

منظمة الأغذية والزراعة: التجديد والميزانية والموظفون



www.fao.org

خضع أداء المنظمة في 2005 لتقييم خارجي مستقل شامل أدى إلى إقرار البلدان الأعضاء فيها "خطة عمل فورية لتجديد المنظمة". وترمي هذه الخطة التي تغطي الفترة من 2009 إلى 2011 إلى خلق منظمة أكثر سرعة في الاستجابة وفعالة وقائمة على النتائج. ويشمل التجديد:

- تحديث إدارة الموارد البشرية؛
- خدمات إدارية أقل حجماً وأكثر كفاءة؛
- وسائل وأساليب جديدة تساعد مؤسسة عالمية معقدة التركيب على "العمل كوحدة واحدة"؛
- إصلاحات في الأجهزة الرقابية.

وبأني هذا كله في ظل التشديد على بذل الجهود لجعل ثقافة المنظمة أكثر مرونة وتعاوناً واستجابة.



قاعة الاجتماعات الرئيسية في المنظمة

© FAO/Giulio Napolitano

الإدارة من أجل تحقيق نتائج

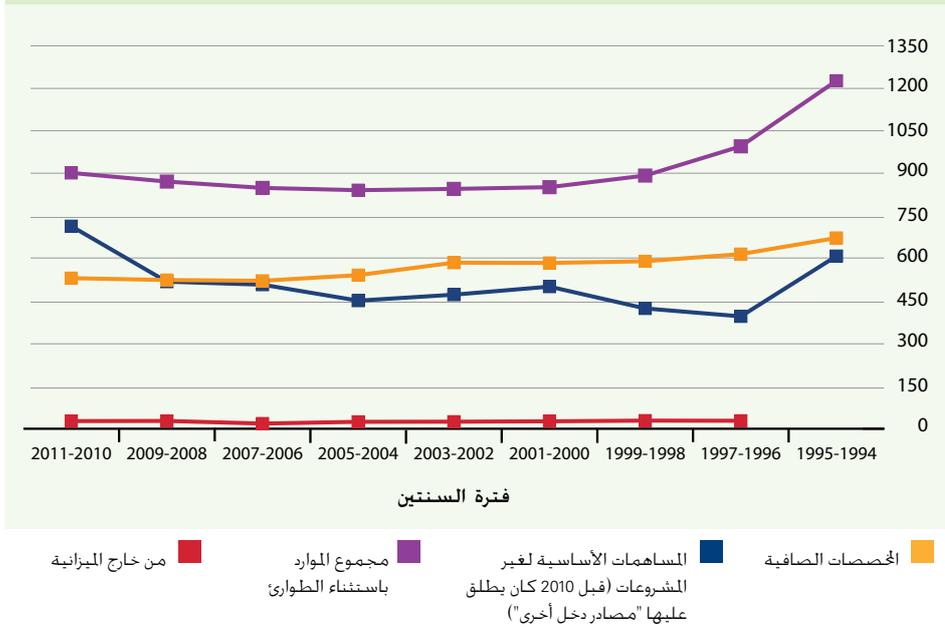
إن النهج الجديد القائم على النتائج في عمليات التخطيط ووضع الميزانية وإعداد التقارير ينقل بؤرة التركيز عن المخرجات إلى النتائج. ولا بد من تمييز الفرق بينهما. حيث يولي النهج الجديد عناية أكبر للأثر النهائي لنشاطات المنظمة والمنافع المنتظر تحقيقها للبلدان الأعضاء. ويمكن بيان إطار العمل القائم على النتائج على النحو التالي:

- **الرؤية الكلية للمنظمة والأهداف العالمية الثلاثة** - النتائج التي ترمي إليها البلدان الأعضاء لتحقيقها في المدى البعيد: تخفيض مستويات الجوع، وتحسين مستويات المعيشة، وصيانة الموارد الطبيعية للكرة الأرضية؛
 - **الأهداف الاستراتيجية** التي تساهم في الأهداف العالمية ويحدد الأثر الذي يتوقع من البلدان الأعضاء تحقيقه خلال 10 سنوات بالمساهمات التي تقدمها المنظمة، وذلك على الصعيد العالمي وداخل البلدان والأقاليم؛
 - **النتائج التنظيمية** التي تحدد النتيجة المتوقعة عندما تستخدم البلدان والشركاء منتجات المنظمة وخدماتها في العمل لتحقيق كل هدف استراتيجي؛
 - **الأعمال الأساسية** التي تمثل الطرق الرئيسية التي تعتمد فيها المنظمة على مكامنها قوتها النسبية في تحقيق النتائج؛
 - **الغايات والمؤشرات** لرصد التقدم المحرز وتبليغ تقديرات التأثيرات من خلال التقييم.
- إن إطار العمل القائم على النتائج يشجع المزيد من الشفافية وبيئته الإشراف. كما أن الطريقة الجديدة في تخطيط العمل وتنفيذه وتقديره من شأنها ضمان استخدام الموارد التنظيمية (المقدرة والطوعية) على نحو منسجم مع الأولويات المتفق عليها وضمان فاعليتها من حيث المنافع لجميع المقومات على الصعيد كافة.

التقدم المحرز في عملية التجديد

فيما يلي أبرز نتائج التقدم الذي تم إحرازه حتى منتصف برنامج تجديد المنظمة والذي يمتد على فترة خمس سنوات:

- وضع النهج الجديد القائم على النتائج موضع التنفيذ الكامل مع دورة تخطيط العمل ووضع الميزانية لعام 2010-2011، بما في ذلك عمليات الرصد وإعداد التقارير. يجري تطوير استراتيجية لحشد الموارد المالية وإدارتها، وذلك بهدف تكميل الميزانية القائمة على المستحقات (البرنامج العادي) بمساهمات طوعية إضافية تسند الأهداف الاستراتيجية.
- تفويض المزيد من المسؤوليات والصلاحيات من المقر الرئيسي للمنظمة إلى مكاتبها المنتشرة في العالم، حيث بات رؤساء المكاتب الإقليمية الخمسة الآن هم الذين يشرفون على المسؤولين الفنيين العاملين في مناطقهم.
- بات لدى المكاتب الميدانية الآن صلاحية أكبر لشراء البضائع والخدمات اللازمة لعمليات الطوارئ، كما تم تعيين مسؤولي مشتريات محليين، إضافة إلى تدريب مئات الموظفين لإسناد تطبيق هذه اللامركزية في مجال المشتريات.
- تحقيق وفورات ملموسة من خلال شراء



موارد البرنامج العادي من قرار المؤتمر، الموارد الخارجة عن الميزانية حسب توقعات النفقات المشمولة في برنامج العمل والميزانية (أرقام 2012-2013)

العناية بكفاءة التكاليف

بذلت المنظمة منذ 1994 جهوداً اتسمت بالثبات والقوة لاستخدام الأموال بصورة كفؤة. حيث حُفقت وفورات ملموسة من جراء تخفيض عدد الموظفين. كما جرى نقل موظفين إلى الميدان، ما جعلهم أكثر قرباً إلى عمليات المشروعات. وهو أمر يخفّض التكاليف ويتيح الاستجابة على نحو أفضل لاحتياجات البلدان. وقد لاحظ التقييم الخارجي المستقل الشامل للمنظمة أنه "يتعين تقديم الشكر للمنظمة والبلدان الأعضاء فيها على إدراكهم لأهمية تحقيق وفورات من خلال إدارة المنظمة وبرامجها الفنية بكفاءة لزيادة الاستفادة من موارد الميزانية الشحيحة في العمل الفني."

وقد تم تخفيض التكاليف الجارية بحيث حُفقت وفورات سنوية تقرب من 112 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 1994. وجاءت هذه الوفورات بوجه خاص من خلال:

- تحقيق خفض في تكاليف المدخلات، وذلك من خلال اتفاقات شراكة جديدة وتخفيض تكاليف السفر والاتصالات؛
- ترشيد تكاليف الدعم الإداري والتشغيلي من خلال تنفيذ مركز خارجي للخدمات المشتركة؛
- إزالة طبقات الإدارة من خلال الإزالة الإنتقائية لطبقات وظائف المدراء؛
- التعديل التدريجي لخليط مدخلات الموارد البشرية من خلال تخفيض عدد الوظائف ومتوسط الدرجات؛
- تحسين استرداد تكاليف الخدمات المقدمة من خارج الميزانية.

الموظفون

- يعدّ الموظفون أهم مورد لدى المنظمة. وقد أقرّت المنظمة في 2008 استراتيجية للموارد البشرية تتناغم مع مبادرات الإصلاح الجاري تنفيذها وتهدف إلى خلق بيئة عمل مواتية لجذب وتخفيض قوة عاملة من أعلى المستويات. كما يسعى تخطيط الموارد البشرية جاهداً لتحقيق التوازن بين الجنسين (ومن ضمن ذلك تعيين نساء ذوات مناصب عالية في القيادة) جنباً إلى جنب مع معالجة المسائل الشائكة مثل شيخوخة القوة العاملة والحاجة إلى مهارات ومعارف وخبرات جديدة.
- وتشمل السياسات المعززة في مجال الموارد البشرية البرامج التالية:
- برنامج تنقل للموظفين من أجل توسيع نطاق فرص التوظيف وتعزيز بيئة عمل ديناميكية مجهزة على نحو أفضل للتعامل مع التحديات الجديدة التي تواجه المنظمة:
- ترتيبات العمل المرنة، ومن ضمن ذلك العمل عن بُعد وجدول العمل المضغوطة وتقاسم الوظائف والإحالة التدريجية على التقاعد؛
- برنامج الموظفين المهنيين المبتدئين لتيسير التخطيط لتعاقب الموظفين وتجديد شباب القوة العاملة الحالية؛
- برنامج إقامة للموظفين للبناء على أساس الشراكات القائمة مع الجامعات حول العالم؛
- برنامج للإدارة والقيادة لتأسيس مسار تعليمي شامل وإتاحة فرص تنمية مهنية للمدراء والموظفين، ما يساعد في ضمان امتلاك المنظمة القدرة اللازمة لتنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.