

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية

روما، ٢٢ - ٢٦/٥/٢٠٠٠

قضايا السياسات

البند ٤ من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس ليجيزها

تقرير جماعة العمل بشأن التسيير والإدارة
في برنامج الأغذية العالمي



Distribution: GENERAL

WFP/EB.A/2000/4-D

19 April 2000

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية

العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html)

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي ليجيزها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ونرجو أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات المجلس التنفيذي بفترة كافية.

رقم الهاتف: 066513-2326

Ms S. Rico

مساعد أمين المجلس التنفيذي (REC):

الرجاء الاتصال بأمين الوثائق إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).



المقدمة وموجز التوصيات

- ١- أنشئت جماعة العمل في مارس/آذار عام ١٩٩٩ بناء على طلب المجلس التنفيذي وذلك لتطوير الأفكار ووضع التوصيات بشأن تعزيز التسيير في برنامج الأغذية العالمي. ويرد بيان تكليف الجماعة، وعضويتها، وطرق عملها في الملحق الأول.
- ٢- بمساعدة اثنين من الخبراء الاستشاريين، قمنا بعملية تشاورية واسعة شملت مندوبي الدول الأعضاء ومدراء البرنامج والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى. ونحن نشعر بالامتنان لما لقيناه من عون. كما قمنا بتكليف خبيرين الاستشاريين باستعراض المؤلفات المتصلة بالموضوع لتوفير الخلفية اللازمة لعملنا (انظر وثيقة العمل الرابعة: "قضايا التسيير: الهموم وأفضل الممارسات في قطاع المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية والقطاع التجاري والقطاع العام" ووثيقة العمل الخامسة: "إدارة أوجه التوتر البناء: تحديات التسيير في المنظمات الحكومية الدولية" في الملحق الأول).
- ٣- إننا نتقدم بالتوصيات التالية:
- ألف. على المجلس أن يركز على الاستراتيجية، والسياسات، والإشراف، والمساعدة من خلال أربعة أطر مترابطة (الفقرة ١٠).
- باء. ينبغي أن تعاد صياغة بيان رسالة البرنامج (الفقرة ١٢).
- جيم. ينبغي مواصلة الخطة الاستراتيجية والمالية الحالية لتغدو خطة استراتيجية، ولا سيما من خلال إدماج الأهداف المستندة إلى النتائج (الفقرة ١٣).
- دال. ينبغي أن ينظر المجلس في إمكانية عقد ندوة للمعونة الغذائية من حين إلى آخر عند استعراضه لبرنامج عمله الأجل كل عام (الفقرة ١٤).
- هاء. ينبغي تصنيف بيانات سياسات البرنامج وإعادة إصدارها ضمن مجلد (الفقرة ١٦).
- واو. ينبغي أن يظل الإطار المصنّف للسياسات قيد الاستعراض المنتظم في تقرير الأداء السنوي للتحقق من مدى أهميته (الفقرة ١٧).
- زاي. ينبغي مواصلة برنامج العمل والميزانية ليغدو خطة إدارة لفترة سنتين، وذلك أساساً بتحديد النتائج المزمعة ومؤشرات الإنجاز (الفقرة ١٩).
- حاء. ينبغي تكليف الأمانة بأن تتقدم بمقترحات بشأن مبادئ البرمجة المنقحة (بما في ذلك مستويات تفويض السلطة) للبرامج القطرية وللعمليات المنفذة خارج إطار البرامج المذكورة (الفقرة ٢٠).
- طاء. ينبغي إعداد تقرير أداء سنوي (الفقرة ٢٢).



- ياء. ينبغي أن يعتمد المجلس الاستراتيجية الإشارية المقترحة من قبل الأمانة لتحويل أدوات التسيير المتاحة للمجلس على هدى التوصيات الواردة في هذا التقرير. ومن الواجب أن يكون تاريخ إنجاز هذا العمل هو عام ٢٠٠٥ (الفقرة ٢٧).
- كاف. ينبغي أن يقوم المجلس عند استعراض برنامج عمله الآجل في شهر أكتوبر/تشرين الأول من كل عام بتحديد الموضوعات التي تثرى بمعالجتها عبر عملية تشاورية غير رسمية قبل طرحها على المجلس لاتخاذ قرار بشأنها (الفقرة ٣٠).
- لام. ينبغي أن تبدأ كل دورة من دورات المجلس بمناقشة وجيزة عن القضايا الاستراتيجية الراهنة والمقبلة، على أن يتولى المدير التنفيذي إطلاق هذه المناقشة (الفقرة ٣٢).
- ميم. ينبغي تنقيح نموذج جدول الأعمال المفصل لدورات المجلس. ويجب عدم مناقشة البنود المقدمة بغرض العلم والإحاطة إلا إذا رأى الرئيس أن ذلك يندرج في إطار الاستخدام المناسب لوقت المجلس (الفقرة ٣٥).
- نون. ينبغي إعداد مذكرات إرشادية عن اجتماعات أعضاء المجلس والمراقبين، ورؤساء الجلسات، والأمانة (الفقرات ٣٦، ٣٨، و٤٠).
- سين. ينبغي أن تشمل تقارير اجتماعات المجلس على بيان يجمل القرارات المتخذة على أن يوزع ويعتمد في نهاية الاجتماع المعني؛ ومحضر موجز، يصدر في غضون أسبوعين ويُعتمد بأسلوب "السكات رضا" (الفقرة ٤٢).
- عين. ينبغي أن تتبع وثائق المجلس نموذجاً موحداً محدداً (الفقرة ٤٣).
- فاء. ينبغي خفض عدد دورات المجلس من أربع دورات إلى ثلاث كل عام وعدد أيام الاجتماعات من ١٤ إلى ١١ يوماً. ومن الواجب إدراج الندوات التشاورية غير الرسمية في هذه الفترة المخصصة (الفقرات ٤٥ - ٥٠).
- صاد. ينبغي أن يتولى المجلس بنفسه مهمة التخطيط الاستراتيجي لأعماله. وعلى المجلس أن يقوم في شهر أكتوبر/تشرين الأول من كل عام باستعراض برنامج عمله لفترة السنتين المقبلة، وأن ينظر إلى ما قام به من أعمال خلال الأشهر الاثني عشر السابقة (الفقرة ٤٩).
- قاف. ينبغي أن تستمر الندوات التشاورية المعنية بالموارد (الفقرة ٥١).
- راء. ينبغي أن يقرر المجلس في شهر أكتوبر/تشرين الأول من كل عام عند استعراض برنامج الآجل ما إذا كان من الواجب الترتيب للاجتماعات التنويرية قبل بدء دورات المجلس في العام التالي؛ وإذا كان الرد بالإيجاب فحول أي الموضوعات (الفقرة ٥٢).
- شين. ينبغي استعراض المسائل المتعلقة بالانتماء المزدوج للبرنامج تحت رعاية هيئتين في الوقت المناسب (الفقرة ٥٤).
- تاء. ينبغي أن تكون المهام الرئيسية لهيئة المكتب هي الحفاظ على تدفق المعلومات من أعضاء القوائم الانتخابية وإليهم؛ وإجراء استعراض لاحق لكل دورة من دورات المجلس، مع أمانة المجلس، لضمان التحديد الصائب لتلك القضايا التي تحتاج إلى متابعة؛ وتخطيط التوالي بالنسبة لوظيفتي الرئيس ونائب الرئيس (الفقرة ٥٦).
- ثاء. ينبغي تطوير الاجتماعات التعريفية لأعضاء المجلس الجدد لتغدو برنامجاً تعريفيًا (الفقرة ٥٨).



٤- هذه التوصيات ليست مصممة بحد ذاتها لزيادة الموارد المتاحة للبرنامج. ولكن سمعة البرنامج في أوساط مقدمي الموارد ستعتمد بالتأكيد، ضمن جملة أمور، على فعالية تسييره؛ ومن هنا فإن من المناسب الربط بين الموضوعين.

خلفية الموضوع

٥- إن جهاز التسيير الرئيسي للبرنامج هو المجلس التنفيذي الذي أنشئ بقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ١٦٢/٤٨ عام ١٩٩٣. وينص هذا القرار على أن تقوم الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، ومن خلال الهيئتين الراجعتين، وهما الجمعية العامة للأمم المتحدة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة، بتعيين المنوبين في المجلس التنفيذي للإشراف على إدارة البرنامج. ويوجز الملحق الثاني لهذا التقرير المسؤوليات الرسمية للمجلس التنفيذي.

٦- ويرأينا فإن مهام المجلس الأساسية هي التالية:

تحديد الوجهة العامة لاستراتيجيات البرنامج وسياساته؛

الإشراف على تنفيذ العمليات والأنشطة ضمن برنامج العمل والميزانية المعتمد؛

الاضطلاع بالمساءلة أمام الدول الأعضاء؛

إدارة شؤونه الخاصة بفعالية وكفاءة.

آلية التسيير

٧- ترتبط أعمال مثل هذا المجلس ومسؤولياته ارتباطاً وثيقاً مع ما تضطلع به الإدارة إلا أنها تتميز عنها تماماً في الوقت ذاته. وهكذا فإن الأمر يكون على النحو التالي:

المجالات	دور التسيير	دور الإدارة
رسم الوجهة العامة	التفكير على المستوى الاستراتيجي وإطلاق السياسات والاستراتيجيات والتقارير بشأنها	التفكير الاستراتيجي وطرح السياسات والاستراتيجيات وتوضيحها
إدارة المنظمة	الإشراف على إدارة المنظمة، ولا سيما من خلال تخصيص الموارد لبرنامج العمل والميزانية، وضمان الامتثال للاستراتيجيات والسياسات المعتمدة	إدارة المنظمة وبرامجها
المساءلة	تقييم الأداء وضمان المساءلة أمام الدول الأعضاء والهيئات الراجعية	تقييم الأداء وتحمل المسؤولية أمام الجهاز الرياسي
عمليات التسيير	إدارة تسييره الذاتي	مساعدة عمليات التسيير

ويعتبر تقسيم العمل هذا على النحو الصحيح عنصراً أساسياً من عناصر التسيير الفعال.



٨- وعند مناقشة مسألة التسيير في البرنامج فإن من المهم أن نضع نصب أعيننا النقاط التالية (الترتيب ليس بحسب أهمية النقاط) وهي أن المجلس:

مؤلف من مندوبي الدول الأعضاء، ومن ثم فإنه سياسي الطابع؛

مسؤول عن هيئة طوعية التمويل؛

يعمل على أساس مبدأ أن القرارات المتصلة بالاستجابة لحالات الطوارئ ينبغي أن تتخذ في ظل السلطات المفوضة، حيث يتسم الوقت بأهمية بالغة في مثل هذه الحالات؛

يجمع بين بلدان في مراحل مختلفة من النمو، بما في ذلك مجموعة من الجهات المانحة، والأطراف المتلقية، وجهات أخرى مهتمة بعمل البرنامج متعدد الأطراف؛

له هيتان راعيتان؛

يعمل مع طائفة واسعة من الحكومات، والمنظمات، والمجتمعات المحلية ومن خلالها؛

يسعى لاتخاذ القرارات باتفاق الآراء.

نهج جديد إزاء التسيير

٩- في الأجزاء التالية من هذا التقرير سنبحث النقاط التالية ونقدم بتوصيات عنها:

أدوار التسيير: تحديد الوجهة العامة للاستراتيجيات والسياسات، والإشراف على إدارة البرنامج، وضمان المساءلة؛

وظائف التسيير: تقاسم المعلومات، والتشاور، والتوصل إلى اتفاق الآراء، واتخاذ القرارات؛

وسائل التسيير: الاجتماعات والوثائق؛

برنامج العمل السنوي؛

هيكل التسيير: الهيئات الراحية، المجلس، هيئة المكتب، القوائم الانتخابية، المندوبون الدائمون.

أدوار التسيير: الاستراتيجية، والسياسات، والإشراف، والمساءلة

١٠- بناء على مشاوراتنا مع المندوبين واستعراضنا للأفكار السائدة عن هذا الموضوع في مواقع أخرى، فإننا نرى أن دور المجلس هو التركيز على الاستراتيجية، والسياسات، والإشراف، والمساءلة. ولذلك نوصي أن يعتبر المجلس نفسه مسؤولاً عن أربعة أطر مترابطة هي:

إطار استراتيجي يشمل بيان رسالة (يحدد غاية البرنامج ودوره، وقيمه ومبادئه الهادية)، مع مساندة ذلك بخطة

استراتيجية توفر السياق اللازم لعمليات البرنامج خلال فترة أربع سنوات.

إطار سياسات يضم مجموعة منظمة من السياسات التي تحكم عمليات البرنامج.



إطار إشرافي يغطي تفويض المسؤولية إلى المدير التنفيذي لإدارة البرنامج ضمن إطار الاستراتيجيات والسياسات، على أساس خطة إدارة تستغرق سنتين وتتمحور حول برنامج العمل والميزانية.

إطار مساعلة (١) يعتبر فيه المجلس المدير التنفيذي مسؤولاً عن تحقيق النتائج المتفق عليها في خطة الإدارة لفترة السنتين، (٢) يكون فيها المجلس مسؤولاً بدوره إزاء الدول الأعضاء والهيئتين الراعيتين (الجمعية العامة للأمم المتحدة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة).

١١- وينبغي النظر إلى هذه الأطر على أنها عناصر تتسم بالاعتماد المتبادل والحيوية ضمن نظام التسيير. وعلى ذلك فإن من الواجب أن تتطور معاً. وسنناقش فحوى هذه الأطر أدناه.

الإطار الاستراتيجي

١٢- *نوصي* بإعادة صياغة بيان رسالة البرنامج الحالي ليصبح وثيقة أشد دقة تحدد غاية البرنامج ودوره، ضمن المهمة المعتمدة القائمة، إلى جانب قيمه ومبادئه الهادية. وينبغي أن يُرفع النص المنقح إلى المجلس لاعتماده.

١٣- والعنصر الثاني في الإطار الاستراتيجي يجب أن يكون خطة استراتيجية تتناول فترة السنوات الأربع التالية ويعاد النظر فيها كل عامين. ومن المفترض أن توفر هذه الخطة تقيماً واقعياً للقضايا والخيارات الاستراتيجية المطروحة أمام البرنامج؛ وأن تحدد الغايات التي يرى البرنامج أنه قادر على بلوغها؛ وأن تعين الإنجازات والنتائج التي ينشدها البرنامج، وكذلك سبل إنجاز ذلك؛ وأن تتوقع مستوى الموارد التي ينتظر أن يجتذبها البرنامج. وستتبع هذه الخطة إلى حد كبير نموذج الخطة الاستراتيجية والمالية الحالية وإدخال نظام الإدارة المستندة إلى النتائج، وفقاً لما أقره المجلس التنفيذي عام ١٩٩٩.

١٤- ويمكن تسهيل عملية التأمل الاستراتيجي من خلال عقد ندوة للمعونة الغذائية، من حين إلى آخر، يُدرس فيها موضوع أو أكثر بصورة معمقة من قبل الأعضاء، وذلك بمعاونة الاختصاصيين حينما يتطلب الأمر ذلك. ونوصي بأن يدرس المجلس مدى الحاجة إلى عقد مثل هذه الندوة عند استعراضه برنامجه الآجل كل عام (الفقرة ٤٩ أدناه).

إطار السياسات

١٥- إن بيانات السياسات الدقيقة والشاملة وذات المستوى الرفيع هي من بين العناصر الأساسية اللازمة للتفويض الفعال للمسؤوليات إلى المدير التنفيذي كما أن هذه البيانات مهمة في التأثير على الجهات المانحة لوضع الموارد تحت تصرف البرنامج.

١٦- وما يحتاج إليه الأمر فوراً هو تنظيم ما أنجزه البرنامج ومجلسه في ميدان السياسات على مدى السنوات الماضية. نوصي بأن تعمل الأمانة على الجمع بين بيانات السياسات القائمة؛ وتحديثها وتبسيطها حسب الاقتضاء؛ وأن تلتزم موافقة المجلس على نص جديد يعالج أمر الجوانب المهمة التي تم الكشف عنها بهذا الشكل. وستكون محصلة ذلك ملخصاً وافياً للسياسات يغطي ثلاثة ميادين رئيسية هي: حشد الموارد وإدارتها؛ والعمليات (أي عمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش، والمشروعات الإنمائية، وما إلى ذلك)؛ والموضوعات العامة مثل قضايا التمايز بين الجنسين، والبيئة، والعلاقات مع المنظمات غير الحكومية. ومن الواجب رفع هذا الملخص إلى المجلس.



١٧- وفوق ذلك فإن من المهم أن يبقي المجلس إطار السياسات قيد الاستعراض، وذلك للتحقق من استمرار أهميته ولتحديد مدى الحاجة إلى عمل جديد. ومن الواجب أن يكون العامل المحفز في ذلك هو تقرير الأداء السنوي (انظر أدناه).

الإطار الإشرافي

١٨- إننا نرى أن هذا الإطار يركز على دعامتين اثنتين هما: خطة لإدارة لفترة سنتين تتمحور حول الاتفاق على برنامج العمل والميزانية ويُفوض المدير التنفيذي بتنفيذها؛ ومجموعة من مبادئ تخصيص الموارد تغطي (١) البرامج القطرية (٢) العمليات المنفذة خارج إطار البرامج القطرية (عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش، وما إلى ذلك...).

١٩- وينبغي أن تكون خطة الإدارة لفترة السنتين متماثلة من حيث المحتوى مع الميزانية الحالية للفترة المالية. وبالإضافة إلى ذلك، وتمشياً مع تطور الميزنة المرتكزة على النتائج المشار إليه أعلاه، فإن هذه الخطة ستحدد أيضاً مجموعة من النتائج المزمعة، مع مؤشرات تستخدم للحكم على مدى إنجاز تلك النتائج. وسيتم شرح دور التقييم في جمع وإيصال المعلومات عن الحصائل والأثر والاستدامة عبر إدراج خطة عمل التقييم لفترة السنتين. ونوصي بتطبيق ذلك.

٢٠- وبالنسبة لمبادئ تخصيص الموارد المطبقة على البرامج القطرية والعمليات المنفذة خارج إطار تلك البرامج فإن هناك كما نرى متسعاً لترشيد وتبسيط النهج المستخدمة حالياً. فبالاستطاع، على سبيل المثال، الاستعاضة عن المخططات الحالية للاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية باستراتيجية قطرية منفردة. وبالمثل فإنه قد يكون من المفيد استعراض السلطات المفوضة إلى المدير التنفيذي لمعرفة إذا ما كانت لا تزال مناسبة لظروف البرنامج في أوائل القرن الحادي والعشرين. وترتكز المسألتان كلتاهما أساساً على نوعية التحليل الذي توفره الوثائق الاستراتيجية القطرية وعلى ثقة المجلس بقدرة الأمانة على تصميم وتنفيذ عمليات فعالة ضمن إطار متين للسياسات (أي حسب ما هو محدد بالتوصية الواردة في الفقرة ١٦). ونحن نوصي بتكليف الأمانة بأن تتقدم بمقترحات لينظر فيها المجلس، على أن تؤخذ في الاعتبار الأساليب المتلى في الوكالات الدولية الأخرى.

إطار المساءلة

٢١- نوصي بأن يضم هذا الإطار ثلاثة عناصر.

٢٢- الأول، أن على المدير التنفيذي أن يعدّ تقرير أداء سنوي يركز على خطة الإدارة لفترة السنتين التي سبقت إنجازتها. ويجب أن يحتوي التقرير، كملحق، على المعلومات التي تُوفّر حالياً في وثائق منفصلة فيما يتعلق بموضوعات مثل خسائر ما بعد التسليم، وحالة تمويل العمليات، والتدابير المتخذة استجابة لقرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وما إلى ذلك. ومن المحبذ أن تقدم الحسابات المراجعة جنباً إلى جنب مع التقرير كل عامين. على أنه يبدو أن من المتعذر على الصعيد العملي إعداد هذه الحسابات قبل دورة المجلس في أكتوبر/تشرين الأول عقب انتهاء فترة السنتين. ومن الواجب أن يشمل التقرير السنوي المطبوع، الموجه إلى جمهور أوسع، بيانات رئيسية من تقرير الأداء السنوي.



٢٣- ثانياً، ينبغي أن تدرج نتائج عمليات التقييم وآثارها على الدروس المستفادة في تقرير الأداء السنوي، بما يسهم في المناقشات الدائرة في المجلس بشأن المساءلة عن النتائج على مستويات الحصيلة والأثر.

٢٤- ثالثاً، على الأمانة أن تواصل إصدار تقاريرها المعتادة عن عمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش، والمشروعات الإنمائية، والعمليات الخاصة، وأن تتيحها للأطراف المهتمة.

التنفيذ

٢٥- ونحن نساند بشدة أن يحول المجلس اهتمامه من المدخلات إلى الحصيلة (المنجزات، والنتائج، والأثر). كما أن من الواضح نتيجة مشاوراتنا واستعراضنا للاتجاهات السائدة في القطاعات الأخرى عن التسيير المؤسسي أن قضية طبيعة السلطات التي يجب أن تفوض إلى المدير التنفيذي قد نضجت للمناقشة. على أن من الأفضل النظر إلى التحولات الضرورية على أنها جزء من عملية تطويرية. وستعتمد هذه التحولات اعتماداً حاسماً على استحداث أدوات التسيير ونظم الإدارة التي تلقى ارتياح المجلس.

٢٦- وعلى هذا فقد طلبنا إلى الأمانة أن تزودنا بجدول زمني إشاري لتطوير مقترحات بشأن أدوات التسيير المحددة اللازمة لمساندة الأطر الأربعة التي نقترحها، أي:

بيان الخطة الاستراتيجية لرسالة البرنامج	الإطار الاستراتيجي
إطار السياسات المحدد	إطار السياسات
خطة الإدارة لفترة السنتين (بما في ذلك برنامج العمل والميزانية)	الإطار الإشرافي
مبادئ البرمجة للبلدان والعمليات خارج إطار البرامج القطرية	
تقرير الأداء السنوي	إطار المساءلة

٢٧- وفي جميع الحالات فإن هذه ستكون مجرد صيغ معدلة للأدوات المتوافرة حالياً، التي تشكل الإدارة المرتكزة على النتائج خيطها المفاهيمي المشترك. وترد استراتيجية التحويل الإشارية في الفترة حتى ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ في الصفحة التالية. ونحن نتصور أن كل أداة من أدوات التسيير سيتم تطويرها عبر عملية مشاورات غير رسمية ثم تطرح أمام المجلس للمصادقة عليها. ونوصي بأن يعتمد المجلس استراتيجية التحويل الإشارية التي يوجزها المخطط الوارد أدناه.









وظائف التسيير: تقاسم المعلومات، والحوار، وبناء اتفاق الآراء، واتخاذ القرارات

٢٨- حددنا ثلاث وظائف عامة يمكن القيام بها أثناء عمل المجلس وهي: تقاسم المعلومات، والحوار وبناء اتفاق الآراء، واتخاذ القرارات.

٢٩- تقاسم المعلومات: وفيها يتلقى المجلس المعلومات عن خطط البرنامج، وموارده، وأنشطته، وإنجازاته. وهذا عنصر ضروري ومهم للحوار واتخاذ القرارات على نحو فعال. ويعتمد ذلك اعتمادا حاسما على المعارف الأساسية التي يمتلكها أعضاء المجلس؛ ونوعية الوثائق المقدمة لهم؛ ومهارات الأمانة في عرض القضايا شفويا والرد على الأسئلة؛ وقدرة الرئيس على توجيه العملية. ونحن نورد أدناه مقترحات تتناول كل نقطة من هذه النقاط.

٣٠- الحوار وبناء اتفاق الآراء: وفيه يتأمل المجلس في القضايا والخيارات الناشئة ويناقشها. ويعتبر الحوار عنصرا جوهريا من عناصر اتخاذ القرارات بصورة فعالة في المجلس الذي ينص نظامه الداخلي على أن يتخذ قراراته باتفاق الآراء. إلا أن من غير السهل التوصل إلى ذلك في صفوف ٣٦ شخصا يعملون بأربع لغات وينتمون إلى خلفيات متباينة للغاية. ونحن نعتقد أن بمقدور المجلس أن يتوسع على نحو مفيد في استخدام العمليات التشاورية غير الرسمية على غرار ما اتبع في السنتين الأخيرتين بشأن المعونة الغذائية والتنمية، والموارد والتمويل طويل الأجل، وحشد الموارد، ومشروعنا ذاته المعني بالتسيير. ولذلك فإننا نوصي بأن يقوم المجلس عند استعراض برنامج عمله الأجل في شهر أكتوبر/تشرين الأول من كل عام (الفقرة ٤٩ أدناه) بتحديد تلك الموضوعات التي ستستفيد من معالجتها عبر عملية تشاورية غير رسمية قبل طرحها على المجلس لاتخاذ قرار بشأنها.

٣١- ستدمج الندوات التشاورية غير الرسمية عادة في فترة انعقاد دورات المجلس، غير أنها لن تشكل، بالضرورة، جزءا من مداوات المجلس. وسيترأس هذه الاجتماعات أحد أعضاء المجلس أو أحد كبار مدراء البرنامج. ومن حق جميع الأعضاء الراغبين في المشاركة في الاجتماعات المذكورة، بغض النظر عما إذا كانوا يتمتعون بعضوية المجلس أم لا، وسيبذل كل جهد مستطاع لتشجيع المشاركة التمثيلية من كل القوائم الانتخابية. وستهدف مثل هذه الندوات إلى تيسير توصل المجلس إلى اتفاق في الآراء. وغني عن القول، بالطبع، أن مثل هذه المناقشات لن تخل بسلطة المجلس إذ أنه سيظل هيئة اتخاذ القرارات ذات السيادة.

٣٢- وبالإضافة إلى ذلك، فإننا نوصي بأن تبدأ كل دورة من دورات المجلس بمناقشة وجيزة وطيقة عن القضايا الاستراتيجية الراهنة والمقبلة، على أن تنطلق هذه المناقشات ببيان من المدير التنفيذي عن الهموم الرئيسية التي تشغل باله حاليا. وسيكفل ذلك حسن إطلاع المجلس؛ وسيساعد على تحديد الموضوعات التي تتطلب الاهتمام في مرحلة مقبلة.

٣٣- ويقود الحوار الفعال بدوره إلى اتخاذ قرارات جيدة، والتي تعتبر الوسيلة التي يمارس فيها المجلس مسؤولياته الرسمية لاعتماد مقترحات وتقارير الأمانة. والقرارات الجيدة هي تلك القرارات المتسمة بحسن التوقيت، وسعة الإطلاع، ومراعاة مصالح الجهات المعنية، والمدرسة بعناية من حيث التنفيذ والعواقب. وتعتمد تلك القرارات على الجهد الطيب لموظفي الأمانة، وتقديم مقترحات حسنة الصياغة إلى المجلس للنظر فيها، وعلى الرئاسة الماهرة (وهو ما ينطبق على الكثير من الأمور أيضا). وسنناقش الآثار بالنسبة لوثائق المجلس في الفقرة ٤٣ أدناه.



عمليات التسيير

٣٤- نناقش هنا الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز فعالية وكفاءة اجتماعات المجلس.

جدول الأعمال

٣٥- نوصي بما يلي:

ينبغي أن يكون جدول أعمال كل اجتماع مفصلا على نحو يوضح سبب طرح القضية على المجلس، وما إذا كان الأمر بغرض العلم والإحاطة أو لاتخاذ قرار؛ وما هي وثائق المعلومات الأساسية ذات الصلة؛ ينبغي عدم مناقشة البنود المقدمة بغرض الإحاطة والإطلاع ما لم يطلب عضو من أعضاء المجلس ذلك تحديداً قبل الاجتماع ويوافق الرئيس على هذا الطلب باعتبار ذلك يندرج في إطار الاستخدام المناسب لوقت المجلس.

المشاركة في الاجتماعات

٣٦- نوصي بأن يقوم الخبيران الاستشاريان بإعداد مجموعة من المبادئ التوجيهية بشأن مسألة المشاركة في الاجتماعات، على أن تتاح لينظر فيها المجلس في دورته العادية الثالثة في أكتوبر/تشرين الأول عام ٢٠٠٠. وينبغي أن تركز هذه الخطوط على المبادئ القائلة أن على المجلس أن يسعى إلى الحوار بشأن القضايا؛ وأن من الأفضل أن تستغرق المداخلات فترة لا تزيد على ثلاث دقائق وأنه لا يجوز أن تتجاوز هذه الفترة بأي حال من الأحوال خمس دقائق؛ وأن تطرح الأسئلة الفنية والتفصيلية على الأمانة بصورة منفصلة.

دور رئيس المجلس

٣٧- الرئاسة الناجحة هي كفاءة متميزة تتطلب المعرفة بالموضوعات قيد النقاش، ومهارات التواصل الجيدة، والتفقه بالنفس، والجلد، والممارسة. ويندر اجتماع كل هذه الصفات على عكس الافتراضات الشائعة.

٣٨- وعلى غرار ما طلبناه بالنسبة للمشاركة في الاجتماعات فإننا نوصي بأن يقوم الخبيران الاستشاريان بإعداد مجموعة من المذكرات الإرشادية لرؤساء الجلسات، على أن تتاح لينظر فيها المجلس في دورته العادية الثالثة في أكتوبر/تشرين الأول عام ٢٠٠٠. وينبغي أن تستند هذه المذكرات على المبادئ القائلة أن على الرئيس أن يضمن التزام الاجتماعات بالمواعيد والموضوعات المحددة؛ وأن يقدم كل بند موضحاً بجلاء طبيعة التدبير المنتظر من المجلس؛ وأن يحدد هيكل مناقشة الموضوعات المعقدة؛ وأن يقطع المداخلات التي تخرق المبادئ التوجيهية للمشاركة في الاجتماعات؛ وأن يوجز المناقشات، ويعيد سرد أو صياغة القرار أو التدبير المنتظر من المجلس.

دور الأمانة

٣٩- أن الوثيقة حسنة الصياغة لا تحتاج، نظرياً، إلى أي تقديم. أما على الصعيد العملي فإن من المفيد في غالب الأحيان أن تجمل الأمانة النقاط الرئيسية شفويًا. وبالنسبة للموضوعات المعقدة، مثل مشروع الخطة الاستراتيجية



ومشروع خطة الإدارة لفترة السنتين، فإن من الواجب عادة أن يتم تقديمها في إطار عرض بصري من عروض برنامج "باور بوينت".

٤٠- وإذا ما قرر الرئيس، وبموافقة المجلس، تناول وثيقة ما تفصيلاً، فإن على الأمانة أن تكون مستعدة للرد أثناء مجرى النقاش لا في نهايته. ونحن نوصي بتغطية هذه النقاط في مجموعة المذكرات الإرشادية الخاصة بالأمانة على هدي المبادئ التي اقترحتها أعلاه بالنسبة للمندوبين ورؤساء الجلسات.

تقارير اجتماعات المجلس

٤١- ينبغي أن تكون التقارير تدوينا لما تم الاتفاق عليه بالفعل لا فرصة لإعادة فتح باب النقاش. والسبيل إلى تحقيق ذلك يكمن من جهة في حسن صياغة القرارات وفي الرئاسة الفعالة من جهة أخرى.

٤٢- ونوصي بما يلي:

ينبغي أن يصدر المقرر بياناً جامعاً لكل القرارات للتوزيع والاعتماد في نهاية الاجتماع (مما يغني بالتالي عن عقد اجتماع منفصل لاحق خاص بالتقرير والذي يضطر الكثير من المندوبين للقيام برحلة خاصة إلى مقر البرنامج لحضوره)؛

ينبغي تبسيط المحضر الموجز وإصداره في غضون أسبوعين من اجتماع المجلس الختامي. وعلى غرار ما هو متبع الآن فمن الواجب اعتماد المحضر بأسلوب "السكات رضا". وعلى المندوبين الأفراد الراغبين في تدوين ملاحظاتهم في المحاضر أن يرتبوا هذا مع المقرر، بعد أن يكونوا قد أخطروا المجلس بعزمهم على القيام بذلك. وستغطي المبادئ التوجيهية المشار إليها في الفقرة ٣٦ أعلاه هذا الإجراء.

الوثائق

٤٣- لاحظنا بارتياح ما تحقق من تحسن في نوعية وثائق المجلس وفي توقيتها. ونحن نوصي بأن نتصف كل الوثائق المقدمة إلى المجلس بما يلي:

أن تتضمن موجزاً بطول ملائم يتباين تبعاً لمدى تعقيد الموضوع وحجم الوثيقة؛

أن تكفل توضيح السياق الأوسع للموضوع قيد النقاش؛

أن تتضمن، عند الاقتضاء، مشروع قرار شامل وواضح، لينظر فيه المجلس؛

أن يدرج ما تحتويه من تفاصيل في ملاحق قدر المستطاع؛

أن تخضع لتدقيق داخلي للنوعية لتيسير قراءتها (تتسم وثائق البرنامج بالجودة عموماً، على أن هناك مجالاً للتحسين).



برنامج العمل السنوي

- ٤٤- يجتمع المجلس في الوقت الراهن لمدة ١٤ يوما في السنة موزعة على أربع دورات هي: ثلاث دورات عادية ودورة سنوية واحدة (تعقد في أعقاب الدورة العادية الثانية).
- ٤٥- ونوصي بالألا تستغرق الدورة العادية الثانية والدورة السنوية معا أكثر من أسبوع واحد، بحيث تعقد ثلاث دورات كل عام، الأولى في يناير/كانون الثاني، والثانية في مايو/أيار، والثالثة في أكتوبر/تشرين الأول. وسيتم تخفيض عدد أيام الاجتماعات من ١٤ يوما إلى ١١ يوما.
- ٤٦- ونتقدم بالتوصيات التالية بشأن مدة كل دورة من الدورات وفحواها.
- ٤٧- ينبغي ألا تزيد مدة الدورة الأولى (يناير/كانون الثاني) عن ثلاثة أيام تنقسم بين المشاورات غير الرسمية والأعمال العادية للمجلس. ومن الواجب أن تبدأ الأعمال العادية بتأمل استراتيجي يطلقه المدير التنفيذي (على نحو ما هو مجمل في الفقرة ٣٢ أعلاه).
- ٤٨- أما الدورة الثانية (مايو/أيار) فيجب أن تستغرق خمسة أيام. وينبغي أن تنتج الدورة، حسب الحاجة، فترة تصل إلى يوم واحد للمشاورات غير الرسمية؛ وأن تبدأ الأعمال المعتادة بتأمل استراتيجي يقوده المدير التنفيذي. ومن الواجب أن تشمل الأعمال المعتادة، وكنود جوهرية في جدول الأعمال، على تقرير الأداء السنوي (مع المواد الداعمة لفترة السنتين المشار إليها في الفقرة ٢٢ أعلاه)؛ والخطة الاستراتيجية (التي ستطرح على الدورة السنوية مرة كل عامين)؛ والاستراتيجيات القطرية.
- ٤٩- وستستغرق الدورة الثالثة (أكتوبر/تشرين الأول) ثلاثة أيام ويكون لها شكل الدورة الأولى (يناير/كانون الثاني) ذاته. وستعرض هذه الدورة كل عامين خطة الإدارة لفترة السنتين وتعتمدها. وبستعرض المجلس في هذه الدورة كل عام برامج عمله لفترة السنتين المقبلة، ويقرر خلال ذلك ما هي الموضوعات التي يجب أن تخضع لمناقشات أولية في إطار مشاورات غير رسمية (انظر الفقرة ٣١ أعلاه). وينبغي النظر في مسألة عقد الندوة (الفقرة ١٤ أعلاه) كجزء من هذا الاستعراض. وأخيرا فإن على المجلس أن ينظر في ما قام به من أعمال خلال الأشهر الاثني عشر السابقة وأن يستخلص الدروس التي يمكن أن تنهض بعمله في المستقبل.
- ٥٠- ستدمج الندوات التشاورية غير الرسمية في فترة انعقاد دورات المجلس، غير أنها (وكما أشارت الفقرة ٣١ أعلاه) لن تشكل، بالضرورة، جزءا من مداوات المجلس (وعلى المجلس أن يقرر عقد هذه المشاورات في وقت آخر إن رأى أن ذلك أفيد).
- ٥١- ينبغي أن تستمر الندوات التشاورية المعنية بالموارد على غرار ما هي عليه الآن.
- ٥٢- نوصي أن يقرر المجلس في شهر أكتوبر/تشرين الأول من كل عام عند استعراض برنامج عمله ما إذا كان من الواجب الترتيب للاجتماعات التمهيديّة قبل دورات المجلس في العام التالي؛ وإذا كان الرد بالإيجاب فحول أي موضوعات. ومن الواجب أن تستمر الاجتماعات التمهيديّة، غير المتعلقة بأعمال المجلس، على ما هي عليه الآن، وعلى أساس كل حالة على حدة.



هياكل التسيير

الهيئتان الراجعتان للبرنامج

٥٣- أثير عدد من التساؤلات خلال عملنا بشأن ما يسمى بالانتماء المزدوج للبرنامج. وعلى وجه التحديد فإن هذه التساؤلات تتصل بأدوار المجلس التنفيذي والجمعية العامة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي، ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة ومجلسها؛ ودور المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة في الموافقة على البرامج وعمليات الإنفاق؛ وازدواج خطوط الإبلاغ المتصلة بالميزانيات، والحسابات، وبعض المسائل الأخرى التي تحال إلى منظمة الأغذية والزراعة والأمم المتحدة.

٥٤- وندرك أن هذه الترتيبات مكلفة وأنها تؤدي إلى تأخير في عملية التسيير. على أن الفرصة لم تتح لنا لإيلائها ما تستحق من اهتمام؛ ونحن نوصي بأن يعود المجلس إليها لاحقاً.

المجلس التنفيذي

٥٥- سيحتاج النظام الأساسي إلى تعديلات في بعض الجوانب في حال الموافقة على مقترحاتنا المتعلقة بأطر الاستراتيجية، والسياسات، والإشراف، والمساءلة. أما فيما عدا ذلك فلا نرى أي حاجة إلى التعديل.

هيئة المكتب

٥٦- وفقاً للائحة الداخلية، فإن وظيفة هيئة المكتب هي تسهيل عمل المجلس عبر التخطيط الاستراتيجي لعمل المجلس؛ و إعداد وتنظيم دورات المجلس؛ و تشجيع الحوار. ونحن نعتقد بأن على المجلس أن يتولى بذاته أمر التخطيط الاستراتيجي لعمله (انظر الفقرة ٤٩ أعلاه). ونحن ننصح اصطلاح هيئة المكتب بثلاث وظائف رئيسية هي: الحفاظ على تدفق المعلومات من أعضاء القوائم الانتخابية وإليهم؛

إجراء استعراض لاحق لكل دورة من دورات المجلس، مع أمانة المجلس، لضمان التحديد الصائب لتلك القضايا التي تحتاج إلى متابعة، ولاسيما ما يتعلق بهوم الوفود المنفردة؛

تخطيط التوالي بالنسبة لوظيفتي الرئيس ونائب الرئيس، بغية ضمان عملية انتقاء سلسلة وفترة تعلم كافية للرئيس الجديد.

ونحن نوصي بذلك.

الجان

٥٧- أشار بعض محاورينا إلى إمكانية إنشاء لجان فرعية متخصصة تابعة للمجلس لعناية بأمر مسائل مثل استعراض الحسابات المراجعة والبرامج. ونحن لا نستبعد ذلك، لكننا نرى أن من الأفضل أن نرى أولاً كيف سينتهي المطاف بمقترحاتنا على الصعيد العملي.



المنديون الأفراد

٥٨- يتسم البرنامج كمنظمة بضخامة الحجم وتعقيد العمليات، ومن ثم فإنه يصعب على غير الملمين تفهم شؤونه. وتيسر المعرفة بالأمم المتحدة هذا التفهم إلا أنها ليست كافية. ومن المفترض أن توفر المقترحات التي نتقدم بها في هذا التقرير العون في عدد من الجوانب الهامة، مثل إتاحة العثور على وثيقة منفردة عن كل السياسات التي تحكم عمليات البرنامج. على أنه فيما وراء ذلك فإن هناك حاجة واضحة لتطوير الاجتماعات التعريفية التي استحدثت مؤخرًا (وتحظى بالتقدير) لأعضاء المجلس الجدد لتغدو برنامجًا تعريفياً مناسباً مدعوماً بالوثائق الأساسية وبمحاضرات المدراء. ونحن نوصي بذلك.

المراقبون

٥٩- ليس لدينا أي مقترحات محددة بشأن المراقبين، غير أننا نشير إلى أن ما أوصينا به من زيادة في الاهتمام بالعمليات غير الرسمية سيؤدي إلى توسيع الفرص المتاحة للمراقبين للإسهام في التسيير.

الخلاصة

٦٠- برنامج الأغذية العالمي هو تعبير مهم عن رغبة المجتمع الدولي بالعمل معا بروح من التعددية والشراكة. وإننا ننظر إلى توصياتنا على أنها تشكل جزءاً من برنامج الإصلاحات الذي نفذته البرنامج بنجاح كبير خلال السنوات الماضية. ونعتقد أن هذه التوصيات، كمجموعة، ستسهم إسهاماً ملموساً في عملية التسيير؛ وستنهض بالتالي بفعاليتها وكفاءته في الوصول إلى الجوعى الذين يسعى إلى خدمتهم. ونحن نتقدم بهذه التوصيات إلى زملائنا بهذه الروح.



الملحق الأول

جماعة العمل المعنية بالتسيير والإدارة: العضوية، والاختصاصات، وطرق العمل وبرنامجه ووثائقه

إنشاء جماعة العمل

١- قامت هيئة المكتب بتشكيل جماعة العمل رسمياً في ١٢/٣/١٩٩٩ من الأعضاء التالية أسماؤهم:

القائمة ألف	(أريتريا) يوهانيس تنسو
القائمة باء	(باكستان) عدنان بشير خان
القائمة جيم	خوان سيلز (بوليفيا) ثم خلفه ميغيل باريتو بوليفيا (بيرو)
القائمة دال	أنطوني بياتي (المملكة المتحدة)
القائمة هاء	(الاتحاد الروسي) إيغور شابوفالوف

٢- وانتخب أنطوني بياتي رئيساً لجماعة العمل. وقامت فاليري سيكيرا وسوزانا ريكو بمهام الأمانة.

٣- وطلبت هيئة المكتب من الجماعة تقديم استنتاجاتها وتوصياتها إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية في مايو/أيار ٢٠٠٠.

بيان التكليف بالمهام

٤- حدد بيان التكليف مهام جماعة العمل في ما يلي:

أدوار الجهات المعنية بالتسيير ومسؤولياتها؛

تطلعات مختلف الجهات الفاعلة فيما يتصل بمجالات مثل وضع السياسات، والتخطيط الاستراتيجي، وخدمة الهيئات الرئاسية؛

وتقديم التوصيات بشأن:

التحسينات على عمليات المجلس التنفيذي وطرق عمله، وهيئة مكتبه، وجماعات العمل التابعة له؛

سبل تعزيز قدرة الأمانة على مساندة هذه العمليات؛

الآليات المحتملة الإضافية لتيسير التفاعل والحوار بين أعضاء المجلس التنفيذي، والمندوبين الدائمين، ومدراء البرنامج.



الدعم الاستشاري

- ٥- تم تعيين خبيرين استشاريين، هما بيير كامبل وجوديث هوشاغن من مجموعة مانج للخدمات الاستشارية الإدارية في جنيف، لمساندة جماعة العمل. وتمثل دورهما في العمل كمورد معلومات، والقيام بما يلي بشكل خاص:
- جمع وتوحيد المعلومات والأفكار؛
 - تحديد الموضوعات وصياغة الخيارات المحتملة؛
 - إدارة مناقشة القضايا والخيارات؛
 - مساعدة جماعة العمل على وضع التوصيات؛
 - مساندة أنشطة المتابعة الرامية إلى تعزيز القدرات حسب طلب جماعة العمل.

طرق العمل

- ٦- عقدت جماعة العمل ١٢ اجتماعاً، والتقت عدة مرات مع الموظفين التنفيذيين في البرنامج؛ ونظمت خمس اجتماعات تشاورية غير رسمية مع الأعضاء والمراقبين في المجلس التنفيذي.
- ٧- وشمل عمل الجماعة ثلاث مراحل عامة هي:
- المرحلة الأولى - تحديد الموضوعات، والهموم، والأفكار
 - المرحلة الثانية - مناقشة الموضوعات والخيارات
 - المرحلة الثالثة - صياغة الاستنتاجات والتوصيات

المرحلة الأولى - تحديد القضايا والهموم والأفكار

- ٨- خلال المرحلة الأولى طلبت جماعة العمل إلى الخبراء الاستشاريين القيام بما يلي:
- مراقبة الدورة السنوية للمجلس التنفيذي؛
 - مقابلة المندوبين المعتمدين لدى البرنامج من مكاتب التمثيل الدائم والعواصم؛
 - الاجتماع مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى؛
 - استعراض المؤلفات عن خبرات القطاعات الحكومية الدولية، وغير الحكومية، والحكومية، والقطاع الخاص؛
- ٩- وأعد الخبيران الاستشاريان وثيقة عن قضايا المندوبين، وهمومهم، وأفكارهم في يونيو/حزيران عام ١٩٩٩ (انظر وثيقة العمل الأولى أدناه) وعقدت جماعة العمل ندوتها التشاورية الأولى مع المندوبين في موعد لاحق من ذلك الشهر.



المرحلة الثانية - مناقشة القضايا والخيارات

- ١٠- وفي أعقاب هذا الاجتماع، تعاقبت جماعة العمل على إعداد وثيقة نقاش لحفز التفكير بالتحسينات المحتملة في تسيير البرنامج. وتم توزيع هذه الوثيقة (انظر وثيقة العمل الثانية أدناه) على البعثات الدائمة في أغسطس/آب عام ١٩٩٩ ومناقشتها في ندوة تشاورية ثانية غير رسمية في سبتمبر/أيلول عام ١٩٩٩.
- ١١- وفي الشهر ذاته، شكلت المديرية التنفيذية "جماعة اتصال" من كبار المدراء للتعاون مع جماعة العمل. وضمت جماعة الاتصال هذه كلا من تون ميات (رئيسا)، ودايان سبيرمان، وآلان ويلكنسن، ومحمد الزجاري.
- ١٢- وفي أكتوبر/تشرين الأول ونوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ أعدت جماعة العمل وثيقة مناقشة ثانية، بعنوان الوثيقة الزرقاء، ودعت جماعة الاتصال إلى تطوير أفكار عن التسيير وأدوات الإدارة اللازمة لمساندة النهج الجديد للتسيير.
- ١٣- وناقش المندوبون الوثيقة الزرقاء في الندوة التشاورية الثالثة غير الرسمية في ١٢/١/٢٠٠٠. كما نوقشت في اجتماعات منفصلة لكل قائمة من القوائم الانتخابية ثم في ندوة تشاورية رابعة في ٩/٢/٢٠٠٠.

المرحلة الثالثة - صياغة الاستنتاجات والتوصيات

- ١٤- أعدت جماعة العمل مشروع تقرير عن استنتاجاتها وتوصياتها وناقشته مع الفئات الانتخابية ثم في ندوة تشاورية خامسة غير رسمية في ٣١ مارس/آذار عام ٢٠٠٠.
- ١٥- وبالتوازي تابعت جماعة العمل عملها بشأن تطوير أدوات التسيير، بمساعدة فريق مهمات تقنية. وأعد الخبراء الاستشاريان وثيقة معلومات أساسية بشأن اتجاهات التسيير في القطاعات الأخرى (انظر وثيقة العمل الرابعة) ووثيقة معلومات أساسية عن التسيير في المنظمات الحكومية الدولية (انظر وثيقة العمل الخامسة)

وثائق العمل

- ١٦- تم إعداد خمس وثائق لجماعة العمل.
- | | |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوثيقة الأولى | نظرة أولية إلى قضايا التسيير التي حددها المندوبون (يونيو/حزيران ١٩٩٩) |
| الوثيقة الثانية | قضايا وخيارات لتعزيز التسيير في برنامج الأغذية العالمي (أغسطس/آب ١٩٩٩) |
| الوثيقة الثالثة | الوثيقة الزرقاء - وثيقة مناقشة بشأن تعزيز التسيير في برنامج الأغذية العالمي (ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩) |
| الوثيقة الرابعة | قضايا التسيير، وهمومه، وأساليبه المثلى في القطاعات الحكومية الدولية، وغير الحكومية، والتجارية، والعامّة (أبريل/نيسان ٢٠٠٠) |
| الوثيقة الخامسة | إدارة التوترات الإيجابية - تحديات التسيير في المنظمات الحكومية الدولية (أبريل/نيسان ٢٠٠٠) |
- ١٧- وبالإضافة إلى ذلك فقد أعدت الأمانة، بناء على طلب جماعة العمل، وثيقة معلومات أساسية عن البرنامج تحت عنوان مدخل إلى برنامج الأغذية العالمي.



الملحق الثاني

تسيير البرنامج

وضع البرنامج

- ١- أنشئ برنامج الأغذية العالمي بصورة مشتركة من جانب منظمة الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. ويخضع البرنامج في عمله للنظام الأساسي الذي تعتمده هيئته المؤسستان وهما الجمعية العامة للأمم المتحدة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة. وتتطلب التعديلات على النظام الأساسي موافقة الهيئتين المؤسستين المذكورتين (انظر الفقرة ١٤ أدناه بشأن النظام الأساسي).
- ٢- ليس للبرنامج عضوية رسمية، وأن كان يشار في غالب الأحيان وبصورة غير رسمية إلى البلدان التي تشارك في مختلف أنشطته على أنها "الدول الأعضاء". وباب المشاركة في تسيير البرنامج مفتوح أمام أي دولة عضو في الأمم المتحدة، أو دولة عضو في منظمة الأغذية والزراعة. ويحتاج أي عضو في هاتين المنظمتين يرغب في أن ينتخب إلى مقعد في الهيئة الرئاسية، وهي المجلس التنفيذي، إلى أن يدرج من جانب المجلس الاقتصادي والاجتماعي أو مجلس منظمة الأغذية والزراعة في قائمة من القوائم الانتخابية الخمس من ألف إلى هاء، ذات الطابع الجغرافي أساساً (انظر الملحق ألف من النظام الأساسي).

المجلس التنفيذي

- ٣- ينص النظام الأساسي على أن البرنامج يتكون من الأجهزة التالية: (أ) المجلس التنفيذي؛ و(ب) أمانة النظام الأساسي، المادة الخامسة).
- ٤- يتألف المجلس التنفيذي من ست وثلاثين (٣٦) دولة ينتخبها المجلس الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة الأمم المتحدة ومجلس منظمة الأغذية والزراعة من بين الدول المدرجة في الملحق (ألف)، وذلك وفقاً لتوزيع المقاعد المبين في الملحق (باء) (النظام الأساسي، المادة الخامسة (أ)).
- ٥- يخضع المجلس للسلطة العامة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي ومجلس منظمة الأغذية والزراعة.
- ٦- يمارس المجلس، بموجب هذا النظام الأساسي، مسؤولية تقديم العون الحكومي الدولي لبرنامج الأغذية العالمي وتوجيه السياسات المحددة لتنظيم أنشطة هذا البرنامج والإشراف عليه بما يتسق مع توجيهات الجمعية العامة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ومجلس منظمة الأغذية والزراعة في مجال السياسات، وبما يضمن استجابة البرنامج لاحتياجات وأولويات البلدان المستفيدة.
- ٧- تتمثل مهام المجلس فيما يلي:
يساعد في وضع سياسات المعونة الغذائية على المدى القصير وعلى المدى الطويل، والتنسيق فيما بينها؛
يضطلع المجلس بمسؤولية الإشراف الحكومي الدولي وتسيير إدارة البرنامج، بما في ذلك:
متابعة أداء البرنامج واستعراض إدارة أنشطته وتنفيذها؛



اتخاذ قرارات بشأن الخطط الاستراتيجية والمالية والميزانيات؛

يتولى المجلس دراسة البرامج والمشروعات والأنشطة التي يعرضها عليه المدير التنفيذي، وتعديلها عند الاقتضاء، وإجازتها. ويجوز للمجلس تخويل سلطة الإجازة هذه للمدير التنفيذي وفقا لما يراه المجلس ضروريا.

يبحث المجلس ميزانيات البرامج والمشروعات والأنشطة، ويعدلها عند الاقتضاء، ويجيزها، كما يستعرض إدارة وتنفيذ البرامج والمشروعات وأنشطة البرنامج المجازة (النظام الأساسي، المادة السادسة - ٢).

٨- يرفع المجلس تقريرا سنويا عن برامج ومشروعات وأنشطة البرنامج، مشتملا على أهم قرارات المجلس التنفيذي إلى الدورة الموضوعية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي وإلى مجلس منظمة الأغذية والزراعة (النظام الأساسي، المادة السادسة - ٣).

٩- على المجلس أن يعقد دورة سنوية وأية دورات عادية أخرى يراها ضرورية. وله أن يعقد دورات استثنائية بناء على طلب كتابي من ثلث أعضاء المجلس على الأقل، أو بموافقة ثلث أعضاء المجلس على دعوة من الأمين العام لمنظمة الأمم المتحدة والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة أو بناء على دعوة من المدير التنفيذي (النظام الأساسي، المادة السادسة - ٥).

١٠- وفي الوقت الراهن يعقد المجلس دورة سنوية في مايو/أيار وثلث دورات عادية: الأولى في يناير/كانون الثاني أو فبراير/شباط، والثانية في مايو/أيار بالتالي مع الدورة السنوية، والثالثة في أكتوبر/تشرين الأول. وبصفة عامة فإن مجموع أيام هذه الدورات يبلغ نحو ١٤ يوما في السنة.

الأمانة

١١- يرأس الأمانة المدير التنفيذي الذي يقوم بتعيينه الأمين العام للأمم المتحدة والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة بعد التشاور مع المجلس. ويجوز أن يعاد تعيين المدير التنفيذي بالطريقة ذاتها لفترة لا تتجاوز ولاية واحدة أخرى. وتستغرق كل ولاية فترة خمس سنوات (النظام الأساسي، المادة السابعة - ٣ و٢).

١٢- يكون المدير التنفيذي مسؤولا عن اختيار موظفي الأمانة وعن تنظيمها كما يتولى اختيار وتعيين كبار الموظفين ممن تفوق رتبتهم الرتبة مدير ٢، وذلك بالاتفاق مع الأمين العام والمدير العام (المادة السابعة - ٥).

النظام الأساسي، واللائحة العامة، والنظام المالي، واللائحة المالية

١٣- يخضع البرنامج لأحكام النظام الأساسي، واللائحة العامة، والنظام المالي، واللائحة المالية فيه.

١٤- أرسى النظام الأساسي على يد المجلس التنفيذي للبرنامج، وهو هيئته الرئاسية، وذلك باعتماد مشروع النظام ورفع توصية بالموافقة عليه إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة، من خلال المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وإلى مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة، من خلال مجلس المنظمة المذكورة. وتتطلب أية تعديلات على النظام الأساسي موافقة من خلال الطريقة المذكورة ذاتها (النظام الأساسي، المادة الخامسة عشرة). ويعني ذلك أن إجراء التغييرات يتطلب فترة فاصلة مقدارها عامان حيث أن مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة، وهو الهيئة الرئاسية لهذه المنظمة، يجتمع مرة واحدة كل عامين.



- ١٥- قام المجلس التنفيذي للبرنامج بوضع اللائحة العامة ويجوز له تعديلها شريطة إبلاغ المجلس الاقتصادي والاجتماعي ومجلس منظمة الأغذية والزراعة بها (اللائحة العامة، المادة الخامسة عشرة - ١).
- ١٦- يضع المجلس النظام المالي بعد استئناسه برأي اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة (النظام الأساسي، المادة الرابعة عشرة - ٥). ويجوز تعديل النظام المالي بالطريقة ذاتها.
- ١٧- يضع المدير التنفيذي للبرنامج اللائحة المالية، ويقوم بتعميمها على المجلس التنفيذي، للعلم (النظام المالي، المادة ٢ - ٢).

الترتيبات المالية

- ١٨- على المجلس في كل الأمور المتصلة بالإدارة المالية للبرنامج أن يلتزم مشورة اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة.
- ١٩- على المجلس أن يمارس الصلاحيات الحكومية الدولية للإشراف الكامل على كافة جوانب حساب البرنامج وفحصها، بينما يتحمل المدير التنفيذي المسؤولية الكاملة ويكون مسؤولاً أمام المجلس عن تشغيل وإدارة ذلك الحساب وعن الإدارة المالية لأنشطة البرنامج. ويتلقى حساب البرنامج جميع المساهمات المقدمة للبرنامج وتسدده منه تكاليف إدارة البرنامج وتشغيله. ويشمل الحساب العام كل الصناديق الفرعية والحسابات مثل حساب الاستجابة العاجلة (النظام الأساسي، المادة الرابعة عشرة).
- ٢٠- وفي حين أن إجازة النشاط المقترح تمنح المدير التنفيذي سلطة الالتزام بالأموال، فإن تنفيذ هذا النشاط يظل مرهوناً بتلقي المساهمات المناسبة.

التقارير والوثائق الرئيسية المقدمة إلى المجلس التنفيذي

- ٢١- يعرض عدد من التقارير والوثائق على المجلس بغرض العلم والإحاطة لينظر فيها أو ليبيها لمساعدته في تفسير البرنامج. وبعض هذه التقارير يرفع سنوياً بينما تقدم تقارير أخرى مرة كل سنتين وفقاً لما يتطلبه النظام الأساسي. وقد أدرجت أدناه التقارير الرئيسية، مع الغرض منها، وتيرتها، وأبوابها الأساسية.

الوثائق الاستراتيجية

- ٢٢- تغطي الخطة الاستراتيجية والمالية (التي يتطلبها النظام الأساسي، المادة السادسة؛ واللائحة العامة، المادة الخامسة - ١) فترة أربع سنوات وتعد كل سنتين على أساس متجدد. وتحلل الخطة بيئة البرنامج خارجياً وداخلياً، وتقترح الأهداف والاستراتيجيات، وموارد المشروعات، كما تقترح خطة للعمل للفترة المالية التالية.

وثائق السياسات

- ٢٣- بناء على طلب المجلس وبمبادرة من الأمانة، يتم رفع وثائق حول الجوانب العامة والمخصصة لأنشطة البرنامج، وموارده، وهيكله، وتركيزه في أوقات يحددها المجلس عند وضع برنامج عمله السنوي. وقد شملت هذه



الوثائق السياسات المتعلقة بعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش، والمشروعات والأنشطة الإنمائية، والجوانب البيئية لعمل البرنامج، والموارد والتمويل طويل الأجل، وتحويل السلع إلى نقد.

وثائق الشؤون المالية

٢٤- ينظر المجلس كل عامين في ميزانية البرنامج بغرض إقرارها. وتبني الوثيقة على الخطة الاستراتيجية والمالية من خلال تحديث توقعات الموارد وعرض الأنشطة المزمعة في ظل كل فئة من فئات البرامج على مدى العامين التاليين. وتقترح الوثيقة خطوطاً عريضة للإنفاق، ومعدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشر بالمقارنة مع حجم الموارد المتوقعة لتلبية متطلبات ميزانية دعم البرامج والإدارة، والمستوى المنشود لحساب الاستجابة العاجلة، ومستوى مرفق سلف تكاليف الدعم المباشر.

٢٥- وفي السنة الفاصلة بين تقديم الميزانيات، ينظر المجلس بغرض الإجازة في تقرير أداء الميزانية الذي يقارن بين التلقي الفعلي للموارد وبين ما هو منظر منها في الميزانية، وكذلك بين إنفاق البرنامج وبين احتياجاته المتوقعة بحسب فئة البرامج وضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة.

٢٦- وفي السنة التي تعقب كل فترة مالية، يتلقى المجلس الكشوف المالية المراجعة، مع تعليقات المراجع الخارجي. وتزود هذه الوثائق المجلس بكشف مصدق للدخل والإنفاق في البرنامج وامثال البرنامج للنظام الأساسي واللائحة العامة وقرارات المجلس.

وثائق المساءلة

٢٧- يتلقى المجلس مرة كل عامين تقرير مكتب المفتش العام بشأن تحقيقاته عن سوء الإدارة، والاشتباه بالاختلاس، أو ما شابه ذلك من حالات تتعلق بأنشطة البرنامج.

٢٨- ويتلقى المجلس تقارير عمليات التقييم التي يقوم بها البرنامج لأنشطته وفقاً للجدول الزمني لخطة عمل التقييم التي يعتمد عليها المجلس سنوياً.

٢٩- ويرفع إلى المجلس سنوياً تقرير عن خسائر ما بعد التسليم.

٣٠- ويرفع المدير التنفيذي إلى المجلس سنوياً تقارير عن الآتي:

عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش المجازة في إطار السلطات المفوضة إليه.

الإعفاءات الممنوحة في ظل السلطات المفوضة إليه لقبول المساهمات، مع تغطية تكاليف الدعم المباشر أو الدعم غير المباشر من الحساب العام للبرنامج.

٣١- ويزود التقرير السنوي للمدير التنفيذي المجلس، وطبقاً لما ينص عليه المادة السابعة - ٢ من اللائحة العامة، بصورة شاملة عن الأنشطة التشغيلية للبرنامج، وأوضاع الموارد، ونتائج تقييم البرامج والمشروعات، والتقدم المحرز لبلوغ الأهداف والسياسات التي يضعها المجلس.



إجازة الأنشطة

٣٢- ينظر المجلس في **المخططات الاستراتيجية القطرية** ويعلق عليها ، وفقا للجدول الزمني الذي يقره المجلس من خلال الخطة الاستراتيجية والمالية.

٣٣- ينظر المجلس في **البرامج القطرية** ويجيزها، وفقا للجدول الزمني المقترح في الخطة الاستراتيجية والمالية. وتخول الموافقة على برنامج قطري البرنامج الشروع في الأنشطة المعروضة والالتزام بالموارد عند إتاحتها من جانب المساهمين.

٣٤- ينظر المجلس في **مقترحات وميزانيات عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش والأنشطة الإنمائية** (للبلدان التي ليس لها برنامج قطري معتمد في البرنامج) ويجيزها حسب مقتضى الحال.

تفويض السلطات للمدير التنفيذي

٣٥- فيما يلي السلطات المفوضة إلى المدير التنفيذي وفقا للمادة السادسة - ٢ (ج) من النظام الأساسي.

المشروعات الإنمائية

إجازة المشروعات المتمشية مع برنامج قطري معتمد، وكذلك تخصيص الموارد بين الأنشطة البرمجية بما لا يتجاوز ١٠ في المائة من تكاليفها التقديرية، رهنا بتوافر الموارد.

إجازة المشروعات التي لا تزيد قيمتها الغذائية عن ٣ ملايين دولار، باستثناء الحالات التالية التي يجب أن تحال إلى المجلس:

المشروعات المعقدة أو التي تتطلب تنسيق عدد كبير من الوكالات؛

المشروعات التي تشتمل على نهج ابتكارية، أو تتضمن خطوات مثيرة للجدل؛

المشروعات التي تم إقرار توسيعين أو أكثر لها قبلا؛

المشروعات التي تتضمن نسبة عالية (أكثر من ٥٠ في المائة) من تحويل سلع السوق المفتوحة إلى نقد (والتي لا تتضمن سلع البرنامج لأغراض شراء المنتجات الغذائية للتوزيع المباشر، وهو أسلوب اعتبرته لجنة المعونة الغذائية على أنه تبادل للسلع وليس تحويلا لها إلى نقد خلال مناقشتها للأمر في دورتها الرابعة والعشرين في أكتوبر/تشرين الأول عام ١٩٨٧).

عمليات الطوارئ

كل عمليات الطوارئ التي لا تزيد قيمتها الغذائية على ٣ ملايين دولار. وفوق هذا المستوى فإن إجازة العملية تتم بصورة مشتركة من جانب المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة.

عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش

إجازة عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش التي لا تتجاوز قيمتها الغذائية ٣ ملايين دولار.



تعديلات ميزانيات المشروعات

إجازة تعديلات الميزانية لقيمة غذائية تصل إلى ٣ ملايين دولار أو ١٠ في المائة من القيمة الغذائية السائدة وقت الزيادة، أيهما كان أقل.

إجازة تعديلات الميزانية لنسبة تتجاوز ١٠ في المائة من القيمة الغذائية في الحالات التي يقل فيها مجموع القيمة الغذائية المعدلة عن ٣ ملايين دولار.

ولا يجوز أن يتجاوز مجموع مثل هذه الزيادات لأي بلد من البلدان في سنة تقييمية ما ضعف السلطة المفوضة للمدير التنفيذي لإجازة المشروعات.

تحليل أدوات التسيير

	الرؤية وبيان الرسالة	الخطة الاستراتيجية والمالية	سياسات التشغيل والموارد	ميزانية السنتين	مخطط الاستراتيجية، البرامج القطرية، المشروعات، العمليات	الإبلاغ عن المساءلة
	بيان رسالة البرنامج	الإطار الاستراتيجي	إطار السياسات		منهاج جديد	الإبلاغ عن المساءلة
	بيان رسالة البرنامج	الإطار الاستراتيجي	إطار السياسات	ميزانية السنتين	منهاج جديد	الإبلاغ عن المساءلة

دخول تعديلات النظام الأساسي والنظام المالي حيز التنفيذ

	بيان رسالة البرنامج	الإطار الاستراتيجي	إطار السياسات		منهاج جديد	الإبلاغ عن المساءلة
	بيان رسالة البرنامج	الإطار الاستراتيجي	إطار السياسات	خطة الإدارة والميزانية	منهاج جديد	تقرير الأداء السنوي وغيره من التقارير
	بيان رسالة البرنامج	الإطار الاستراتيجي	إطار السياسات		منهاج جديد	تقرير الأداء السنوي وغيره من التقارير
	بيان رسالة البرنامج	الإطار الاستراتيجي	إطار السياسات	خطة الإدارة والميزانية	منهاج جديد	تقرير الأداء السنوي وغيره من التقارير

دلالات الأطر

الوضع الحالي

العمل جار

التقديم الأول للمجلس

العمل بالشكل الجديد