص الأساسية القانونية للمنظمة. كذلك، سيكون مطلوباً من المجلس ذاته أن يقدم توصيات أكثر تحديداً للمؤتمر، وخصوصاً في ما يتعلق ببرنامج العمل والميزانية للمنظمة.

(21) والتغيرات المقترحة في طرق العمل وتقديم اللجان التقنية للتقارير (المتصلة بمسائل مثل الزراعة، والغابات ومصايد الأسماك)، ولجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية تقوم إلى حد كبير على المبادئ المبينة أعلاه. وقد روعي تحديد الحاجة المحددة لاجتماعات على المستوى الوزاري وتعزيز استقلالية الأجهزة الدستورية، والاتفاقيات والمعاهدات.

(22) وفي ممارسة الأجهزة الرئاسية لمسؤوليتها كوكيل عن الأعضاء في توجيه عمل المنظمة، لاشك أن أهم قرار تتخذه هو انتخاب المدير العام. وكما هو متبع الآن، تأتي الاقتراحات الخاصة بالترشيحات من الأعضاء فقط. ومع ذلك، توصي اللجنة بتغيير مدة شغل المدير العام لوظيفته إلى أربع سنوات، قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط، وبإدخال تعديلات على الإجراءات لجذب المرشحين المحتملين من حكوماتهم، وإعطاء فرص أكبر للأعضاء لتقييم الترشيحات أثناء اجتماعات المجلس والمؤتمر، قبل إجراء الانتخابات.

(23) والتدابير الموصى بها مصممة أيضاً لضمان زيادة الاستقلالية والشفافية في وظيفتي التقييم والمراجعة، وتعزيز دور الأجهزة الرئاسية في ما يتعلق بكليهما. وسوف تُدرج سياسة التقييم في المنظمة والاستراتيجية والترتيبات المؤسسية ذات الصلة في "ميثاق" يحال إلى مجلس المنظمة للموافقة عليه. وسوف يكون من سلطات المجلس أن يوافق على عضوية لجنة المراجعة، بناء على توصية من لجنة المالية.

تحسين الأداء من خلال إصلاح النظم المطبقة وإعادة هيكلة المنظمة

(24) تمثل التدابير الخاصة بتحسين أداء المنظمة أحد المكونات الأساسية لمقترحات الإصلاح. وقد اقترح المدير العام مجموعة من الإصلاحات في 2005، ومضى تنفيذ هذه الإصلاحات في السنوات التالية. وقد أعطى التقييم المستقل قدراً كبيراً من الاهتمام للحاجة إلى مزيد من التغيير. وتقتصر اللجنة الآن مجموعة من الإجراءات الأساسية في المجالات الستة التالية:

- (أ) عملية البرنامج والميزانية؛
- (ب) حشد الموارد وإدارتها؛
- (ج) نظم الشؤون الإدارية والتنظيمية؛

(د) سياسات وممارسات الموارد البشرية؛

(هـ) إعادة هيكلة مقر المنظمة والمكاتب الميدانية؛

(و) تغيير الثقافة والشراكات.

(25) عملية البرنامج والميزانية: سيوفر الإطار الاستراتيجي الطويل الأجل، الذي يعاد النظر فيه كل أربع سنوات، والخطة المتوسطة الأجل، التي يتم تعديلها كل سنتين، إطاراً متطوراً لتعديل الاحتياجات. وسوف يتضمنان نموذجاً للتخطيط، والميزنة، والرصد، يقوم بالكامل على أساس النتائج، فضلاً عن تقديم تقارير تجمع بين البرامج من جميع مصادر التمويل وتفصل بين ميزانيتي الشؤون الإدارية والتقنية. وسوف يساعد ذلك على اضطلاع المديرين بمسؤوليات واضحة في ما يتعلق بالتركيز وتحقيق النتائج للأعضاء في إطار الأهداف الاستراتيجية. كما سيساعد على تحول المنظمة من منظمة تركز على الأنشطة والنواتج إلى منظمة تسهم في تحقيق النتائج والتأثيرات.

(26) حشد الموارد وإدارتها: كثيراً ما طالب الأعضاء بوضع استراتيجية متكاملة لحشد الموارد وإدارتها. وسوف تُيسر هذه الاستراتيجية توجيه الأموال الطوعية التي تأتي من خارج الميزانية لدعم الأولويات المتفق عليها، وكذلك مباشرة الأجهزة الرئاسية للإشراف على الأموال التي تديرها المنظمة برمتها. وسوف تشمل كتل بناء هذه الاستراتيجية مجالات التركيز التي تختارها الأجهزة الرئاسية بقصد تحقيق التأثير، والأولويات الإنمائية القطرية التي يمكن أن تستفيد من أعمال المنظمة المحددة في أطر الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل، والبرامج الإقليمية، وسلسلة من التدابير لتحسين إدارة الاشتراكات المقررة.

(27) نظم الشؤون الإدارية والتنظيمية: هناك اتفاق عام على أن الوضع الحالي لأشكال الرقابة الصارمة المسبقة وعدم كفاية تفويض السلطات لها تأثير سلبي على المنظمة، سواء على الكفاءة وعلى حماس الموظفين. وقد تحقق عدد من التحسينات الفورية عن طريق تفويض السلطات، وأصبحت الإدارة تتخذ إجراءات مبكرة بشأن سلسلة من الاقتراحات الأخرى التي تندرج ضمن سلطة المدير العام. ومن المتوقع أن يوفر استعراض الأصول والفروع، المقرر أن تنتهي منه إحدى المؤسسات الاستشارية الرئيسية في مجال الإدارة في 2009، أساساً لتحقيق المزيد من المكاسب في الكفاءة والإنتاجية في الوظائف الإدارية.

(28) سياسات وممارسات الموارد البشرية: تعترف الإصلاحات بأن موظفي المنظمة أصول أساسية جوهريّة وتتضمن هذه الإصلاحات برنامجاً للتغيير يستهدف زيادة الشفافية، والمهنية والاعتماد على المنافسة في التعيين والترقي على كافة المستويات، بما في ذلك أعلى مستويات كبار الموظفين والخبراء الاستشاريين. وتتناول هذه التدابير أيضاً قضايا المساواة بين الجنسين والتوازن الجغرافي في شغل الوظائف، كما تشمل تشجيع تنقل الموظفين وتناوب العمل في المقر والمكاتب الميدانية. وأخيراً، يجب مواصلة المسألة الأساسية المتصلة بمساءلة الموظفين على جميع المستويات وهي الخطوة التي بدأت بالفعل، مع وجود سياسات لتقييم الأداء استناداً إلى أهداف واقعية ترتبط بالنتائج التنظيمية، وكفاءة العمل، ومعايير التقييم الموضوعية.

(29) إعادة هيكلة مقر المنظمة والمكاتب الميدانية: سوف تزيد التغييرات التنظيمية من اللامركزية الفعالة والتجاوب مع البلدان الأعضاء، وسوف يتم تعديل خطوط كتابة التقارير في المكاتب القطرية في الدول الأعضاء، مع إعادة النظر في عام 2009 في هذه المكاتب بغرض ترشيد تغطيتها وتقليل تكاليف بنيتها الأساسية. وسوف يساعد إلغاء دائرة واحدة رئيسية على الأقل والتوسع في دمج مختلف الوحدات التنظيمية بالمقر على كسر هيكل "الصوامع" وزيادة القدرة على العمل المتعدد التخصصات. وسوف تُرصد الموارد خصيصاً لهذا العمل. ومن المتوقع تحقيق وفورات كبيرة على مستوى الإدارة العليا، سواء من خلال الدمج بين الوحدات أو من خلال تخفيض مستويات الوظائف في الهياكل الإدارية الهرمية، مع ما هو منتظر من إحداث تخفيض بنسبة 33 في المائة في عدد الوظائف الموجودة في المقر من مستوى المديرين في الفترتين المائيتين 2009-2008 و2010-2011، ومع تخصيص الموارد لأولويات العمل التقني.

(30) تغيير الثقافة والشراكات: يعد تغيير الثقافة السائدة في المنظمة من الأمور الأساسية لنجاح الإصلاح في المنظمة، وسوف تتطلب العملية التي تستهدف تحقيق ذلك مستويات عالية من المشاركة وتحسين التواصل، الأفقي والرأسي، داخل المنظمة. وقد رحبت اللجنة بإنشاء الإدارة لفريق معني بتغيير الثقافة، وتعيين مسؤول أخلاق وإنشاء لجنة للأخلاق. ومن العناصر الأساسية لتغيير الثقافة زيادة الانفتاح على التعاون مع المنظمات الأخرى، من أجل تعظيم جدوى تكاليف الخدمات بالنسبة للأعضاء وتحسين كفاءة العمل من خلال تقاسم الخدمات. وسوف تتابع الأجهزة الرئاسية والإدارة إمكانات الشراكة مع المنظمات الأخرى، وخصوصاً المنظمين المعنيتين بالأغذية والزراعة المتمركزتين في روما، وهما الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي. وسوف تقوم المنظمة بدورها كشريك متعاون في عملية الإصلاح الشاملة لمنظمة الأمم المتحدة.

التمكين من إحداث التغيير

(31) خطة العمل الفورية مقدمة إلى المؤتمر للنظر فيها والموافقة عليها، ويجب المضي في تنفيذها بعد ذلك مع تعديلها بشكل عملي عند اللزوم وتجاوز أهدافها حيثما يكون ذلك ممكناً.

(32) وسوف يمضي التغيير على وجه السرعة ولكن مع ترتيب مراحلها بعناية لتحسين الأداء وضمان تحقيق المكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة بأسرع ما يمكن مع المحافظة على قدرة المنظمة على الوفاء بمهامها. وسوف تشهد السنة الأولى (2009) الشروع في إعادة هيكلة المنظمة والمضي في إدخال الإصلاحات على نظم الموارد البشرية والنظم الإدارية. وسوف يتم إعداد الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 بالجمع بين الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية المتوقعة.

(33) وخلال سنة 2009 أيضاً، ستعني اللجان المختصة بمناقشة التعديلات اللازم إدخالها على النصوص الأساسية القانونية قبل تقديمها إلى المؤتمر لاعتمادها بكامل أعضائه. وسوف يوافق المؤتمر في نوفمبر/ تشرين الثاني 2009 على المرحلة التالية من الخطة وعلى بداية كاملة لدورة الحوكمة الجديدة. وتبدأ التغييرات الأساسية في هذه الدورة بتغيير

موعد انعقاد المؤتمر من شهر نوفمبر/ تشرين الثاني إلى شهر يونيو/ حزيران، من السنة الثانية من الفترة المالية، وما يترتب على ذلك من تغيير في تواريخ جميع اجتماعات الأجهزة الرئاسية الأخرى.

(34) من المنتظر أن تضع الدورة الخاصة للمؤتمر العام في عام 2008 مجموعة الترتيبات الخاصة التالية، من أجل:

(أ) استكمال الأعمال المتأخرة في إطار خطة العمل الفورية، بما في ذلك الانتهاء من الإطار الاستراتيجي والخطة

المتوسطة الأجل ومتابعة استعراض الأصول والفروع فيما يتعلق بجميع جوانب الإدارة؛

(ب) رصد مدى التقدم وإنشاء نظام كامل للمساءلة من خلال إجراء استعراض مستقل لحالة تنفيذ خطة العمل

الفورية عند الانتهاء منها في 2011.

(35) وضعت الإدارة هيكلًا للإدارة ودعم القرار لتنفيذ خطة العمل الفورية مع فريق داخلي متخصص لتنفيذ برنامج

العمل الذي سيسفر عنه استعراض الأصول والفروع في نهاية المطاف.

(36) وهناك حاجة إلى المنظمة كشريك يتمتع، بعد تطبيق إجراءات الإصلاح، بالكفاءة والفعالية في منظومة متعددة

الأطراف، ومع ذلك فإن التغييرات الموضحة أعلاه لا يمكن أن تتم بدون موارد. وسوف يتم تحقيق وفورات بما لا يقل

عن 17 مليون دولار أمريكي كل سنتين، ليس من بينها الوفورات التي من المتوقع تحقيقها بفضل زيادة الكفاءة كما

سيحدد استعراض الأصول والفروع، الذي لم يكتمل بعد. وسوف تعاد هذه الوفورات إلى برامج المنظمة، تمشياً مع روح

الإصلاحات المترافقة مع النمو.

(37) واللجنة مقتنعة اقتناعاً قوياً بسلامة الاقتراحات وتثق في أن كل جهد مستطاع سيبدل من أجل حشد الموارد

اللازمة لتنفيذها، وبالتالي الشروع في عملية نشطة لتجديد المنظمة. وهناك حاجة إلى موارد لتحريك العملية وسوف

تحقق هذه الموارد مردوداً عالياً على الاستثمارات، وخصوصاً بضمان تحقيق الأعضاء لمناخ مبركة بفضل التركيز على

تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق تقدم سريع في الإصلاح التنظيمي والإداري. ولكي يتحقق التغيير في غضون سنة

2009، يجب أن يأتي التمويل من مساهمات طوعية من خارج الميزانية، وسيكون من اللازم في المستقبل أن يسير

التمويل من خارج الميزانية جنباً إلى جنب مع الاشتراكات المقررة.

(38) وتبلغ التقديرات المبدئية لتكاليف تنفيذ خطة العمل الفورية 27.9 مليون دولار أمريكي تقريباً في شكل

تكاليف استثمار لمرة واحدة في غضون ثلاث سنوات، منها 2.5 مليون دولار، فقط تم تمويلها، بينما تقدر التكاليف

المتكررة كل سنتين في الفترة المالية 2010-2011 وما بعدها بنحو 33.5 مليون دولار أمريكي، وتقدر المتطلبات غير

الممولة اللازمة لسنة 2009 بنحو 13 مليون دولار أمريكي، من المطلوب تدبيرها على وجه السرعة من مصادر من

خارج الميزانية. وسوف يتضمن برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2011 اقتراحاً شاملاً بشأن التمويل.

(39) سوف يسمح تنفيذ خطة العمل الفورية للمنظمة بأن تصبح:

- (أ) داعياً فعالاً لما فيه مصلحة الجياع، وللمساهمات الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية للقطاع الزراعي؛
- (ب) منظمة تقوم بدور حاسم، وكفاء ومتكامل، وتتعاون تعاوناً كاملاً داخل النظام المتعدد الأطراف؛
- (ج) منظمة قادرة على مواجهة التحديات الجديدة بطريقة نشطة ومرنة؛
- (د) منظمة تتمتع بالقدرة على الإصغاء، وتستجيب تماماً لاحتياجات الأعضاء وأولوياتهم؛
- (هـ) منظمة تركز على المجالات التي تتمتع فيها بميزة نسبية، في الوقت الذي تستهدف فيه تحقيق ولايتها بالكامل، أحياناً بمساعدة شركاء لها؛

(40) إن القضية واضحة. فقد أكد المؤتمر العام من جديد في عام 2007 إرادته السياسية وتصميمه على اغتنام الفرصة للقيام بعمل مبكر ومدروس جيداً لوضع برنامج لتجديد المنظمة. وقد وصف المدير العام للمنظمة ذلك بأنه "في غاية الأهمية". وفي اجتماع الدورة الخاصة للمؤتمر، ستكون الكلمة الأخيرة للأعضاء، للبناء على خطة العمل الفورية واتخاذ قرارات لتحديد مساهماتهم لجعل "تجديد" المنظمة حقيقة واقعة.