

استعراض الحوكمة في برنامج الأغذية العالمي للأمم المتحدة

تقرير استشاري مستقل

من إعداد: Özge İSKİT

روما، 2023

جدول المحتويات

3	أولاً- موجز تنفيذي
7	ثانياً- مقدمة
7	الخلفية والهدف
7	النطاق
8	النهج والمنهجية
8	جمع البيانات
9	ثالثاً- أطر الحوكمة
9	ما هي الحوكمة الرشيدة؟
10	الحوكمة في البرنامج
11	أطر الحوكمة: الاستراتيجية
11	ما هو التخطيط الاستراتيجي؟
11	الملاحظات والتوصيات
13	كيفية تخصيص الوقت للمناقشات الاستراتيجية
15	ترشيد وتبسيط وثائق المجلس
16	أطر الحوكمة: السياسات
16	صياغة السياسات في البرنامج
16	الملاحظات والتوصيات
17	أطر الحوكمة: الرقابة
17	تقديم تقارير الرقابة إلى المجلس التنفيذي
18	الملاحظات والتوصيات
20	أطر الحوكمة: المساءلة
21	الملاحظات والتوصيات
21	رابعاً- المجلس التنفيذي
21	الدور والمسؤوليات
22	الملاحظات والتوصيات
23	وثائق المجلس التنفيذي
25	خامساً- عمليات المجلس التنفيذي
25	بناء توافق الآراء
28	عملية الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية
28	الملاحظات والتوصيات
30	سادساً- هيئة مكتب المجلس التنفيذي
30	الدور والمسؤوليات
31	الملاحظات والتوصيات
32	سابعاً- الممارسات الجيدة من كيانات الأمم المتحدة الأخرى
35	ثامناً- المتابعة والتنفيذ
35	ضمان الاستمرارية

استعراض الحوكمة في برنامج الأغذية العالمي للأمم المتحدة

أولاً- موجز تنفيذي

"ربما تكون الحوكمة الرشيدة هي العامل الوحيد الأكثر أهمية في القضاء على الفقر وتعزيز التنمية"

كوفي عنان، الأمين العام السابق للأمم المتحدة

تعود نشأة هذا الاستعراض المحدد الهدف إلى اتفاق بين أعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي في عام 2022 على قيمة إجراء تقييم لأطر وعمليات الحوكمة في البرنامج لتحديد فرص الأخذ بطرق عملية لتحسين كفاءة الحوكمة. وأنشأت هيئة مكتب المجلس التنفيذي لجنة توجيهية تتألف من أعضاء معينين من كل قائمة انتخابية لإدارة استعراض الحوكمة. وعينت اللجنة الاستشارية المستقلة السيدة Özge İskit لمدة 4 أشهر لإجراء استعراض الحوكمة في الفترة بين فبراير/شباط ومايو/أيار 2023. وعقدت اجتماعات منتظمة بين اللجنة الاستشارية واللجنة التوجيهية لمناقشة التقدم المحرز والنتائج الرئيسية. وقدم رئيس اللجنة التوجيهية تحديثات شهرية إلى هيئة مكتب المجلس التنفيذي عقب كل اجتماع للجنة التوجيهية.

والهدف من استعراض الحوكمة هو إجراء استعراض محدد الهدف لأطر الحوكمة الحالية وعملياتها في البرنامج بهدف طرح توصيات بشأن التعديلات العملية التي تمكن المجلس التنفيذي من تقديم أفضل مشورة ودعم استراتيجيين ممكنين للبرنامج في استجابته للتحديات العالمية الكبيرة والمتزايدة. ويركز الاستعراض على المجالات الرئيسية التالية على النحو المحدد في اختصاصات المهمة:

- ❖ أطر الحوكمة الحالية: الاستراتيجية، والسياسات، والرقابة، والمساءلة
- ❖ وظائف المجلس التنفيذي
- ❖ عمليات المجلس التنفيذي
- ❖ الأدوار والمسؤوليات
- ❖ علاقات المجلس بهيئاته الاستشارية (اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة) فضلا عن وحدة التفتيش المشتركة
- ❖ أفضل الممارسات المأخوذة من نماذج الحوكمة الأخرى في وكالات الأمم المتحدة

وتتسم الحوكمة الرشيدة بثماني خصائص رئيسية. تشاركية، وتوافقية؛ وخاضعة للمساءلة؛ وشفافة؛ وسريعة الاستجابة؛ وفعالة ومتسمة بالكفاءة؛ ومنصفة وشاملة؛ وتتمسك بسيادة القانون. وتستخدم في هذا الاستعراض للحوكمة هذه الخصائص الثماني كأساس لتحليل أطر الحوكمة الحالية في البرنامج وأدوار المجلس التنفيذي، ومسؤولياته، ووظائفه، وعملياته.

واستنادا إلى البيانات التي جمعت عن طريق دراسة الوثائق وإجراء المقابلات، فضلا عن اجتماعات المجلس التنفيذي وهيئة المكتب والقوائم الانتخابية التي تمت مراقبتها، حددت المسائل ووضعت التوصيات على النحو المبين في الجدول أدناه.

التوصيات	الأثر على وظائف المجلس	العمليات	الأدوار والمسؤوليات	أطر الحوكمة في البرنامج: استراتيجية
			المشاكل المحددة	
<p>إعادة النظر في شكل دورات المجلس الرسمية وجدول أعمالها من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - موازنة الدورات مع أطر الحوكمة (الاستراتيجية والسياسات والرقابة والمساءلة) - تنظيم معتكف سنوي حول الاستراتيجية لأعضاء المجلس وفريق قيادة البرنامج - بدء كل دورة رسمية للمجلس التنفيذي بمناقشة استراتيجية مع المديرية التنفيذية حول موضوع مختار يتفق عليه أعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي - اقتصار جداول أعمال الاجتماعات على البنود الإلزامية والتقارير التي تتطلب مناقشة استراتيجية أو قرارا - التوقف عن عقد أحداث جانبية لأنها لا تضيف أي قيمة إلى دور المجلس التنفيذي في الحوكمة. <p>2- ترشيد وثائق المجلس وتبسيطها لتسهيل المناقشات والقرارات الاستراتيجية، بما في ذلك تنسيق الوثائق وعدد الكلمات والمعلومات المقدمة لتحقيق الإبلاغ الذكي: "المدخلات الاستراتيجية من أجل مخرجات استراتيجية".</p>	<p>التركيز على التفاصيل التقنية بدلا من القرارات الاستراتيجية في اجتماعات المجلس التنفيذي الرسمية وغير الرسمية</p> <p>الأسئلة الاستراتيجية الرئيسية التي تطرح مرارا وتكرارا في اجتماعات المجلس التنفيذي غير الرسمية والرسمية دون إتاحة فرصة لإجراء مناقشة مفصلة</p> <p>المشاركة المحدودة في اجتماعات المجلس الرسمية وغير الرسمية بسبب ضيق الوقت/عدم وجود وقت لبعض أعضاء المجلس للتحضير عندما تُنشر الوثائق متأخرة و/أو لا تترجم إلى جميع لغات العمل.</p>	<p>الحاجة إلى وقت ومنصة يمكنان أعضاء المجلس التنفيذي إجراء مناقشات استراتيجية</p> <p>الحاجة إلى معالجة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعقيد وثائق المجلس وطولها - تركيز وثائق المجلس بشكل أكبر على التفاصيل التقنية بدلا من الاعتبارات الاستراتيجية. - الامتثال لعدد الكلمات والمواعيد النهائية لتقديم وثائق المجلس (على سبيل المثال، امتثل 20 في المائة فقط لعدد الكلمات في عام 2022). - التأخر في نشر وثائق المجلس وترجمتها، مما يعقد تحضير أعمال المجلس للاجتماعات 	<p>الحاجة إلى تحديد دور المجلس التنفيذي في الحوكمة من حيث التوجيه الاستراتيجي للبرنامج وفهم هذا الدور بصورة أفضل</p> <p>الحاجة إلى توضيح الأدوار والمسؤوليات للمجلس التنفيذي وأمانة البرنامج (الإدارة) لضمان طرق عمل متممة بالكفاءة وفعالة</p> <p>الحاجة إلى تحويل تركيز مناقشات المجلس التنفيذي من المسائل التقنية إلى المسائل الاستراتيجية</p>	<p>أطر الحوكمة في البرنامج: استراتيجية</p>
<p>3- تحديث إطار صياغة السياسات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، فضلا عن العمليات والمعايير الواضحة من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الخطوات والإطار الزمني المطلوبين لصياغة سياسة أو تحديثها ومتابعة تنفيذها - الحد الأقصى لعدد المشاورات غير الرسمية وغيرها من الاجتماعات غير الرسمية وشكلها وتواترها لصياغة كل سياسة أو تحديثها - استخدام التكنولوجيات الجديدة والأدوات الرقمية القائمة لزيادة الكفاءة والمشاركة مع أعضاء المجلس عند جمع المدخلات والتعليقات (مثل التشاور عبر الإنترنت) وكذلك متابعة التنفيذ - مشاركة أصحاب المصلحة - تخطيط عمليات التنفيذ والميزنة عند اعتماد أو تحديث السياسات الجديدة - رفع تقارير المجلس ومشاركته للتمكين من إجراء المناقشات الاستراتيجية اللازمة في المراحل المطلوبة من صياغة السياسات. <p>4- إجراء استعراض لإطار السياسات المقرر كجزء من مبادرة الحوكمة الحالية بدلا من عملية قائمة بذاتها لتحديد الفجوات المحتملة والخطوات اللازمة لمعالجة المسائل المحددة.</p>	<p>العدد الكبير للاجتماعات غير الرسمية دون تحديد واضح للغرض والشكل والوثائق وآليات المتابعة</p> <p>نظرة عامة محدودة على الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات وآليات المتابعة المطلوبة التي يحتاج إليها المجلس التنفيذي لاتخاذ القرارات وتوفير التوجيه الاستراتيجي</p> <p>الحاجة إلى رؤية أفضل للفجوات أو التداخلات المحتملة في السياسات، فضلا عن تنفيذ السياسات القائمة ومتابعتها</p>	<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة إلى دورة واضحة لصياغة السياسات بما في ذلك: - تحديد الخطوات اللازمة والإطار الزمني المطلوب لوضع سياسة جديدة أو تحديث سياسة قائمة - تحديد الصلات بين الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج والتقارير القائمة - وضع العمليات والمعايير اللازمة لتنظيم المشاورات غير الرسمية - تحديد الأشكال المطلوبة لمشاركة إدارة البرنامج مع المجلس (مثل المشاورات عبر الإنترنت، والاجتماعات غير الرسمية، وحلقات العمل، والموارد المستديرة، وما إلى ذلك) <p>الحاجة إلى تحديد شكل اجتماعات المجلس التنفيذي غير الرسمية والغرض منها وطريقتها ومتطلباتها من الوثائق بصورة أفضل كجزء من دورة صياغة السياسات/ تحديثها/متابعتها. (مثل المشاورات، والمناقشات غير الرسمية، والموارد المستديرة، والتحديثات، وما إلى ذلك)</p>	<p>الحاجة إلى تحديد دور المجلس التنفيذي في الحوكمة بصورة أفضل من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القرارات المتعلقة بالسياسات ومتطلبات اتخاذها - متابعة تنفيذ السياسات الجديدة والمحدثة 	<p>أطر الحوكمة في البرنامج: السياسات</p>

¹ لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، "What is Good governance?"

<p>5- إعادة النظر في إطار الرقابة وتحديثه لمعالجة المسائل المحددة المتعلقة بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التداخلات المحتملة ومخاطر التضارب أو عدم الترابط في التوصيات الصادرة عن هيئات الرقابة التي تقدم تقارير عن نفس المخاطر المسائل ذات الصلة - دورات جمع البيانات وتقييمها والإبلاغ عنها لمختلف هيئات الرقابة وأثرها على قدرات أفرقة البرنامج ومواردها - تعقيد وثائق المجلس وطولها وتأخر تقديمها وأثر دور الحوكمة الاستراتيجية على المجلس التنفيذي - ترشيد وتبسيط وثائق المجلس التي تستعرضها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة - اليات المتابعة القائمة والفجوات المحتملة فيما يتعلق بتوصيات هيئات الرقابة (مثل اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، ومكتب المفتشة العامة، والتقييمات، ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، وغيرها). - تواتر ومحتوى اجتماعات المجلس غير الرسمية وتقييم أهميتها (على سبيل المثال للقضاء على خطر التكرار أو عدم الكفاءة) 	<p>تنظر أكثر من هيئة رقابية بصورة مستقلة في المسائل نفسها المتعلقة بالموارد والشؤون المالية ومسائل الميزانية، مما يشكل خطرا يتمثل في تلقي المجلس التنفيذي توصيات أو مشورة متكررة أو متضاربة بشأن المسائل نفسها.</p> <p>خطر تكرار التقارير أو الإفراط في تقديم التقارير إلى المجلس</p> <p>عدم توفر الوقت والفرصة لأعضاء المجلس لمناقشة التوصيات المبلغ عنها وتقديم التوجيه بشأنها بسبب التأخر في تقديم تقارير المجلس أو ترجمتها</p>	<p>اليات المتابعة المتاحة لبعض التقارير والتوصيات الرقابية والاستشارية، ولكن ليس للجميع</p> <p>ضرورة تقديم جميع تقارير الرقابة في الوقت المناسب لإتاحة الوقت الكافي لأعضاء المجلس التنفيذي للتصديق للدورات المجلس التنفيذي ذات الصلة</p> <p>المسائل المتعلقة بقدرات المكاتب القطرية خلال أنشطة الرقابة المترامنة التي تضطلع بها أكثر من هيئة رقابية واحدة</p>	<p>الحاجة إلى توضيح الأدوار والتنسيق بين الهيئات الرقابية بصورة أفضل لإزالة التداخلات أو الفجوات المحتملة</p> <p>الحاجة إلى تقييم عبء عمل الهيئات الرقابية وتخصيصها للميزانيات والموارد لضمان قدرتها على الاستمرار في أداء وظيفتها أيضا مع النمو الأخير للبرنامج</p>
<p>6- ترشيد التقارير وتبسيطها لجعلها مناسبة للمناقشات الاستراتيجية والقرارات المتعلقة بالمساءلة.</p> <p>7- تحديد الروابط بين المفاهيم الرئيسية مثل "الاستراتيجية" و"السياسات" و"العوامل التمكينية" لضمان فهم جيد من أعضاء المجلس عند تنفيذ دورهم في الحوكمة.</p>	<p>الفهم المحدود لوثائق المجلس مما يؤدي إلى مشاركة محدودة على مستوى المجلس الحاجة إلى استعراض المسائل المبلغ عنها ومتابعتها بصورة أفضل</p>	<p>الطابع المعقد لخطة الإدارة وتقرير الأداء السنوي وطولهما يجعلان من الصعب جدا على أعضاء المجلس تمييز الرسائل الرئيسية وإجراء مناقشات استراتيجية.</p>	<p>أطر الحوكمة في البرنامج: المساءلة</p>
<p>8- إعادة تصميم الجلسة التعريفية لأعضاء المجلس الجدد وتقديم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تدريب على الحوكمة الرشيدة - جلسات لتجديد المعلومات خلال العام (عبر الإنترنت أو حضوريا)؛ - دليل لأعضاء الوفود - الرصد الآلي لممثلي الدول الأعضاء المنتهية ولايتهم والجدد <p>9- التحول الرقمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمكن لرقمنة عمليات المجلس ذات الصلة (مثل التشاور عبر الإنترنت) والاجتماعات وتسجيل الاجتماعات والوصول إلى وثائق المجلس والتعليق عليها أن يساعد الممثلات المحدودة الموارد في مواكبة جدول المجلس المزدهم والمشاركة بنشاط أكبر في مناقشات المجلس. <p>10- إدخال معايير عالمية للأخلاقيات والنزاهة، بما في ذلك مدونة قواعد سلوك لأعضاء المجلس التنفيذي، بما في ذلك فترة عدم الارتباط لممثلي أعضاء المجلس عند التعيين في البرنامج كموظفين</p> <p>11- إعادة النظر في عمليات ومنصات بناء توافق الآراء وتحسينها، بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> - شكل الاجتماعات غير الرسمية ومحتواها والغرض منها وتواترها وتقاريرها لضمان قيام المجلس بإجراء المناقشات المطلوبة وتوفير التوجيه الاستراتيجي للبرنامج. وينبغي أن تقدم إلكترونيا جميع الوثائق والبيانات المكتوبة مقدما، وينبغي أن تركز الاجتماعات على المناقشة. وينبغي تقييم مختلف أنواع الاجتماعات لمعرفة ما إذا كان يمكن الاستعاضة عن بعضها بعمليات مكتوبة باستخدام المنصة الإلكترونية القائمة. - الخطط الاستراتيجية القطرية: ينبغي إجراء مشاورات مكتوبة عبر الإنترنت قبل اجتماعات المشاورات غير الرسمية لضمان طرح جميع المسائل التقنية ومعالجتها. وينبغي أن تركز الاجتماعات على المناقشة، مع تقديم عروض قصيرة جدا في البداية. وينبغي أن يقتصر النظر في مشروعات الخطط الاستراتيجية القطرية في الدورات الرسمية للمجلس على قراءة مشروعات القرارات ذات الصلة ومراسم إعلان اعتمادها. 	<p>يؤدي عدم فهم دور المجلس التنفيذي في الحوكمة إلى مشاركة محدودة في الدورات، وعدم الكفاءة، والتأخير في بناء توافق الآراء وعمليات صنع القرار</p> <p>تواجه بعثات الدول الأعضاء المحدودة الموارد تحديات في المشاركة بشكل أكثر نشاطا في مناقشات المجلس</p> <p>يؤدي الاستخدام المحدود للأدوات الرقمية إلى عدد كبير من الاجتماعات والعمليات المكتوبة يدويا مثل أسئلة المتابعة والأجوبة من خلال رسائل البريد الإلكتروني. ويؤدي ذلك إلى زيادة أوجه القصور والتكاليف من حيث وقت وموارد أعضاء المجلس وإدارة البرنامج. وتحد العمليات المرهقة والمطولة من مشاركة الدول الأعضاء ذات البعثات الصغيرة</p>	<p>الحاجة إلى تحديد واضح لشكل الاجتماعات غير الرسمية والغرض منها وطريقتها وعملياتها وبناء توافق الآراء لضمان التواصل الجيد والمشاركة البناءة بين المجلس وإدارة البرنامج، وكذلك فيما بين أعضاء المجلس</p> <p>الحاجة إلى مزيد من التحول الرقمي: رقمنة بعض عمليات المجلس (مثل التشاور عبر الإنترنت) والاجتماعات وتسجيل الاجتماعات والوصول إلى وثائق المجلس</p> <p>يقتصر استخدام منصة التشاور عبر الإنترنت على المشاورات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية وليس لأي مشاورات أخرى. ويمكن معالجة الكثير من الأسئلة والتعليقات التي تثار في الاجتماعات على المنصة الإلكترونية كجزء من إجراء مكتوب.</p> <p>الخطر المحتمل لتضارب المصالح بسبب عدم وجود مدونة لقواعد السلوك</p>	<p>الحاجة إلى فهم دور المجلس التنفيذي في الحوكمة والإسكاف بزماد ملكية هذا الدور بصورة أفضل</p> <p>خطر الخلط بين أدوار ومسؤوليات المجلس التنفيذي وأمانة البرنامج (الإدارة)</p> <p>البرنامج: المجلس التنفيذي</p>

<p>12- إعادة النظر في أدوار هيئة مكتب المجلس التنفيذي ومسؤولياتها ومدة ولايتها وطرق عملها لضمان ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فهم واضح لدور هيئة المكتب ومسؤولياتها - مواءمة مدة عضوية المجلس التنفيذي وعضوية هيئة المكتب بإجراء الانتخابات في يناير/كانون الثاني، وسيتاح أيضا لأعضاء هيئة المكتب الجدد المنتخبين في يناير/كانون الثاني ما يكفي من الوقت للتحضير للدورة السنوية للمجلس. - مدة عضوية هيئة المكتب طويلة بما يكفي لأعضاء هيئة المكتب الجدد لفهم أدوارهم وتنفيذها على النحو الأمثل، ويمكن للمجلس أن يتفق على طرق عمل هيئة المكتب، بما في ذلك تعيين المنسقين لمدة سنتين بدلا من سنة واحدة. - تطبيق جميع القوائم نهجا منسقا لنشر المعلومات وجمع المدخلات عن طريق ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ▪ صياغة اختصاصات منسقي القوائم وطرق عملهم ▪ تخصيص موظف دعم إداري من أمانة المجلس التنفيذي لكل قائمة انتخابية، ومن شأن هذا الدعم الإداري الإضافي أن يشجع المزيد من الدول الأعضاء على تولى دور منسقي القوائم. <p>13- تصميم جلسة تعريفية ودليل لأعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي يركز على أدوارهم ومسؤولياتهم وطرق عملهم.</p> <p>14- لتنفيذ توصيات استعراض الحوكمة، ينبغي وضع خطة عمل للخطوات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عرض التقرير والنتائج الرئيسية في اجتماع هيئة مكتب المجلس التنفيذي في يونيو/حزيران 2023؛ - عقد جلسة إحاطة غير رسمية لأعضاء المجلس قبل دورة المجلس في يونيو/حزيران 2023؛ - تقديم التقرير والحصول على تعقيبات المجلس التنفيذي وقيادة البرنامج؛ - تحديد أولويات الإجراءات الموصى بها ووضع جدول زمني لتنفيذها؛ - عقد مشاورات غير رسمية مع المجلس التنفيذي للحصول على تعقيبات بشأن مسودة خطة التنفيذ قبل انعقاد دورة المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2023 - موافقة المجلس على التقرير وخطة التنفيذ - التخطيط لإدارة التغيير والانتقال إلى طرق العمل الجديدة في الفترة 2024-2026 	<p>يؤدي اختلاف تفسير دور منسقي القوائم إلى عدم اتساق طرق نشر المعلومات وجمع المدخلات من القوائم الانتخابية وبالتالي عدم توازن مشاركة الدول الأعضاء في عمليات المجلس</p> <p>إجراءات تبادل المعلومات وبناء توافق الآراء التي تختلف باختلاف القوائم الانتخابية</p> <p>وتنشأ "فجوة مدة الولاية" لأن مدة العضوية في المجلس تتبع السنة التقويمية وتستمر العضوية في هيئة المكتب حتى فبراير/شباط. ويحد ذلك من فرصة ترشيح بعض الدول الأعضاء لعضوية هيئة المكتب. كما يمكن استخدامه كذريعة للظعن في ترشيح بلد ما لدواع سياسية.</p>	<p>الحاجة إلى فهم دور هيئة مكتب المجلس التنفيذي في الحوكمة والإمساك بزمام ملكية هذا الدور بصورة أفضل</p> <p>قيود الموارد لدى ممثلات الدول الأعضاء وعدم قدرة بعض الدول الأعضاء على الانضمام إلى هيئة المكتب نظرا لما يقع على منسقي القوائم من مهام ومسؤوليات بالإضافة إلى ما يقع عليهم كممثلين للدول الأعضاء في المجلس. ويؤدي ذلك إلى عدم المساواة بين أعضاء المجلس نظرا لحرمان البعثات الصغيرة من فرصة تولى دور منسقي القوائم</p>	<p>البرنامج: هيئة مكتب المجلس التنفيذي</p>
---	---	---	---

ثانياً- مقدمة

الخلفية والهدف

1- نشأ هذا الاستعراض المستهدف عن اتفاق بين أعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي خلال عام 2022 على قيمة إجراء تقييم لأطر وعمليات الحوكمة في برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) لتحديد فرص تتيح تنفيذ سبل عملية لتحسين كفاءة الحوكمة. وأنشأت هيئة مكتب المجلس التنفيذي لجنة توجيهية مكونة من أعضاء مرشحين من كل قائمة انتخابية لإدارة استعراض الحوكمة. وعينت اللجنة المستشارة المستقلة السيدة Özge İskit لمدة 4 أشهر لإجراء استعراض الحوكمة بين فبراير/شباط ومايو/أيار 2023. وعقدت اجتماعات منتظمة بين المستشارين واللجنة التوجيهية لمناقشة التقدم والنتائج الرئيسية. وقدم رئيس اللجنة التوجيهية تحديثات شهرية لهيئة مكتب المجلس التنفيذي عقب كل اجتماع للجنة التوجيهية. وأعضاء اللجنة التوجيهية هم:

القائمة ألف: سعادة السفيرة Espérance Ndayizeye، الممثلة الدائمة لبوروندي

القائمة باء: السيد Khalil Mehboob، الممثل الدائم المناوب لباكستان

القائمة جيم: سعادة السفير Miguel García Winder، سفير فوق العادة والسفير المفوض للمكسيك

القائمة دال: سعادة السفيرة Elissa Golberg، الممثلة الدائم لكندا (الرئيسة)

سعادة السفير Thomas John Kelly، السفير والممثل الدائم للمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية

القائمة هاء: السيد Jiří Jílek، المستشار والممثل الدائم للجمهورية التشيكية

2- والهدف من استعراض الحوكمة هو إجراء استعراض هادف لأطر وعمليات الحوكمة الحالية في البرنامج بهدف تقديم توصيات بشأن التعديلات العملية لتمكين المجلس التنفيذي من تقديم أفضل مشورة ودعم استراتيجيين ممكنين للبرنامج أثناء استجابته للتحديات العالمية الكبيرة والمتزايدة.

3- وأنشئت أطر حوكمة المنظمة بين عامي 1999 و 2005. ويجري هذا الاستعراض تقييماً لما إذا كانت ستواصل هذه الأطر العمل على النحو الأمثل، مع مراعاة البيئة التشغيلية الداخلية والخارجية الحالية للبرنامج ونموه في الفترة الأخيرة. ويقدم هذا التقرير توصيات بشأن السبل العملية لتحسين الحوكمة من خلال تحسين وتحديث عمليات المجلس التنفيذي لتعزيز الكفاءة، والفعالية، والشفافية، والمساءلة.

النطاق

4- يستند استعراض الحوكمة إلى البيانات التي تم جمعها بين فبراير/شباط وأبريل/نيسان 2023 ويقم ما إذا كانت هياكل وآليات الحوكمة الحالية تلبى الاحتياجات الحالية للبرنامج ومجلسه التنفيذي. كما يفحص الفجوات والتداخلات وأوجه القصور المحتملة وكذلك فرص التعديلات والتحسينات الممكنة لتسهيل الحوكمة الفعالة والرشيدة.

5- ويركز الاستعراض على المجالات الرئيسية التالية على النحو المحدد في اختصاصاته:

❖ **أطر الحوكمة الحالية للمجلس** على النحو الذي تم وضعه بين عامي 1999 و 2005 في المجالات الأربعة التالية:

(1) الاستراتيجية، (2) السياسات، (3) الرقابة، (4) المساءلة.

❖ **وظائف المجلس:** وظائف تقاسم المعلومات والتشاور وبناء توافق الآراء واتخاذ القرار في المجلس وكيفية عملها في

الوقت الحالي.

- ❖ **عمليات المجلس:** أساليب العمل الحالية وعمليات التشاور وصنع القرار في المجلس التنفيذي وهيئة مكتبه وجدول وحجم اجتماعات المجلس الرسمية وغير الرسمية وجلسات الإحاطة والتحديثات والمشاورات، بما في ذلك عملية استعراض المجلس للخطط الاستراتيجية القطرية والموافقة عليها.
- ❖ **أدوار ومسؤوليات المعنيين بالحوكمة (أي المجلس التنفيذي وهيئة مكتبه والممثلون الدائمون وأمانة البرنامج)، وكذلك علاقات المجلس بهيئاته الاستشارية (اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة) ووحدة التفقيش المشتركة.**
- ❖ **أفضل الممارسات من نماذج الحوكمة الأخرى في وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية لإرشاد الفرص لتحسين كفاءة الحوكمة في البرنامج.**

6- وأثناء النظر في هذه المجالات الرئيسية، لا يسعى الاستعراض إلى إحداث تغييرات هيكلية أو قانونية. ويطمح إلى تحديد فرص للحلول العملية في إطار القواعد واللوائح القائمة.

النهج والمنهجية

7- يتكون العمل من ثلاثة مكونات رئيسية وثلاث مراحل، على النحو المبين في الجدول 1.

الجدول 1 - مراحل المشروعات ومكوناتها

المرحلة الأولى: بدء المشروع		
المرحلة الثانية: تقصي الحقائق وجمع البيانات (البحث المكتبي، والمقابلات، ومراقبة الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية للمجلس التنفيذي وهيئة المكتب والقوائم الانتخابية)		
المرحلة الثالثة: التحليل والتوصيات		
المكون الأول: فهم الاحتياجات	المكون الثاني: التقييم والتحليل	المكون الثالث: إدارة أصحاب المصلحة والتواصل
<ul style="list-style-type: none"> • فهم التوقعات من المهمة • تصور أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين • تحليل أطر وعمليات الحوكمة الحالية • تحديد الاحتياجات والفجوات ومجالات التحسين 	<ul style="list-style-type: none"> • استعراض الأدوار والمسؤوليات • استعراض عمليات وأطر الحوكمة الحالية • تحديد الممارسات الجيدة من وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات الدولية لإرشاد الفرص لتحسين كفاءة الإدارة في البرنامج • تحويل التقييم التحليلي إلى خيارات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق 	<ul style="list-style-type: none"> • اجتماعات منتظمة مع اللجنة التوجيهية لفهم التوقعات، والإبلاغ عن التقدم وجمع التعليقات • مقابلات مع ممثلي أعضاء المجالس التنفيذية ومكتب هيئة المجالس التنفيذية وقيادة البرنامج وإدارته بما في ذلك المديرين الإقليميين والمكاتب المستقلة وأمانة المجلس التنفيذي لتحديد الفرص المحتملة لزيادة تعزيز أطر الحوكمة وتحسين كفاءة وفعالية العمليات • التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بشأن التقييم والنتائج الرئيسية

جمع البيانات

- 8- استند جمع البيانات إلى البحث المكتبي، والمقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومراقبة الدورات الرسمية وغير الرسمية للمجلس التنفيذي واجتماعات هيئة مكتب المجلس التنفيذي واجتماعات القوائم الانتخابية مع المديرية التنفيذية.
- 9- وأصحاب المصلحة الرئيسيون الذين تم تحديدهم للمقابلات هم:

- ❖ أعضاء المجلس من جميع القوائم الانتخابية
 - ❖ أعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي
 - ❖ أمانة المجلس التنفيذي
 - ❖ قيادة البرنامج (المديرة التنفيذية ونوابها)
 - ❖ إدارة البرنامج (المديرون بمن فيهم المديرون الإقليميون)
 - ❖ المكاتب المستقلة (مكتب المفتشة العامة وخدمات الرقابة، ومكتب التقييم، ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، ومكتب الأخلاقيات)
 - ❖ الهيئات الاستشارية: اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة، واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، ووحدة التفتيش المشتركة.
- 10- وبالإضافة إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين، أُجريت مقابلات مع وكالات الأمم المتحدة المختارة لفهم هياكلها وعملياتها في مجال الحوكمة، فضلاً عن أفضل الممارسات المحتملة التي يمكن أن يعتمدها البرنامج.
- 11- وأجريت مقابلات أعضاء المجلس التنفيذي مع أعضاء اللجنة التوجيهية وأعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي لعامي 2022 و2023 ومناوئهم لضمان الحصول على مدخلات متوازنة من جميع القوائم الانتخابية. وبالإضافة إلى ذلك، أُجريت مقابلات فردية مع أعضاء المجلس التنفيذي والمراقبين بناءً على طلبهم. وأجريت جميع المقابلات بموجب قواعد دار تشاتام لضمان إجراء مناقشة مفتوحة وتبادل المعلومات. وأجريت المقابلات الجماعية على شكل اجتماعات القوائم الانتخابية برئاسة منسقي القوائم لتسهيل المناقشة المفتوحة مع جميع أعضاء القائمة.
- 12- وكانت مراقبة الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية للمجلس التنفيذي وهيئة المكتب نشاطاً آخر لتقصي الحقائق التي تعتبر أساسية لفهم كيفية عمل العمليات في الممارسة العملية.
- 13- وركز البحث المكتبي على وثائق المجلس التنفيذي وتقاريره بهدف تطوير فهم جيد لأدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، والأطر الحالية، ووظائف المجلس ودورات الإبلاغ واليات المتابعة.

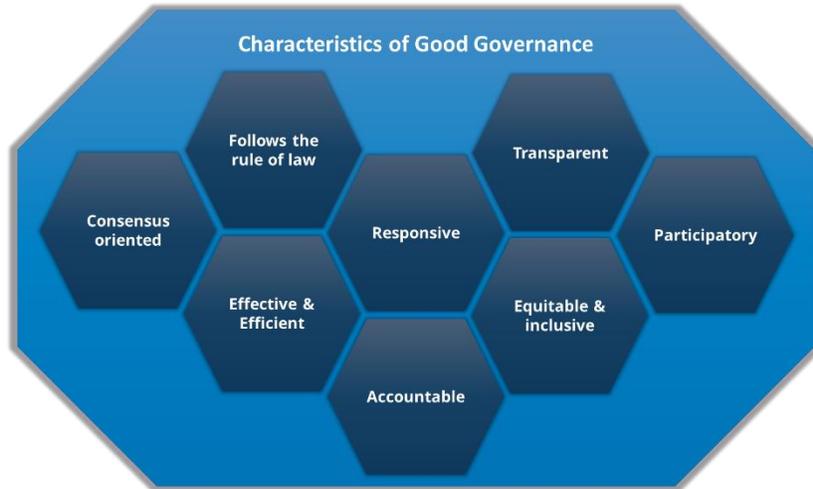
ثالثاً- أطر الحوكمة

ما هي الحوكمة الرشيدة؟

- 14- "الحوكمة" تعني عملية صنع القرار والعملية التي تنفذ (أو لا تنفذ) بموجبها القرارات. وبعبارة الأمين العام السابق للأمم المتحدة كوفي عنان، فإن "الحوكمة الرشيدة ربما تكون أهم عامل يفرد في القضاء على الفقر وتعزيز التنمية". ووفقاً للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادئ، فإن الحوكمة الرشيدة تتسم بثماني خصائص رئيسية. فهي تشاركية؛ وموجهة نحو توافق الآراء؛ وتخضع للمسألة؛ وشفافة؛ ومستجيبة؛ وفعالة وكفؤة؛ ومنصفة وشاملة للجميع؛ وتتبع سيادة القانون.²

² لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادئ، "ما هي الحوكمة الرشيدة؟"

الشكل 1- تعريف "الحوكمة" من قبل لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادئ



15- ولأغراض استعراض الحوكمة، عملت هذه الخصائص الثماني بمثابة أساس لتحليل أطر الحوكمة الحالية في البرنامج وأدوار ومسؤوليات المجلس التنفيذي وكذلك وظائفه وعملياته.

الشكل 2- أطر حوكمة البرنامج



الحوكمة في البرنامج

16- أصدر فريق الإدارة الذي أنشأه المجلس التنفيذي للبرنامج في عام 1999 لإجراء آخر استعراض لحوكمة البرنامج مشاورات غير رسمية مع أعضاء المجلس التنفيذي والمراقبين، وأصدر تقريرين رسميين ومقترحات وتوصيات، وتناول عددا من مسائل الحوكمة المخصصة من عام 2000 حتى عام 2005. ووضع فريق الحوكمة أساس ترتيبات الحوكمة والإبلاغ للمجلس التنفيذي للبرنامج على أساس أربعة أطر مترابطة تغطي مجالات الاستراتيجية والسياسات والرقابة والمساءلة.

17- وقد وافق المجلس التنفيذي، في قراره 2000/EB.3/1، على الأطر إلى جانب عدد من المكونات الأساسية الأخرى لهيكل الحوكمة الحالي للبرنامج.³

18- وفي حين أن أطر الحوكمة القائمة لا تزال تعمل بشكل جيد، إلا أنها لا تلبى احتياجات المنظمة والمجلس التنفيذي بالكامل بسبب البيئة التشغيلية الداخلية والخارجية الحالية للبرنامج ونموه في الفترة الأخيرة. ويجب تحديث الأطر وتعديلها لمعالجة أوجه القصور المحددة في الاستعراض.

³ "إطار الرقابة في البرنامج" (WFP/EB.A/2018/5-C).

19- ويهدف هذا التقرير إلى تقديم لمحة عامة عن الأطر وتحديد توصيات وتقديمها لينظر فيها المجلس التنفيذي.

الشكل 3 - التخطيط الاستراتيجي في الأمم المتحدة*



أطر الحوكمة: الاستراتيجية

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

20- التخطيط الاستراتيجي هو عملية النظر إلى المستقبل وتحديد الاتجاهات والمسائل التي ينبغي مواءمة أولويات المنظمة مقابلها.⁴ وتعلق الاستراتيجية في الأمم المتحدة في كثير من الأحيان بتحقيق هدف بأكثر الطرق فعالية وكفاءة. ويدور التخطيط الاستراتيجي حول فهم التحديات والاتجاهات والمسائل؛ وفهم من هم المستفيدون الرئيسيون أو العملاء وما يحتاجون إليه؛ وتحديد أكثر الطرق فعالية وكفاءة لتحقيق الولاية. وتوجه الاستراتيجية الجيدة التركيز والمساءلة والنتائج. وتضع إدارات الأمم المتحدة ومكاتبها وبعثاتها وبرامجها خططاً استراتيجية لتوجيه تنفيذ ولاياتها الشاملة وتوجيه مسارات العمل المتعددة.

21- وتم رسم اتجاه البرنامج في خطته الاستراتيجية، والتي يتم تجديدها كل أربع سنوات. وتحدد

الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 التزام البرنامج بخطة التنمية المستدامة لعام 2030، مع التركيز على القضاء على الجوع، ودعمه لجهود الأمم المتحدة لمساعدة البلدان على تلبية الاحتياجات الملحة لمن هم أكثر تضرراً عن الركب وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.⁵

22- ويعتمد المجلس التنفيذي خطة استراتيجية مدتها أربع سنوات تستند إلى الإدارة القائمة على النتائج (يتم نشرها كل عامين). وبناء على بيان مهمة البرنامج، تحدد الخطة الاستراتيجية خمسة أهداف استراتيجية للبرنامج. كما وضع البرنامج خطة إدارة لفترة السنتين تحدد أولويات الإدارة والميزانية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. وبما أن المنظمة تعمل في بيئة متغيرة باستمرار، يقدم البرنامج للمجلس التنفيذي تحديثات منتظمة عن الخطة الاستراتيجية. ولأغراض المساءلة، يتم تقديم تقرير أداء سنوي إلى المجلس، يصف النتائج التي تحققت لكل هدف استراتيجي.⁶

الملاحظات والتوصيات

23- تنص المادة السادسة من النظام الأساسي على أن يمارس المجلس "مسؤولية تقديم العون الحكومي الدولي للبرنامج وتوجيه السياسات المحددة لأنشطة البرنامج والإشراف عليها". ومع ذلك، لا توفر دورات المجلس التنفيذي الوقت اللازم أو المنصة اللازمة لأعضاء المجلس لإجراء مناقشات استراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بنود جدول الأعمال والتقارير ذات الصلة ليست

⁴ الأمم المتحدة، دليل التخطيط الاستراتيجي للمديرين.

* المرجع نفسه

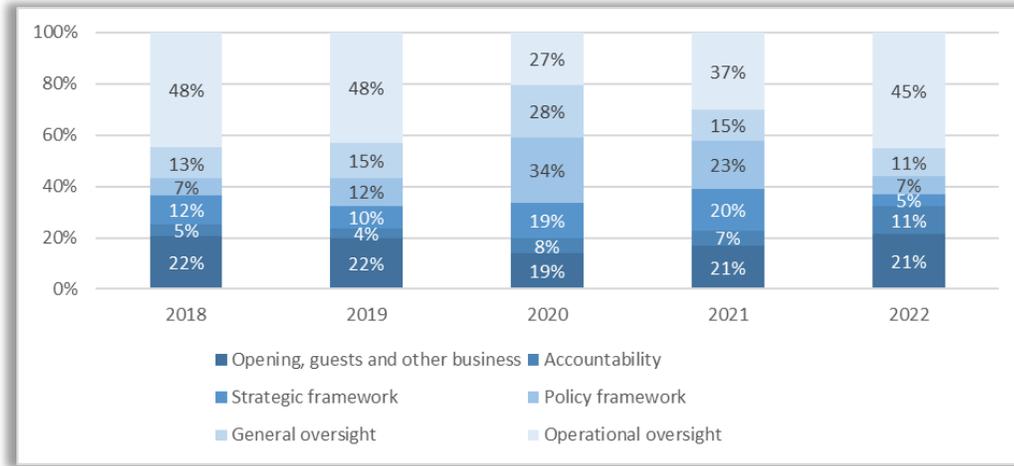
⁵ <https://www.wfp.org/governance-and-leadership>

⁶ استعراض التنظيم والإدارة في البرنامج، وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2009/7.

استراتيجية بما فيه الكفاية. وهناك حاجة إلى نهج جديد لإعداد جدول الأعمال وتنسيق الدورات لمنح المجلس الوقت اللازم أو المنصة اللازمة للمناقشات الاستراتيجية.

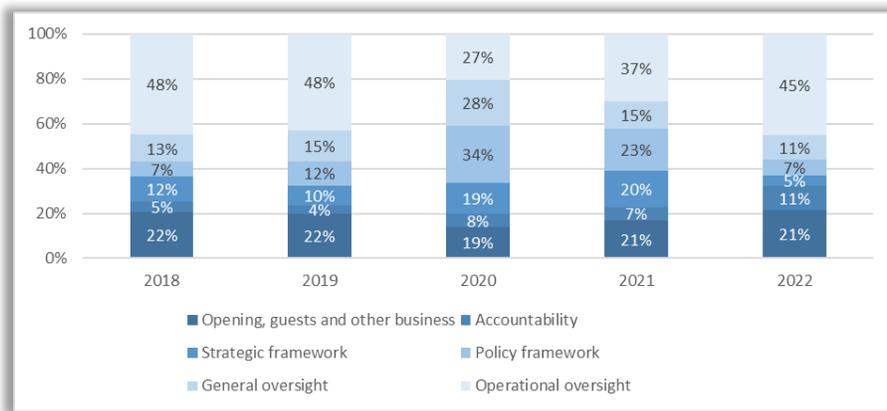
24- ويوضح الرسم البياني أدناه توزيع وقت المجلس في الدورات الرسمية، حسب إطار عمل الحوكمة⁷ وفي عام 2022، أمضى المجلس مزيداً من الوقت على الرقابة التشغيلية، نظراً للعدد الكبير من الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية التي تم تقديمها للموافقة عليها.

الشكل 4- دورات المجلس التنفيذي وتخصيصات الوقت، حسب إطار الحوكمة



25- وتعتبر تكلفة تنظيم دورات المجلس التنفيذي الرسمية أيضاً عاملاً هاماً يتعين مراعاته عند تقييم أهمية وفعالية هذه الاجتماعات. ويعرض الرسم البياني أدناه التكلفة الإجمالية لدورات المجلس الرسمية في الفترة 2017-2022، بالإضافة إلى تفاصيل التكلفة اليومية لدورة المجلس⁸.

الشكل 5- تكلفة دورات المجلس الرسمية في الفترة 2017-2022



⁷ 2022، التقرير الإحصائي التحليلي السنوي عن أنشطة المجلس التنفيذي للبرنامج الصادر عن أمانة المجلس التنفيذي.

⁸ المرجع نفسه.

26- وفي عام 2022، بلغت التكلفة الإجمالية⁹ لدورات المجلس السنوية والعادية 1 667 627 دولارا أمريكيا. ووصل متوسط التكلفة اليومية لدورات المجلس السنوية والعادية في عام 2022 إلى 128 279 دولارا أمريكيا. ولا تشمل هذه الحسابات الوقت والموارد التي تخصصها أمانة البرنامج (القيادة والإدارة)، ولا الدول الأعضاء للتحضير لهذه الاجتماعات وحضورها (على سبيل المثال، الإبلاغ، والاستعراض، والتعليق، والمراسلات مع المكاتب القطرية، وما إلى ذلك). وإجمالا، تصل قيمة الوقت والأموال المخصصة لاجتماعات المجلس إلى مبلغ كبير. ولذلك، تكتسي أهمية الدورات وفعاليتها أهمية كبيرة.

كيفية تخصيص الوقت للمناقشات الاستراتيجية

27- ينبغي إعادة النظر في جداول أعمال دورات المجلس الرسمية لتزويد المجلس التنفيذي بما يحتاج إليه من وقت ومنصة لإجراء مناقشات استراتيجية. ويمكن تخصيص الوقت اللازم إذا ركزت دورات المجلس الرسمية على بنود جدول الأعمال الإلزامية التي تتطلب مناقشة استراتيجية. ويمكن توجيه جميع البنود الأخرى إلى المجلس من خلال إجراءات مكتوبة، بما في ذلك المنصة الإلكترونية القائمة للمجلس.

28- وينبغي إدخال نهج جديد لدورات المجلس الرسمية لتمكين المجلس من أن تكون لديه:

❖ المزيد من المناقشات الاستراتيجية

❖ أساليب جديدة للعمل مع إدارة البرنامج، وكذلك أعضاء المجلس للعمل مع بعضهم البعض

❖ أساليب عمل أكثر كفاءة

❖ إشراك جميع القوائم الانتخابية وانخراط أكثر توازنا في دورات المجلس.

29- وينبغي أن يكون لكل دورة من دورات المجلس التنفيذي تركيز مواضيعي.¹⁰ ويعتمد النهج الموصى به لدورات المجلس الرسمية الثلاث التي تعقد كل عام على المكونات الأربعة لإطار الحوكمة:

❖ الاستراتيجية

❖ المساءلة

❖ الرقابة

❖ السياسات

30- ويوصى بتنظيم الدورات على النحو المقترح في الجدول 2.

⁹ تشمل التكلفة الإجمالية إعداد الوثائق وترجمتها (باستثناء تكاليف الموظفين)، والترجمة الشفوية للدورات إلى اللغات الرسمية، وموظفي المؤتمرات المؤقتين، والنفقات المكتبية (الحافلات الموكبة، وسيارات الإسعاف، والطباعة، والتصوير)، واللوازم المكتبية، والضيافة، والعمل لوقت إضافي، ومعدات تكنولوجيا المعلومات.

¹⁰ التقرير الإحصائي التحليلي السنوي لعام 2022 عن أنشطة المجلس التنفيذي للبرنامج.

الجدول 2- مقترح لدورات المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى للمجلس التنفيذي في يناير/كانون الثاني	الدورة السنوية للمجلس التنفيذي في يونيو/حزيران	الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني
موضوع التركيز: الاستراتيجية	موضوع التركيز: الرقابة والمساءلة عن العام السابق	موضوع التركيز: التخطيط للعام المقبل (السياسات)
المحتوى الرئيسي: مناقشات استراتيجية وانتخاب هيئة المكتب الجديدة	المحتوى الرئيسي: التقارير السنوية والحسابات السنوية وتقارير المكاتب المستقلة ومراجعي الحسابات والهيئات الاستشارية	المحتوى الرئيسي: السياسات، وبرنامج عمل المجلس التنفيذي لفترة السنتين، وخطة البرنامج للإدارة، وخطط استراتيجية مجتمعية مختارة
الشكل: يومان من معتكف الاستراتيجية، مع حلقات عمل ومجموعات منفصلة وانتخابات أعضاء هيئة المكتب	الشكل: ثلاثة أيام من دورة المجلس الرسمية تبدأ بمناقشة استراتيجية مع المديرية التنفيذية ومحدث ضيف تتعلق بموضوع استراتيجي محدد	الشكل: ثلاثة أيام من دورة المجلس الرسمية تبدأ بمناقشة استراتيجية مع المديرية التنفيذية ومحدث ضيف تتعلق بموضوع استراتيجي محدد
الحضور: بالحضور الشخصي	الحضور: اجتماع بالحضور الشخصي لأعضاء المجلس وحضور افتراضي للمراقبين والمسؤولين من العواصم	الحضور: اجتماع بالحضور الشخصي لأعضاء المجلس وحضور افتراضي للمراقبين والمسؤولين من العواصم

31- وكما هو مبين في الجدول 2، يُقترح تنقيح جداول أعمال دورات المجلس الرسمية الثلاث وأشكالها على النحو التالي لإتاحة فرصة كافية للمجلس التنفيذي لإجراء مناقشة استراتيجية:

- ❖ ينبغي أن تركز الدورة الأولى من العام على الاستراتيجية. فمن شأن تنظيم معتكف استراتيجي بدلا من دورة رسمية أن يُمكن أعضاء المجلس من إجراء مناقشات غير رسمية وحلقات عمل وتبادل ثنائي ومتعدد الأطراف فيما بينهم، وكذلك مع قيادة البرنامج. كما أن معتكفا خارج مقر البرنامج سيساعد الأعضاء على التعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل وإقامة علاقات شخصية.
- ❖ ينبغي أن تركز الدورة السنوية للمجلس على الرقابة والمساءلة، وأن يفحص المجلس أداء العام السابق من خلال التقارير السنوية. واقتداء بمثال الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، يمكن أن تبدأ الدورة بمناقشة استراتيجية مع المديرية التنفيذية.
- ❖ ينبغي أن تركز الدورة الثالثة على التخطيط، على أن يغطي جدول الأعمال خطط عمل البرنامج وخطط الإدارة وسياساتها حتى يطمئن المجلس من أن لدى المنظمة العناصر الرئيسية لعمل العام التالي.

32- وتحذو جداول الأعمال المقترحة حذو الصندوق الدولي للتنمية الزراعية من خلال بدء الدورة السنوية والدورتين العاديتين بمناقشات استراتيجية مع المديرية التنفيذية والمتحدثين الضيوف بشأن موضوعات استراتيجية مختارة. وتشجع دورات المجلس التنفيذي التي تركز بشكل أكبر على الاستراتيجية الأعضاء من جميع القوائم على المشاركة بشكل أكبر في المناقشات.

33- ويوصى أيضا باستعراض الخطط الاستراتيجية القطرية باستخدام المنصة الإلكترونية قبل دورات المجلس التي ستعرض فيها تلك الخطط للموافقة عليها حتى يمكن اعتمادها بسرعة، على أساس "عدم الاعتراض". ومن شأن ذلك أن يوفر وقتا للمناقشة الاستراتيجية خلال دورات المجلس.

34- ومن شأن إجراء انتخابات هيئة مكتب المجلس التنفيذي في يناير/كانون الثاني أن يقضي على المشاكل المتعلقة بشروط عضوية المجلس وعضوية هيئة المكتب. كما أنه سيتم منح أعضاء هيئة المكتب الجدد المنتخبين في يناير/كانون الثاني مزيدا من الوقت للتحضير لدورة المجلس السنوية في يونيو/حزيران.

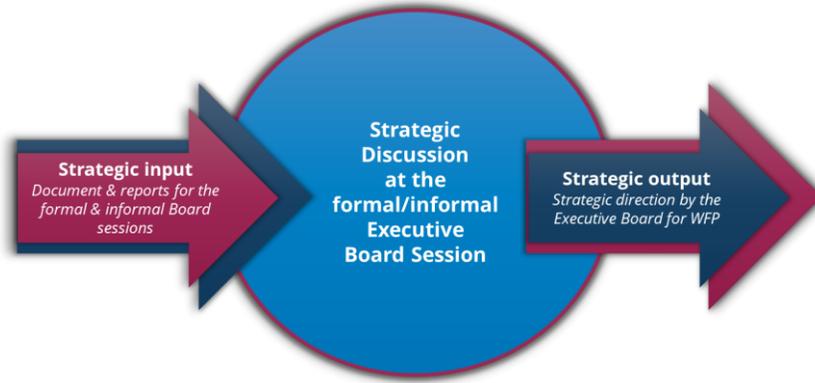
35- الأحداث الجانبية: قدم أعضاء المجلس في مقابلاتهم تعقيبات سلبية أساسا بشأن "الأحداث الجانبية" التي تعقد خلال استراحة الغداء أثناء دورات المجلس، إذ يجدون صعوبة كبيرة في الاضطرار إلى الاختيار بين الغداء والاجتماعات الثنائية والأحداث الجانبية. ولذلك يوصى بوقف الأحداث الجانبية.

ترشيد وتبسيط وثائق المجلس

36- كشفت المقابلات عن مسائل تتعلق بتعقيد وثائق المجلس وطولها، بدءا من خطة الإدارة. وأشار تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2009 إلى نفس المشكلة وأوصى بتبسيط الوثائق المقدمة إلى المجلس لجعلها أكثر سهولة في الاستخدام.¹¹

37- وينبغي إعادة النظر في شكل ومحتوى الوثائق الخاصة باجتماعات المجلس الرسمية وغير الرسمية لتوفير المعلومات الضرورية بطريقة قصيرة وبسيطة لتوفير مدخلات للمناقشة الاستراتيجية من قبل أعضاء المجلس.

الشكل 6- تقارير المجلس الموصي بها للمناقشة والتوجيه الاستراتيجيين



38- وينبغي وضع إرشادات محدثة بشأن تقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي لتحديد وتوضيح المسائل الاستراتيجية الرئيسية التي ينبغي أن تتناولها كل وثيقة معروضة على المجلس. ويمكن أن تساعد الأدوات العملية مثل استخدام الأقسام المعيارية في بداية ونهاية كل تقرير وعرض، وتحديد المسائل الاستراتيجية الرئيسية والتوجه الاستراتيجي المتوقع من المجلس، في بدء المناقشات الضرورية والحفاظ على الأسئلة والتعليقات على المستوى الاستراتيجي المطلوب والحيلولة دون انحرافها إلى الإفراط في التفاصيل التقنية.

¹¹ استعراض التنظيم والإدارة في البرنامج، وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2009/7.

التوصيات:

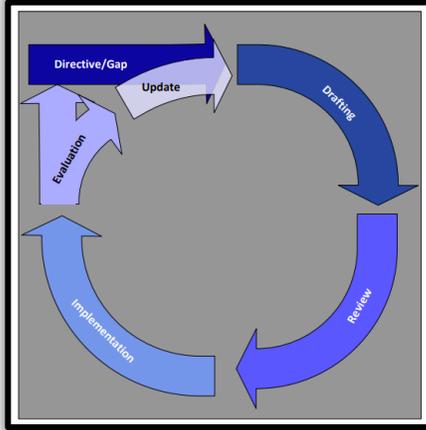
1 - إعادة النظر في شكل وجدول أعمال الدورات الرسمية للمجلس من أجل:

- مواءمة الدورات مع أطر الحوكمة (الاستراتيجية والسياسات والرقابة والمساءلة)
 - بد تنظيم معتكف استراتيجي سنوي لأعضاء المجلس وفريق القيادة في البرنامج
 - بدء كل دورة رسمية للمجلس التنفيذي بمناقشة استراتيجية مع المديرة التنفيذية بشأن موضوع مختار يتفق عليه أعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي
 - إدراج في جداول أعمال الاجتماع البنود والتقارير الإلزامية فقط التي تتطلب مناقشة استراتيجية أو اتخاذ قرار
 - وقف الأحداث الجانبية لأنها لا تضيف أي قيمة لدور المجلس التنفيذي في مجال الحوكمة.
- 2- ترشيد وتبسيط وثائق المجلس لتسهيل المناقشات والقرارات الاستراتيجية بما في ذلك أشكالها والحدود على عدد كلماتها والمعلومات المقدمة لتحقيق التقارير الذكية: "مدخلات استراتيجية من أجل مخرجات استراتيجية".

أطر الحوكمة: السياسات

صياغة السياسات في البرنامج

الشكل 7 - دورة صياغة السياسات (2011)



39- يتألف إطار سياسات البرنامج من مجموعة من السياسات التي تنظم عملياتها والتي تم تلخيصها في خلاصة السياسات التي تصف السياسات وتناقش الثغرات المحتملة.¹² وتتم صياغة سياسات البرنامج وفقا للدورة¹³ المعروضة في الشكل 7.

40- ويكلف النظام الأساسي واللائحة العامة للبرنامج المجلس بمسؤولية توفير الدعم الحكومي الدولي والتوجيه السياساتي المحدد لإدارة البرنامج بما يتسق مع التوجيه السياساتي العام المقدم من الجمعية العامة للأمم المتحدة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ومجلس منظمة الأغذية والزراعة.

41- وتوفر سياسة البرنامج بشأن صياغة السياسات،¹⁴ التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام 2011، لمحة عامة عن كيفية صياغة السياسات، وتنفيذها، وتقييمها، وتحديثها.

الملاحظات والتوصيات

42- إن العلاقة بين الاستراتيجية والسياسات والبرامج وأهميتها بالنسبة للمجلس التنفيذي وعمليات صنع القرار فيه ليست واضحة.

¹² "إطار الرقابة في البرنامج" (WFP/EB.A/2018/5-C).

¹³ انظر "وضع السياسات في البرنامج" (WFP/EB.A/2011/5-B)

¹⁴ المرجع نفسه.

- 43- كما أن عملية صنع القرار والخطوات الضرورية لصياغة السياسات غير محددة بشكل جيد. وقد أعرب بعض أعضاء المجلس عن قلقهم من أنه يتم في بعض الأحيان تجاهل الخطوات الضرورية والمناقشات الاستراتيجية عند صياغة السياسات.
- 44- ويشعر بعض أعضاء المجلس أنه ليس لديهم دائما لمحة عامة كاملة عن السياسات الحالية وروابطها وصلتها بالخطوة الاستراتيجية وخطة الإدارة والعمليات الجارية لصياغة سياسات جديدة. وفي حين كشفت المقابلات عن هذه الفجوة، فإن الأسئلة والتعليقات خلال المشاورات غير الرسمية التي تمت ملاحظتها في فبراير/شباط ومارس/آذار 2023 أكدت أيضا عدم فهم دور السياسات كأداة لتقييم واعتماد الوثائق مثل الخطط الاستراتيجية القطرية والسياسات الجديدة.
- 45- وتقر (إدارة) أمانة البرنامج بأن سياسة البرنامج بشأن وضع السياسات المعتمدة في عام 2011 أصبحت متقدمة، وتعزز إجراء استعراض لمعالجة هذه المسألة. ويرى المستشار المستقلة أن الاستعراض المقرر للسياسة ضرورية لتحديد الثغرات والخطوات الضرورية للمضي قدما. ومع ذلك، فإنه لا ينبغي إجراؤه كعملية مستقلة، بل كجزء من الجهد الأكبر لترشيد أطر الحوكمة وتحديثها على النحو الموصى به في هذا التقرير. وسيكون النهج الشامل لتحسين جميع أطر الحوكمة الأربعة أساسيا لتحقيق الحوكمة المثلى.

التوصيات:

3- تحديث إطار صياغة السياسات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وكذلك عمليات ومعايير واضحة لما يلي:

- الخطوات المطلوبة لصياغة أو تحديث السياسات ومتابعة التنفيذ وإطارها الزمني
- العدد الأقصى للمشاورات غير الرسمية والاجتماعات غير الرسمية الأخرى لصياغة أو تحديث كل سياسة وشكلها وتواترها
- استخدام التكنولوجيات الجديدة والأدوات الرقمية الحالية لزيادة الكفاءة والمشاركة مع أعضاء المجلس عند جمع المدخلات والتعليقات (مثل المشاورات الإلكترونية)، وكذلك متابعة التنفيذ
- انخراط أصحاب المصلحة
- تخطيط عمليات التنفيذ والميزنة عند اعتماد أو تحديث سياسات جديدة
- تقديم التقارير إلى المجلس ومشاركته لتمكين المناقشات الاستراتيجية اللازمة في المراحل المطلوبة من عملية صياغة السياسات.

4- إجراء الاستعراض المقرر لأطر السياسات كجزء من مبادرة الحوكمة الحالية بدلا من عملية قائمة بذاتها لتحديد الفجوات المحتملة والخطوات اللازمة لمعالجة المسائل المحددة.

أطر الحوكمة: الرقابة

تقديم تقارير الرقابة إلى المجلس التنفيذي

- 46- يغطي إطار الرقابة تفويض المجلس إلى المديرية التنفيذية المسؤولية عن إدارة البرنامج ضمن معايير الأطر الاستراتيجية والسياساتية للبرنامج. وترتكز الأطر على ركيزتين: خطة الإدارة ومجموعة من مبادئ البرمجة للبرامج والمشروعات القطرية، وكذلك العمليات التي تُنفذ خارج البرامج القطرية.¹⁵

¹⁵ "إطار الرقابة في البرنامج" (WFP/EB.A/2018/5-C).

47- وتلاحظ وحدة التفتيش المشتركة أن الدول الأعضاء في الأمم المتحدة تتحمل المسؤولية الأساسية عن الرقابة على منظمات الأمم المتحدة وأن بإمكانها تفويض بعض سلطة الرقابة إلى أمانات المنظمات وهيئات الرقابة الخارجية. وتعزز أنشطة الرقابة في البرنامج المساءلة والشفافية وتعزز أوجه المساءلة والرقابة الداخلية التي تنشئها هيئاته الرئاسية والمديرة التنفيذية. وتوفر الرقابة، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة، تأكيداً على ما يلي:

❖ أن أنشطة المنظمة تتوافق تماماً مع ولايتها التشريعية

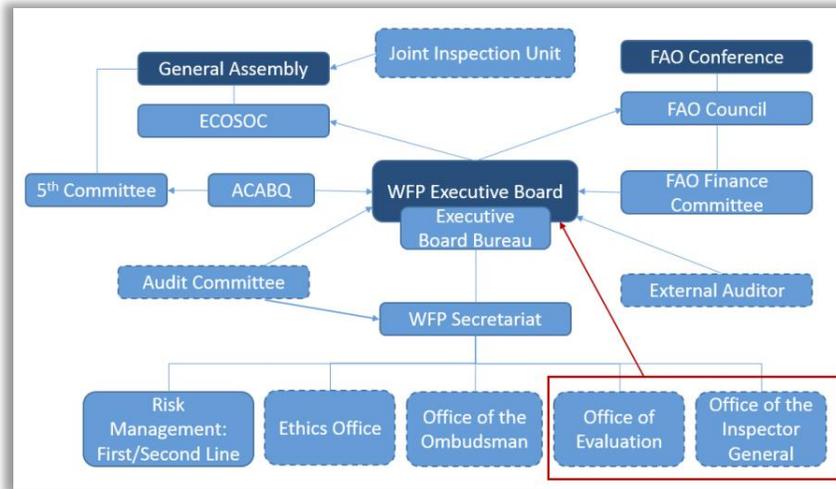
❖ أنه يتم احتساب الأموال المقدمة إلى المنظمة بالكامل

❖ أن تجرى أنشطة المنظمة بأكثر الطرق كفاءة وفعالية

❖ أن يلتزم الموظفون وجميع المسؤولين الآخرين بالمنظمة بأعلى معايير المهنية والنزاهة والأخلاق.¹⁶

48- ويعرض الشكل 8 الهيكل العام للحوكمة والضمان في البرنامج. وتظهر الهيئات الرئاسية الرئيسية باللون الأزرق الداكن، ويحيط خط منقط بالكيانات المستقلة. وجميع الكيانات المستقلة مسؤولة أمام المجلس.¹⁷

الشكل 8- هيكل الحوكمة والضمان في البرنامج



الملاحظات والتوصيات

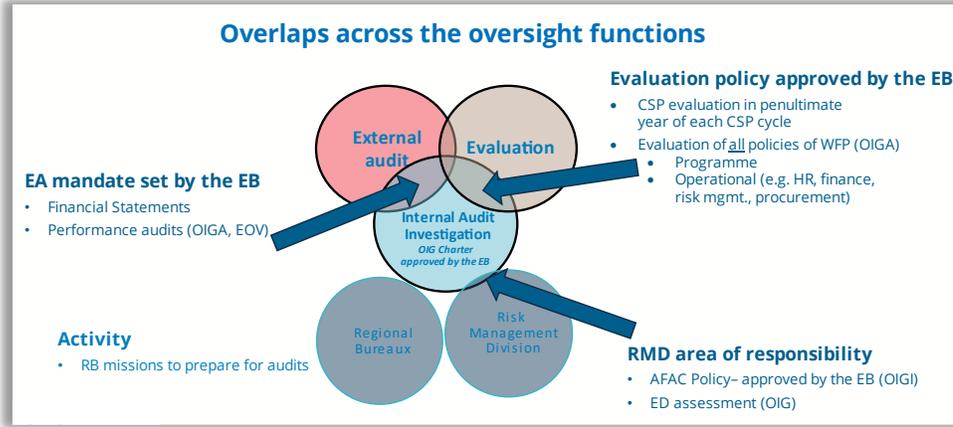
49- تم تصميم إطار الرقابة على أساس هيئات مستقلة ذات تسلسل إداري مباشر أمام المجلس التنفيذي. ونظراً لأن هيئات الرقابة المختلفة تنظر بشكل مستقل في نفس المسائل المتعلقة بالموارد والشؤون المالية والميزنة، فهناك خطر أن يتلقى المجلس التنفيذي توصيات أو مشورة متكررة أو متناقضة بشأن نفس المسائل. ومن شأن اتباع نهج أكثر تنسيقاً أن يساعد في القضاء على التداخلات وعدم الكفاءة والتكرار وتسهيل تنفيذ ومتابعة التوصيات والدروس المستفادة.

50- وفي حين أن الإحاطة المشتركة بشأن المراجعة الداخلية والتقييم المؤرخة 22 أبريل/نيسان 2022 تقدم لمحة عامة جيدة عن التداخلات والاقتراحات للتحسين، فإن الشكل 9 يعرض التداخلات عبر وظائف الرقابة على النحو الذي حدده مكتب المفتشة العامة.

¹⁶ المرجع نفسه.

¹⁷ المرجع نفسه.

الشكل 9- إطار الرقابة والتدخلات التي حددها مكتب المفتشة العامة



51- وأكدت اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة التابعة للبرنامج في نوفمبر/تشرين الثاني 2022 أيضا على أهمية التخطيط الدينامي لوظائف الرقابة، والتنسيق واعتماد نهج شامل، ينطوي على عمل وظائف الرقابة بشكل تعاوني لإحداث أثر أكبر للبرنامج.

52- وبالنسبة لمكتب الأخلاقيات ومكتب أمين المظالم، ينبغي إعادة النظر في تواتر وشكل تعاملهما مع المجلس التنفيذي لتجنب تكرار الإبلاغ عن نفس المسائل ووضع آلية أفضل لمتابعة المشورة والتوصيات المقدمة من هذين المكتبين.

53- وفيما يتعلق بالهيئات الاستشارية - اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، هناك ثلاث مجالات محددة للمخاطر:

❖ التكرار أو الإفراط في تقديم التقارير إلى المجلس لأن هذه الهيئات تدرس بشكل مستقل نفس المسائل المتعلقة بالموارد والمالية والميزانية.

❖ تلقي المجلس التنفيذي توصيات أو مشورة متكررة أو متناقضة بشأن نفس المسائل.

❖ عدم إتاحة الوقت والفرصة لأعضاء المجلس لمناقشة التوصيات المبلغ عنها وتقديم التوجيه بشأنها بسبب التأخر في تقديم تقارير المجلس (مثل تقييم اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية والجدول الزمني للإبلاغ وتوقيت الدورة السنوية للمجلس).

54- ويعطي النظام الأساسي إشارة عامة إلى الوثائق التي ينبغي تقديمها إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة. وفي الوقت الحالي، يتم تقديم جميع التقارير الواردة تحت بند "مسائل الموارد والمالية والميزانية" لدورات المجلس الرسمية إلى هذه الهيئات الاستشارية. ومع ذلك، فإن هذا يستند إلى تفسير القواعد العامة والسوابق، وهناك مجال للترشيد والتبسيط لتحسين الكفاءة.

التوصيات:

5- إعادة النظر في إطار الرقابة وتحديثه لمعالجة المسائل المحددة المتعلقة بما يلي:

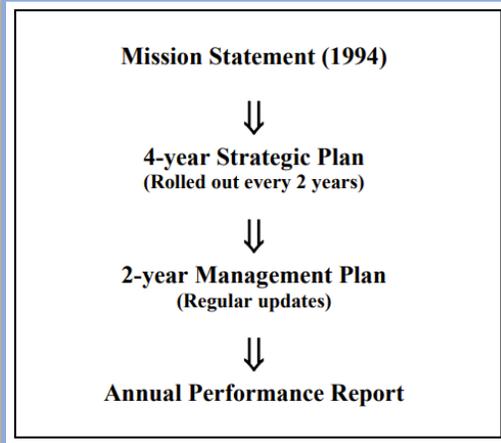
- التداخلات المحتملة ومخاطر التناقض وعدم الارتباط بين التوصيات الصادرة عن هيئات الرقابة التي تقدم تقارير عن نفس المخاطر والمسائل المماثلة أو ذات الصلة
- دورات جمع البيانات وتقييمها والإبلاغ عنها لمختلف هيئات الرقابة وأثرها على قدرة أفرقة البرنامج ومواردها
- مدى تعقيد وثائق المجلس وطولها والتأخر في تقديمها وأثر دور الحوكمة الاستراتيجية للمجلس التنفيذي
- ترشيد وتبسيط وثائق المجلس التي تستعرضها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
- آليات المتابعة الحالية والثغرات المحتملة فيما يتعلق بتوصيات هيئات الرقابة (مثل اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، ومكتب المفتشة العامة، والتقييمات، ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، وما إلى ذلك)
- تواتر ومحتوى اجتماعات المجلس غير الرسمية وتقييم مدى ملاءمتها (مثلا لإزالة مخاطر التكرار أو عدم الكفاءة)

أطر الحوكمة: المساءلة

55- يمكن إطار المساءلة المجلس من مساءلة المديرية التنفيذية عن تحقيق النتائج المتفق عليها في خطة الإدارة والاضطلاع بمسؤوليتها

أمام الدول الأعضاء والهيئات الراعية للبرنامج (الجمعية العامة للأمم المتحدة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة). ويتكون الإطار من ثلاثة عناصر: تقرير سنوي عن الأداء مقدم جنبا إلى جنب مع الحسابات السنوية المراجعة للبرنامج؛ والدروس المستفادة من نتائج التقييم؛ والتقارير المعيارية عن المشروعات (التي حلت محلها التقارير القطرية السنوية بعد اعتماد خارطة الطريق المتكاملة).¹⁸

الشكل 10 - التخطيط الاستراتيجي والمساءلة**



56- ويقدم البرنامج التقرير السنوي عن الأداء باعتباره أداة رئيسية للمساءلة والتعلم على المستوى المؤسسي. كما أنه بمثابة آلية الرقابة الأساسية للمجلس التنفيذي والجهات المانحة. وتشكل مكوناته، مثل الأرقام الرئيسية المتعلقة بالأهداف الإنمائية للألفية، ووصف إنجازات المشروعات والبرامج المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والبيانات الوقائية والاستراتيجية للمشروعات والبرامج، أساسا متينا

¹⁸ "إطار الرقابة في البرنامج" (WFP/EB.A/2018/5-C).

من وجهة نظر المفتشين لتحقيق وظائفه المقصودة. ويوافق المجلس على تقرير الأداء السنوي، "مشيرا إلى أنه يقدم سجلا شاملا لأداء البرنامج خلال العام".¹⁹

57- ويمكن قياس الأداء المؤسسي والإبلاغ عنه البرنامج من أن يكون أكثر مساءلة أمام الأشخاص الذين يخدمهم والذين يقدمون الأموال. ففي كل عام، يقوم البرنامج بتخطيط عملياته ورصدها والإبلاغ عنها حتى يتمكن من تقديم أفضل خدمة ممكنة للأشخاص الذين يساعدهم باستخدام الموارد المتاحة بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفعالية. وهذا يعني أن البرنامج لا يركز فقط على النتائج التي يحققها، ولكن أيضا على كيفية تحقيقه لها.²⁰

الملاحظات والتوصيات

58- يحدد إطار النتائج المؤسسية للبرنامج، الذي يوجه "دورة المساءلة" هذه، هيكلًا واضحا لقياس إنجازات المنظمة والإبلاغ عنها. ويتم التعبير عن ذلك في ثلاث مراحل: التخطيط والرصد والإبلاغ.²¹

59- وتجعل الطبيعة المعقدة لخطة الإدارة وتقرير الأداء السنوي وطولهما من الصعب جدا على أعضاء المجلس التمييز بين الرسائل الرئيسية وإجراء مناقشات استراتيجية.

60- وبالإضافة إلى ذلك، فإن النمو السريع والمستمر للمنظمة (سواء من الناحية النقدية أو ناحية التوظيف) يضع ضغطا على أطرها وعملياتها ونظمها. وكما ورد في التقرير السنوي للمفتشة العامة،²² فإن الاستجابة السريعة والفعالة للطلبات التشغيلية المتزايدة تعارض أحيانا مع الحاجة إلى تطوير وإنشاء وتعزيز آليات حوكمة ونظم حوكمة قوية.

التوصيات:

6- ترشيد وتبسيط التقارير لجعلها مناسبة للمناقشات الاستراتيجية والقرارات المتعلقة بالمساءلة.

7- تحديد الروابط بين المفاهيم الأساسية مثل "الاستراتيجية" و"السياسات" و"عوامل التمكين" لضمان فهم جيد من قبل أعضاء المجلس عند تنفيذ دورهم في مجال الحوكمة.

رابعاً- المجلس التنفيذي

الدور والمسؤوليات

61- وفقا للمادة السادسة من النظام الأساسي واللائحة العامة، يكون المجلس التنفيذي²³ مسؤولا عما يلي:

❖ تقديم الدعم الحكومي الدولي والتوجيه السياساتي المحدد للبرنامج؛

¹⁹ تقرير الأداء السنوي للبرنامج.

** استعراض التنظيم والإدارة في البرنامج، وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2009/7.

²⁰ إدارة الأداء والمساءلة في البرنامج.

²¹ المرجع نفسه.

²² WFP/EB.A/2023/6-D/1.

²³ النظام الأساسي واللائحة العامة والنظام المالي واللائحة الداخلية للمجلس التنفيذي.

*** حوكمة البرنامج - مقممة لأعضاء المجلس التنفيذي الجدد من قبل أمانة المجلس التنفيذي، فبراير/شباط 2023.

- ❖ الإشراف على أنشطة البرنامج وفقا لتوجيهات السياسة العامة للجمعية العامة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ومجلس منظمة الأغذية والزراعة؛
- ❖ ضمان استجابة البرنامج لاحتياجات وأولويات البلدان المتلقية.

الشكل 11 - دور المجلس التنفيذي وأمانة البرنامج**

WFP Governance	
<p>Executive Board (36 Members)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intergovernmental oversight ▪ Specific policy direction ▪ Approves programme projects and WFP activities 	<p>WFP Secretariat (WFP Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administers WFP ▪ Implements projects and programmes ▪ Provides accountability

- 62- يؤدي أعضاء المجلس دورا صعبا لأنهم يمثلون الدول الأعضاء، ولكنهم يعملون أيضا كأعضاء في الجهاز الرئاسي لمنظمة إنسانية دولية. ومن الصعب للغاية تحقيق التوازن بين هذين الدورين لأنه قد يكون من الصعب التعامل مع بعض القرارات أو الاتفاق عليها بالنسبة لعضو المجلس بسبب موقف الدولة بشأن المسألة ذات الصلة.

الملاحظات والتوصيات

- 63- الدورة التمهيدية لممثلي الدول الأعضاء الجدد: يجب إعادة النظر في نهج وشكل البرنامج التمهيدي لأعضاء المجلس الجدد لتزويدهم بالمعلومات والأدوات التي ستساعدهم على فهم وتنفيذ دورهم في الحوكمة الاستراتيجية على مدار العام. وينبغي ألا تتناول الدورة كيفية عمل البرنامج وما هي الإدارات التي تتعامل مع المجلس التنفيذي فحسب، بل يجب أن تتناول أيضا الحوكمة الرشيدة. ويوصى بأن تتضمن الدورة التمهيدية جزءا - ييسره خبير خارجي - بشأن الحوكمة الرشيدة والدور الاستراتيجي ومسؤوليات المجلس التنفيذي.
- 64- كما ينبغي إعداد دورات تنشيطية وثيقة توجيهية من صفحة واحدة وإتاحتها لتزويد أعضاء المجلس بالدعم المستمر والتذكير بدورهم في حوكمة البرنامج وتقديم التوجيه الاستراتيجي إلى أمانة البرنامج. ويمكن تقديم الدورات التنشيطية كدورات إلكترونية مباشرة أو إعدادها كأداة تعليمية إلكترونية مسجلة يمكن الاطلاع عليها على مدار العام.
- 65- وينبغي أن يكون حضور الدورة التمهيدية على مستوى الممثلين الدائمين ونوابهم. ويمكن أيضا لممثلي الدول الأعضاء الآخرين المشاركة حسب توافر الأماكن. وسيضمن ذلك حضور مشاركين رفيعي المستوى، مما يتيح لهم فرصة لقاء الأعضاء الرئيسيين في فريق قيادة البرنامج.
- 66- واقتداء بمثال الجمعية العامة للأمم المتحدة، ينبغي إعداد "كتيب المندوبين" الذي يوفر جميع المعلومات الأساسية عن دور المجلس التنفيذي في مجال الحوكمة، ووظائف هيئة المكتب، ومسؤوليات (إدارة) أمانة البرنامج، وأمانة المجلس التنفيذي، إلى جانب بيانات الاتصال ذات الصلة. وينبغي نشر الكتيب على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي وتحديثه كل عام.
- 67- التحول الرقمي: من شأن رقمنة بعض عمليات المجلس (مثل المشاورات الإلكترونية والاجتماعات والتسجيل للاجتماعات والوصول إلى وثائق المجلس أن تساعد الوفود الممثلة ذات الموارد المحدودة على مواكبة جدول المجلس المزدحم والمشاركة بنشاط أكبر في مناقشات المجلس.
- 68- إدخال معايير مرجعية عالمية للأخلاقيات والنزاهة: تمثل المعايير المرجعية العالمية للأخلاقيات والنزاهة أدوات لمساعدة المنظمات على تقييم وقياس التقدم الذي تحرزه في دمج الأخلاقيات والنزاهة في جميع أماكن عملها.²⁴ وهي تمكن المنظمات

²⁴ المعايير المرجعية العالمية للأخلاقيات والنزاهة.

والقادة والأجهزة الرئاسية من تحديد إجراءات محددة لتعزيز الأداء. ومن هذه المعايير المرجعية هي مدونة أخلاقيات لتوجيه سلوك مسؤولي الحوكمة. ويوصى بأن ينظر المجلس التنفيذي للبرنامج في اعتماد مدونة سلوك لأعضائه، تنص على جملة أمور من بينها "فترة عدم ارتباط" يكون خلالها ممثلو أعضاء المجلس السابقون غير مؤهلين للعمل مع البرنامج كوسيلة لتجنب تضارب المصالح.

التوصيات:

8- إعادة تصميم الدورة التمهيدية لأعضاء المجلس الجدد وتقديم:

- التدريب على الحوكمة الرشيدة
- دورات تنشيطية خلال العام (إلكترونية أو بالحضور الشخصي)
- كتيب المندوبين
- الرصد الآلي لممثلي الدول الأعضاء المنتهية ولايتهم والوافدين

9- التحول الرقمي:

- من شأن رقمنة بعض عمليات المجلس (مثل المشاورات الإلكترونية) والاجتماعات والتسجيل للاجتماعات والوصول إلى وثائق المجلس أن تساعد الوفود الممثلة ذات الموارد المحدودة على مواكبة جدول المجلس المزدهم والمشاركة بنشاط أكبر في مناقشات المجلس.

10- استحداث معايير مرجعية عالمية للأخلاقيات والنزاهة، بما في ذلك مدونة قواعد سلوك لأعضاء المجلس التنفيذي بما في ذلك فترة عدم ارتباط لممثلي أعضاء المجلس عند انضمامهم إلى البرنامج كموظفين.

وثائق المجلس التنفيذي

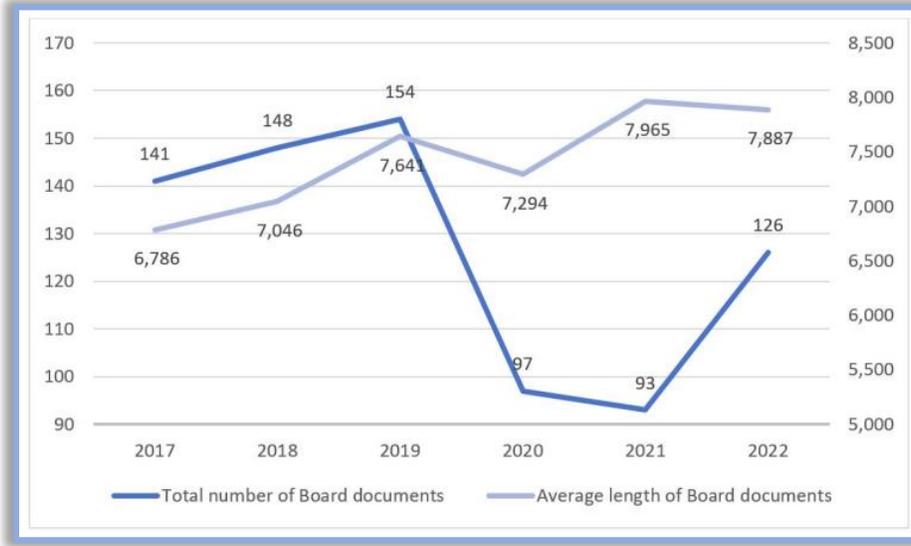
69- أبرزت المقابلات التي أجريت كجزء من مرحلة جمع البيانات من الاستعراض المسائل الرئيسية التالية المتعلقة بوثائق المجلس:

- ❖ طول التقارير وتعقيدها
- ❖ الطابع التقني لبعض وثائق المجلس، والتي ينبغي أن توفر بدلا من ذلك المعلومات التي يحتاج إليها المجلس لاتخاذ قرارات استراتيجية
- ❖ الامتثال لحدود عدد الكلمات والمواعيد النهائية لتقديم وثائق المجلس
- ❖ التأخر في نشر وثائق المجلس وترجماتها، مما يعقد تحضير أعضاء المجلس للاجتماعات

70- ويقدم التقرير الإحصائي السنوي الذي تعده أمانة المجلس التنفيذي لمحة عامة عن عدد الوثائق التي يتلقاها أعضاء المجلس التنفيذي لكل دورة رسمية للمجلس. وكما هو معروض في الشكل 12، تم تقديم ما مجموعه 126 وثيقة إلى المجلس في عام

2022. وكان متوسط عدد كلمات وثائق المجلس في عام 2022 قدره 7 887 كلمة.²⁵ وهذا يعني أن كل عضو في المجلس كان عليه أن يقرأ ما يقرب من مليون كلمة (باللغة الإنكليزية فقط وربما أكثر باللغات الأخرى المترجمة) في عام 2022 وذلك لدورات المجلس التنفيذي الرسمية فقط. وبالإضافة إلى هذه التقارير، كان على أعضاء المجلس أيضا قراءة وثائق اجتماعات المجلس غير الرسمية والتعليق عليها.

الشكل 12- عدد وثائق المجلس وعدد كلماتها، 2017-2022
(الوحدات في عدد الوثائق (90-170) وعدد الكلمات (5 000-8 500))



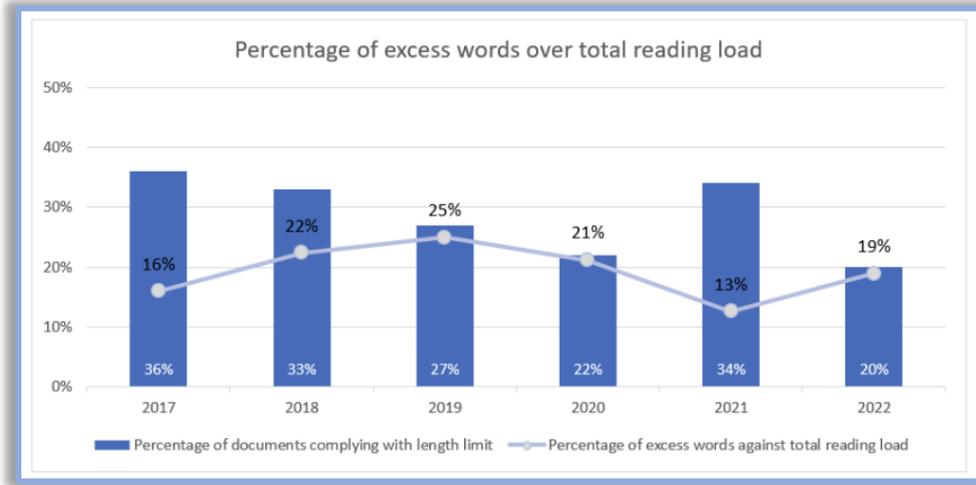
71- ووفقا لقرار الجمعية العامة لعام 2002 بشأن خطة المؤتمرات (A/RES/57/283)، وضع المجلس حدودا لعدد الكلمات لأنواع معينة من الوثائق²⁶ بهدف احتواء تكلفة إعداد الوثائق وتوفير وقت المجلس. ومن بين 126 وثيقة تم تقديمها إلى المجلس في عام 2022، كانت 112 وثيقة خاضعة لعدد الكلمات المسموح به. ومن بين تلك الوثائق، كانت 20 في المائة فقط ضمن الحدود القصوى لعدد الكلمات المنصوص عليها، على النحو الوارد في الشكل 13.²⁷

²⁵ التقرير الإحصائي التحليلي السنوي لعام 2022 عن أنشطة المجلس التنفيذي للبرنامج الذي أعدته أمانة المجلس التنفيذي للبرنامج لهيئة مكتب المجلس التنفيذي، أبريل/نيسان 2023.

²⁶ للاطلاع على قائمة أنواع الوثائق وحدود عدد الكلمات ذات الصلة، انظر WFP/EB.1/2004/INF/7 و WFP/EB.3/2004/15.

²⁷ التقرير الإحصائي التحليلي السنوي لعام 2022 عن أنشطة المجلس التنفيذي للبرنامج الذي أعدته أمانة المجلس التنفيذي للبرنامج لهيئة مكتب المجلس التنفيذي، أبريل/نيسان 2023.

الشكل 13- الامتثال لحدود عدد الكلمات في وثائق المجلس في الفترة 2017-2022



72- وفي حين أن طول وثائق المجلس وهيكليها المعقد هي إحدى المسائل التي أثّرت في المقابلات، فإن التأخر في نشر الوثائق أو ترجماتها هو مصدر قلق آخر أشار إليه أصحاب المصلحة.

73- وفي حين أن الإحصاءات التحليلية التي قدمتها أمانة المجلس التنفيذي لا تقدم إلا بيانات عن امتثال الوثائق لدورة المجلس التنفيذي الرسمية لعدد الكلمات والمواعيد النهائية المحددة لتقديمها، فإن المقابلات تؤكد أن الوضع مماثل بالنسبة لوثائق اجتماعات المجلس غير الرسمية. ويجعل التأخر في تقديم وثائق الاجتماعات وترجمتها من الصعب جدا على أعضاء المجلس التحضير لاجتماعات المجلس والمشاركة فيها. ويمثل طول وثائق المجلس وتعقيدها عقبة أخرى تمنع أعضاء المجلس من إجراء مناقشات استراتيجية واعتماد قرارات استراتيجية.

خامسا- عمليات المجلس التنفيذي

بناء توافق الآراء

74- وفقا للمادة 9-2 من اللائحة الداخلية، يبذل المجلس قصارى جهده للتوصل إلى قراراته بتوافق آراء الأعضاء.²⁸ ويعتبر بناء توافق الآراء داخل كل قائمة انتخابية ومن خلال هيئة المكتب قبل دورات المجلس طريقة فعالة وكفؤة لتركيز المناقشات خلال دورات المجلس. ويمكن ذلك أعضاء المجلس من التوصل إلى جميع القرارات بتوافق الآراء.²⁹

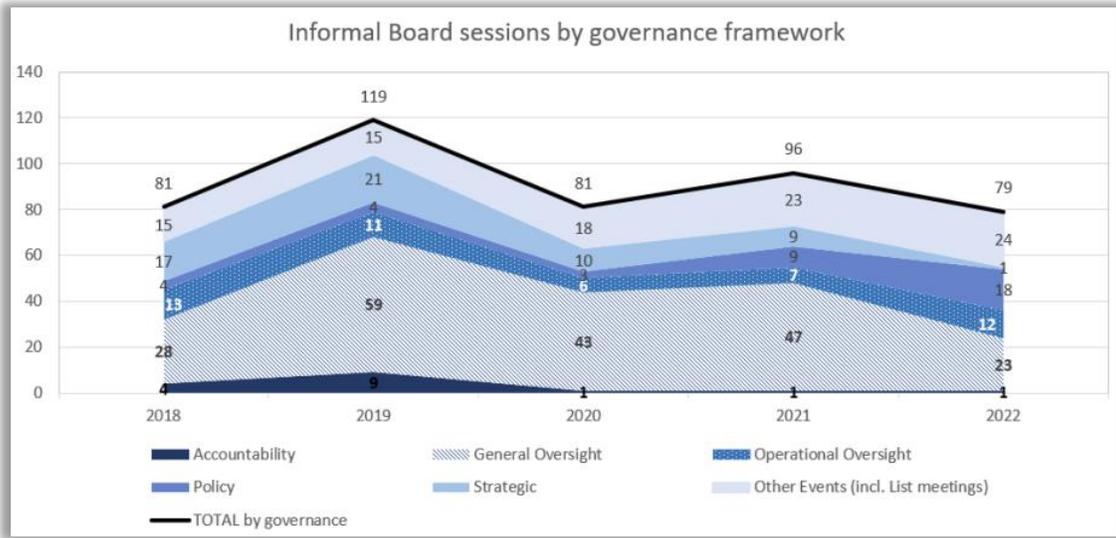
75- واستُحدثت الاجتماعات غير الرسمية كمنصات لبناء توافق الآراء لضمان سلاسة عملية صنع القرار في الدورات الرسمية للمجلس. ومع ذلك، ازداد عدد الاجتماعات غير الرسمية على مر السنين، وظهرت أنواع مختلفة من الاجتماعات. وفي عام 2022، عقد المجلس التنفيذي للبرنامج 79 اجتماعا غير رسمي، تضمنت مشاورات، وموائد مستديرة، وحلقات دراسية، وجلسات إحاطة، وتحديثات، وأحداث غير رسمية كما هو موضح في الرسم البياني أدناه.³⁰

²⁸ اللائحة الداخلية للمجلس التنفيذي، المادة التاسعة: اتخاذ القرار.

²⁹ التقرير الإحصائي التحليلي السنوي لعام 2022 عن أنشطة المجلس التنفيذي للبرنامج التي أعدتها أمانة المجلس التنفيذي.

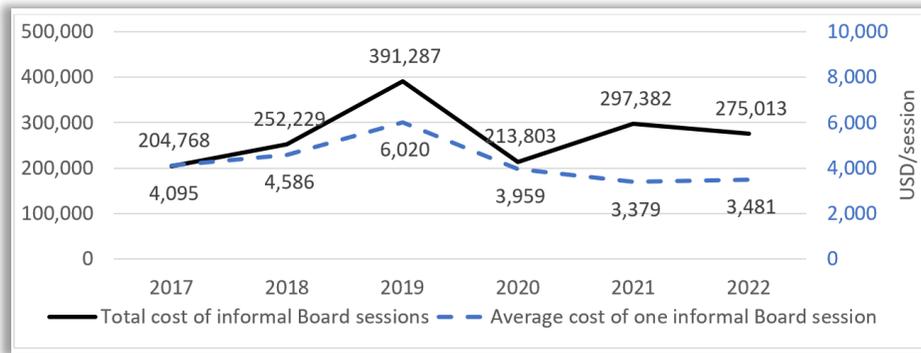
³⁰ المرجع نفسه.

الشكل 14- الاجتماعات غير الرسمية للمجلس التنفيذي في عام 2022



- 76- وتم إدخال الاجتماعات غير الرسمية للمجلس لتمكين أعضاء المجلس من إجراء مناقشات وتبادل الأفكار والعمل معا من أجل التوصل إلى توافق في الآراء. ومع ذلك، أصبحت الاجتماعات غير الرسمية على مر السنين رسمية للغاية. وتُفضل البيانات المكتوبة عن المناقشات. ويتم تسجيل جميع الاجتماعات غير الرسمية تقريبا، وتتاح النصوص بعد الاجتماعات. وهذا يجعل من الصعب للغاية، خاصة بالنسبة لبعض الأعضاء، إجراء مناقشات مخصصة وتبادل الأفكار بشكل مفتوح.
- 77- وتعتبر تكلفة تنظيم الدورات غير الرسمية للمجلس التنفيذي عاملا مهما أيضا ينبغي أخذه في الاعتبار عند تقييم أهمية وفعالية هذه الاجتماعات. ويعرض الرسم البياني أدناه التكلفة الإجمالية لدورات المجلس غير الرسمية في الفترة 2017-2022، فضلا عن توزيع التكلفة لكل دورة.³¹

الشكل 15- تكلفة دورات المجلس غير الرسمية في الفترة 2017-2022

³¹ المرجع نفسه.

78- وبلغت التكلفة الإجمالية³² لدورات المجلس غير الرسمية في عام 2022 ما قيمته 275 013 دولارا أمريكيا. وتم تنظيم ما مجموعه 79 دورة غير رسمية للمجلس و17 اجتماعا لهيئة مكتب المجلس في عام 2022، بمتوسط تكلفة قدره 3 481 دولارا أمريكيا لكل اجتماع. ولا تشمل هذه الحسابات الوقت والموارد التي تخصصها (قيادة وإدارة) أمانة البرنامج، ولا الدول الأعضاء للتحضير لهذه الاجتماعات وحضورها. (على سبيل المثال، الإبلاغ، والاستعراض، والتعليق، والمراسلات مع المكاتب القطرية، وما إلى ذلك). وتصل تكلفة الوقت والأموال المخصصة لاجتماعات المجلس غير الرسمية إلى مبلغ كبير. ولذلك، فإن أهمية الدورات وفعاليتها تكتسب أهمية كبيرة.

79- وعلى الرغم من أن اجتماعات المجلس التنفيذي غير الرسمية تُنظم على أنها اجتماعات للمجلس، إلا أنها لا يرأسها رئيس المجلس أو نائب الرئيس. وبدلا من ذلك يرأسها أحد أعضاء قيادة البرنامج. ويؤدي هذا إلى ظهور عدد من المشاكل:

❖ في بعض الاجتماعات، يتوقف الرئيس عن العمل كرئيس ويغير الأدوار لتقديم رد مخصص على سؤال موجه من أحد أعضاء المجلس إلى إدارة البرنامج.

❖ تقدم المكاتب المستقلة مثل مكتب المفتشة العامة، ومكتب التقييم، ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، ومكتب الأخلاقيات تقاريرها مباشرة إلى المجلس التنفيذي. ومع ذلك، فإن الدورات غير الرسمية ذات الصلة يرأسها أعضاء من قيادة البرنامج، وهو وضع صعب من منظور الحوكمة. كما أنه ليس من المستغرب أن نتوقع في هذه الاجتماعات أن يقوم الرئيس بتبديل الأدوار بطريقة مخصصة للرد على بعض المسائل التي توجهها هذه المكاتب.

❖ بما أن إدارة البرنامج تنظم الاجتماعات غير الرسمية وترأسها، فإن عمليات التصفية والتساؤلات بشأنها محدودة للغاية لتقييم ما إذا كانت إضافات ضرورية إلى جدول المجلس التنفيذي. ونظرا لأن هيئة مكتب المجلس التنفيذي والدول الأعضاء لا تؤدي دورا في التحضير للاجتماعات غير الرسمية ورئاستها، فمن السهل على الدول الأعضاء طلب المزيد من الاجتماعات دون استشارة القوائم. وإذا كانت هيئة المكتب تشارك بنشاط أكبر في الموافقة على الاجتماعات غير الرسمية وترأسها، فيمكن تطبيق ممارسات مثل الاتفاق المتعدد القوائم. وسيكون المجلس وهيئة المكتب عندئذ أكثر انتقائية، نظرا لأن كل اجتماع سيتطلب أن يكون أحد أعضاء هيئة المكتب متاحا ومستعدا للعمل كرئيس.

❖ لا يوجد تعريف واضح لأنواع المختلفة للاجتماعات غير الرسمية ومتطلباتها من حيث الشكل، أو التكرار، أو التوثيق، أو عملية الطلب. ويقدم الجدول أدناه لمحة عامة عن أنواع الاجتماعات غير الرسمية وطرائقها وتواترها وعمليات الطلب ومتطلبات التوثيق، والترجمة التحريرية، والشفوية، والتسجيلات.

³² تشمل التكلفة الإجمالية إعداد الوثائق وترجمتها (باستثناء تكاليف الموظفين)، والترجمة الشفوية للدورات إلى اللغات الرسمية، وموظفي المؤتمرات المؤقتين، والنفقات المكتبية (الحافلات المكونية، وسيارات الإسعاف، والطباعة، والتصوير)، واللوازم المكتبية، والضيافة، والعمل لوقت إضافي، ومعدات تكنولوجيا المعلومات.

الجدول 3- نظرة عامة على الأنواع الحالية لاجتماعات المجلس التنفيذي غير الرسمية

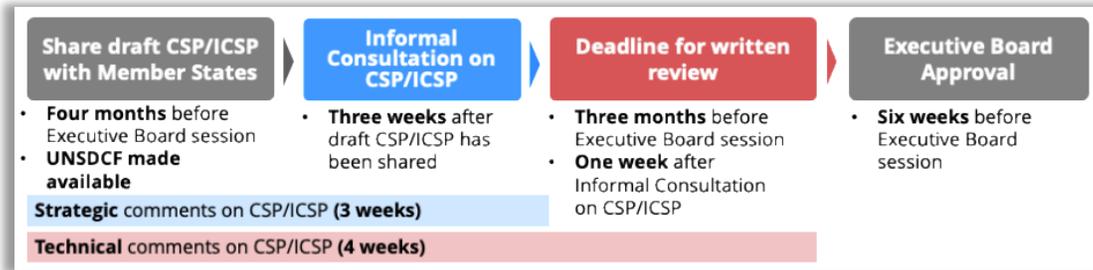
نوع الاجتماع	الحكم بشأن التواتر	مختلط	مسجل	إعداد محاضر	محاضر اجتماع/المحاضر	الوثائق	الترجمة	الوثائق التكميلية (مثل البوربوينت)	ترجمة شفوية	إجراءات طلب الاجتماع
مشاورة غير رسمية	لا توجد قاعدة، يتم تحديدها بناء على جدولة مسائل السياسات/الخطط الاستراتيجية القطرية في دورات المجلس	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	المجلس و/أو الإدارة من خلال هيئة المكتب
تحديث	لا يوجد (بشكل أساسي لإبلاغ المجلس عن تنفيذ السياسات)	نعم	نعم	نعم	لا	نعم، ولكن ليس بشكل منهجي	نعم، ولكن ليس بشكل منهجي	نعم	نعم	المجلس و/أو الإدارة من خلال هيئة المكتب
مائدة مستديرة	التقييمات: واحدة قبل كل دورة رسمية الموائد المستديرة الأخرى: مخصصة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم للتقييمات لا للموائد المستديرة الأخرى	نعم للتقييمات لا للموائد المستديرة الأخرى	نعم	نعم	المجلس و/أو الإدارة من خلال هيئة المكتب
إحاطة	مسائل الرقابة: مرة كل ثلاثة أشهر (مرتبطة بالتقرير الفصلي للمفتشة العامة) جلسات إحاطة طارئة: ثلاثة في السنة مسائل أخرى: لا توجد قاعدة	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	المجلس و/أو الإدارة من خلال هيئة المكتب
حلقة دراسية	واحدة فقط في السنة، قبل الدورة السنوية، بشأن المسائل المالية	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم، حيثما أمكن ذلك	نعم	نعم	المجلس و/أو الإدارة من خلال هيئة المكتب
حدث غير رسمي	لا يوجد	نعم، ولكن يفضل بالحضور الشخصي	لا	لا	لا	لا	لا	مخصص	لا	مخصص
حدث لأصدقاء الرئيس	لا يوجد	نعم، ولكن يفضل بالحضور الشخصي	لا	لا	لا	لا	لا	مخصص	مخصص	مخصص

عملية الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية

80- استجابة للتعقيبات الواردة من المجلس واستنادا إلى الخبرة المكتسبة في عام 2017 وأوائل عام 2018، بدأت إدارة البرنامج عملية تشاور من خطوتين لصياغة الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في محاولة للحصول على آراء الدول الأعضاء في وقت مبكر وبالتالي تشكيل الاستراتيجية الأساسية وصياغة الخطط. ووافقت الإدارة على تطبيق هذه العملية التشاورية المكونة من خطوتين حتى نهاية عام 2019 ثم تقديم عملية منقحة في الدورة العادية الأولى للمجلس لعام 2020 مع مراعاة الدروس المستفادة والتعقيبات من الدول الأعضاء. وتستلزم العملية الحالية المكونة من خطوتين³³ ما يلي:

- ❖ عقد مشاوره غير رسمية بشأن مذكرة مفاهيم كل خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة قبل ستة أشهر تقريبا من دورة المجلس التي سيتم فيها تقديم الخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة؛
- ❖ فترة استعراض مكتوب تسمح لأعضاء المجلس بتقديم تعليقات مفصلة على مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة قبل 12 أسبوعا من تقديمها إلى المجلس للموافقة عليها.

الشكل 16- عملية الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية



الملاحظات والتوصيات

- 81- يستغرق عرض الخطط الاستراتيجية القطرية وتقارير تقييمها الكثير من الوقت أثناء اجتماعات المجلس الرسمية وغير الرسمية وتبعد التركيز عن المناقشة. وينبغي أن تتم المشاورات الإلكترونية وكتابة قبل اجتماع المشاورة غير الرسمية لضمان طرح جميع الأسئلة التقنية والرد عليها قبل المشاورة. وينبغي أن تركز المشاورات غير الرسمية على المناقشة، مع تقديم عروض قصيرة للغاية في البداية. وينبغي أن يقتصر النظر في الخطط الاستراتيجية القطرية في دورات المجلس الرسمية على قراءة مشروعات القرارات ذات الصلة والأحداث الاحتفالية بمناسبة اعتمادها. ومع ذلك، لا يزال يتعين على المديرين الإقليميين والقطريين السفر إلى روما لحضور الدورات الرسمية للسماح بعقد اجتماعات ثنائية مع أعضاء المجلس.
- 82- ولا تُستخدم منصة المشاورات الإلكترونية بكفاءة لحجز الوقت أثناء الاجتماعات لإجراء مناقشات استراتيجية. وتُستخدم منصة المشاورات الإلكترونية الخاصة بالمجلس للخطط الاستراتيجية القطرية فقط. ويمكن تناول المسائل التقنية والتعليقات التي تثار في الاجتماعات غير الرسمية على المنصة الإلكترونية من خلال إجراء مكتوب. ويمكن استخدام المنصة لجميع عمليات بناء توافق الآراء وليس فقط للخطط الاستراتيجية القطرية.

³³ تحديث بشأن خارطة الطريق المتكاملة، الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي، روما، 18-21 نوفمبر/تشرين الثاني 2019، WFP/EB.2/2019/4-D/1.

- 83- ويجعل العدد الكبير من التقارير من الصعب للغاية على أعضاء المجلس استيعاب المعلومات المقدمة والمشاركة أثناء الاجتماعات. وهذا صحيح بشكل خاص للبعثات الصغيرة ذات الموارد المحدودة. ويخلق ذلك عدم توازن في المشاركة في اجتماعات المجلس.
- 84- وينبغي تحديد أنواع اجتماعات المجلس غير الرسمية وأشكالها ورئاستها بوضوح. وينبغي أن يكون لجميع الاجتماعات غير الرسمية غرض واضح وتوجيهات واضحة بشأن عملية طلب تنظيم الاجتماع وعقده وطريقة الاجتماع والوثائق التي يتعين إعدادها.
- 85- وينبغي تقديم جميع الوثائق والبيانات المكتوبة إلكترونياً، وينبغي أن تركز الاجتماعات على المناقشة. وينبغي تقييم الأنواع المختلفة من الاجتماعات لمعرفة ما إذا كان يمكن استبدال بعضها بعمليات مكتوبة باستخدام منصة عبر الإنترنت.

التوصيات:

11- إعادة النظر في عمليات ومنصات بناء توافق الآراء وتحسينها بما في ذلك:

- شكل الاجتماعات غير الرسمية ومحتواها وغرضها وتواترها والإبلاغ عنها لضمان إجراء المجلس للمناقشات المطلوبة وتوفير التوجيه الاستراتيجي للبرنامج. وينبغي تقديم جميع الوثائق والبيانات المكتوبة إلكترونياً مسبقاً، وينبغي أن تركز الاجتماعات على المناقشة. وينبغي تقييم الأنواع المختلفة من الاجتماعات لمعرفة ما إذا كان يمكن استبدال بعضها بعمليات مكتوبة باستخدام المنصة الإلكترونية القائمة.
- الخطط الاستراتيجية القطرية: ينبغي إجراء مشاورات إلكترونية مكتوبة قبل اجتماعات المشاورات غير الرسمية لضمان طرح جميع الأسئلة التقنية وتناولها. وينبغي أن تركز الاجتماعات على المناقشة، وأن تشمل عروضاً قصيرة جداً في البداية. وينبغي أن يقتصر النظر في الخطط الاستراتيجية القطرية في دورات المجلس الرسمية على قراءة مشروعات القرارات ذات الصلة والأحداث الاحتفالية بمناسبة اعتمادها.

سادساً- هيئة مكتب المجلس التنفيذي

الدور والمسؤوليات

- 86- وفقاً للمادة الخامسة من اللائحة الداخلية للمجلس التنفيذي، فإن الوظائف الأساسية لهيئة المكتب هي تسهيل عمل المجلس بفعالية وكفاءة، ولا سيما:

❖ التخطيط الاستراتيجي لعمل المجلس؛

❖ التحضير لاجتماعات المجلس وتنظيمها؛

❖ تعزيز الحوار.

- 87- وأعضاء هيئة المكتب مسؤولون عن تسهيل التبادل الفعال للمعلومات والحوار بشأن المسائل الرئيسية ضمن قوائمهم الانتخابية. وهم يؤدون دوراً مهماً في استشارة المندوبين بشأن جداول أعمال دورات المجلس، وبالتالي تقليل إدخال إضافات في اللحظة الأخيرة إلى جداول الأعمال والتدخلات التي لا تركز على بنود جدول الأعمال المتفق عليها. ويتيح الاتصال الفعال وفي الوقت المناسب بين أعضاء هيئة المكتب وأعضاء القوائم الانتخابية للبعثات الدائمة التواصل مع عواصمها بشأن المسائل الرئيسية قبل دورات المجلس.

88- ومنذ عام 1996، اتبع المجلس التنفيذي للبرنامج الممارسة المتمثلة في تعيين نائب رئيس يعمل لمدة عام ثم يتولى منصب الرئيس. وهناك توافق في الآراء على أن هذا الترتيب يعمل بمثابة تمهيد قيم لإدارة إجراءات المجلس لنواب الرئيس ويساهم في فعالية وكفاءة عمل المجلس.³⁴

الملاحظات والتوصيات

- 89- تؤدي هيئة مكتب المجلس التنفيذي دورا هاما في وضع جداول أعمال دورات المجلس واجتماعاته الأخرى لضمان أن يتمكن المجلس من إجراء المناقشات التي تعتبرها القوائم الانتخابية مهمة وضرورية. وينبغي أن تكون هيئة المكتب أكثر نشاطا في أداء هذا الدور، ساعية إلى تحقيق الاتفاق والحصول على الدعم عبر القوائم.
- 90- دورة تمهيدية لأعضاء هيئة المكتب الجدد: بينما يوفر الاجتماع السنوي "التسليم المسؤولة" فرصة مفيدة للغاية لأعضاء هيئة المكتب المنتهية ولايتهم والوافدين للالتقاء وتبادل الخبرات، فإنه لا يزود أعضاء هيئة المكتب الجدد بمعلومات كافية عن دورهم المهم وسلطة هيئة المكتب في تشكيل جداول أعمال الاجتماعات والتأكد من أن المجلس لديه فرصة لمناقشة المسائل التي يريد إعطاء التوجيه الاستراتيجي لإدارة البرنامج بشأنها. ويوصى بوضع برنامج تمهيدي لأعضاء هيئة المكتب وإعداد كتيب يمكنهم الرجوع إليه على مدار العام.
- 91- تكافؤ الفرص ليصبحوا أعضاء في هيئة المكتب: يحتاج أعضاء المجلس إلى فهم جيد لما تقوم به هيئة المكتب وحجم عبء العمل الإضافي الذي يحتاجه منسقو الاجتماعات. وينبغي إبلاغ الأعضاء بذلك قبل ترشيح البلدان للتأكد من أن منسقي القوائم الجدد لديهم الوقت والموارد اللازمة لأداء هذا الدور الإضافي. ويوصى بأن يكون لكل قائمة موظف إداري مخصص في أمانة المجلس التنفيذي لمنح الدول الأعضاء التي تعاني من قيود بشأن الموارد الفرصة لتصبح من منسقي القوائم. ومن شأن ذلك أن يضمن أيضا اتباع نهج أكثر تناسقا عبر القوائم عندما يتعلق الأمر بنشر المعلومات وجمع المدخلات.
- 92- طرق العمل المنسقة: للقوائم قنوات مختلفة للاتصال وتبادل المعلومات. وبينما تعقد بعض القوائم اجتماعات شهرية وجلسات إحاطة، فإن البعض الآخر يتواصل عبر البريد الإلكتروني فقط. ومن شأن اتباع نهج أكثر تناسقا (اتفاق بشأن طريقة العمل) أن يساعد في ضمان أن تحصل جميع القوائم على المعلومات التي تحتاج إليها ويمكنها أن توفر مدخلات عند الاقتضاء.
- 93- مدة العضوية: تتحمل هيئة المكتب العديد من المسؤوليات، ويستغرق الأمر وقتا حتى يفهم منسقو الاجتماعات أدوارهم. ولذلك ينبغي أن ينظر المجلس في انتخاب أعضاء هيئة المكتب لمدة عامين بدلا من عام واحد. ووفقا للمادة السابعة عشرة من اللائحة الداخلية للمجلس التنفيذي، يجوز للمجلس، بأغلبية ثلثي الأعضاء الحاضرين والمصوتين في أي اجتماع للمجلس، تعديل القواعد لتنص على عمل منسقي الاجتماعات لمدة عامين.
- 94- مواعيد المدة: بينما تتبع مدة عضوية المجلس السنة التقويمية، فإن مدة عضوية أعضاء هيئة المكتب تستمر حتى فبراير/شباط لأن انتخابات هيئة المكتب تتم في أول دورة عادية للمجلس في فبراير/شباط. ويحاول منسقو القوائم عادة العثور على خلفاء من أعضاء المجلس الذين لم تنته مدة عضويتهم في ديسمبر/كانون الأول السابق لانتخاب هيئة المكتب. ومع ذلك، فإن هذا يحد من الخيارات والفرصة المتاحة لبعض الدول الأعضاء للترشيح لعضوية هيئة المكتب. ويمكن استخدام ذلك أيضا كاعتراض على ترشيح بلد لدوافع سياسية. واقتداء بمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، يمكن إجراء الانتخابات في يناير/كانون الثاني لسد الفجوة بين مدة عضوية هيئة المكتب وعضوية المجلس.

³⁴ استعراض التنظيم والإدارة في البرنامج، وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2009/7.

التوصيات:

12 - إعادة النظر في الأدوار والمسؤوليات، ومدة العضوية، وطرق عمل هيئة مكتب المجلس التنفيذي لضمان ما يلي:

- فهم واضح لدور ومسؤوليات هيئة المكتب

- موازنة مدة عضوية المجلس التنفيذي وهيئة المكتب بإجراء الانتخابات في شهر يناير/كانون الثاني. كما أن أعضاء هيئة المكتب الجدد المنتخبين في يناير/كانون الثاني سيكون لديهم الوقت الكافي للتحضير للدورة السنوية للمجلس.

- مدة عضوية هيئة المكتب طويلة بما يكفي ليفهم أعضاء هيئة المكتب الجدد الدور وينفذونه على أمثل وجه. ويمكن للمجلس الاتفاق على طرق عمل هيئة المكتب، بما في ذلك تعيين منسقي الاجتماعات لمدة عامين بدلا من عام واحد.

- تستخدم جميع القوائم نهجا منسقا لنشر المعلومات وجمع المدخلات من خلال:

▪ صياغة اختصاصات منسقي القوائم وطرق عملهم

▪ تخصيص مسؤول دعم إداري من أمانة المجلس التنفيذي لكل قائمة انتخابية. ومن شأن هذا الدعم الإداري الإضافي أن يشجع المزيد من الدول الأعضاء على أن تصبح منسقي القوائم.

13- تصميم دورة تمهيدية وكتيب لأعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي تركز على أدوارهم ومسؤولياتهم وطرق عملهم.

سابعاً- الممارسات الجيدة من كيانات الأمم المتحدة الأخرى

95- في إطار استعراض الحوكمة، أجريت مقابلات مع موظفين من كيانات مختارة تابعة للأمم المتحدة بشأن هياكل الحوكمة وطرق العمل وكيفية معالجتها للمسائل المتعلقة بالحوكمة. وهدفت العملية إلى تحديد الممارسات الجيدة ذات الصلة وتقييم كيفية تكيفها مع احتياجات البرنامج لمعالجة بعض المسائل المحددة.

الجدول 4- أمثلة على الممارسات الجيدة من وكالات الأمم المتحدة ذات الصلة

الممارسات الجيدة ذات الصلة لكيانات الأمم المتحدة الأخرى	
صنع القرار:	
الدورات الرسمية للمجلس التنفيذية أو الأجهزة الرئاسية المعادلة	
كيف يمكن للبرنامج الاستفادة من ممارسة مماثلة؟	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، واليونيسف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة
جدول أعمال محدثة لدورات المجلس الرسمية ونهج جديد: من شأن ذلك أن يوفر للمجلس التنفيذي الوقت والمنصة التي يحتاج إليها لإجراء مناقشات استراتيجية. ويمكن تخصيص الوقت اللازم إذا ركزت دورات المجلس الرسمية على بنود جدول الأعمال الإلزامية التي تتطلب مناقشة استراتيجية. ويمكن إرسال جميع البنود الأخرى إلى المجلس من خلال إجراءات مكتوبة، بما في ذلك المنصة الإلكترونية الحالية للمجلس.	أساليب العمل المحدثة للمجلس التنفيذية ³⁵ من أجل نهج منسق لتوقيت مناقشة البنود المماثلة لكيانات الأمم المتحدة التي تتخذ من نيويورك مقراً لها وجدول أعمال متسقة لدورات المجلس ولا توجد أحداث جانبية خلال دورات المجلس الرسمية لإتاحة الوقت للأعضاء للتفاوض والمناقشة.
منظمة الأغذية والزراعة	
الاستخدام الفعال للوقت في اجتماعات المجلس:	
تستخدم جداول أعمال اجتماعات مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة، ومجلس منظمة الأغذية والزراعة، والمؤتمرات الإقليمية واللجان التقنية لمنظمة الأغذية والزراعة جميعها "إجراء المراسلات المكتوبة" لعدد من بنود جدول الأعمال، والتي تنظر فيها هذه الأجهزة الرئاسية من خلال تبادلات مكتوبة قبل الاجتماعات. ولا تُناقش إلا استنتاجات الأعضاء خلال الاجتماعات نفسها.	
ويتم توزيع جميع عروض الإدارة لجميع بنود جدول الأعمال مقدماً. وبالنسبة لاجتماعات المؤتمر، يُشجع الأعضاء على الإدلاء ببياناتهم مسبقاً (إما كتابةً أو في شكل سمعي بصري)؛ ويتم تحميل البيانات على الموقع الشبكي للاجتماع كيدل لعرضها خلال الاجتماع.	
كيف يمكن للبرنامج الاستفادة من ممارسة مماثلة؟	اليونيسف
مواعمة فترة عضوية أعضاء المجلس التنفيذي للبرنامج وأعضاء هيئة المكتب: يمكن للمجلس التنفيذي إدخال ممارسة مماثلة بموجب قواعده الحالية. ومن شأن ذلك أن يساعد على:	انتخابات هيئة مكتب المجلس التنفيذي التي تجرى في يناير/كانون الثاني:
- سد الفجوة بين انتهاء مدة ولاية أعضاء المجلس (ديسمبر/كانون الثاني) وانتهاء مدة ولاية أعضاء هيئة المكتب (فبراير/شباط)	يُعد انتخاب أعضاء هيئة مكتب المجلس التنفيذي الجزء الأول من الدورة العادية الأولى لمجلس اليونسف، ويُعقد في أوائل يناير/كانون الثاني من كل عام. ويركز الجزء الثاني من الدورة على النظر في البنود الموضوعية المدرجة في جدول الأعمال ويعقد في فبراير/شباط. وهذا ترتيب عملي يسمح به القواعد لضمان انتخاب أعضاء هيئة المكتب الجدد بعد انتهاء فترة عضوية أعضاء هيئة المكتب السابقين وقيل الدورة العادية الأولى للمجلس في فبراير/شباط.
- توفير الوضوح بشأن أحدث تشكيل للمجلس التنفيذي عند ترشيح منسقي القوائم الجدد	
- منع إثارة المسائل المتعلقة بمدى الولاية في دورة عادية للمجلس للاعتراض على ترشيح دولة عضو	
كيف يمكن للبرنامج الاستفادة من ممارسة مماثلة؟	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
المزيد من المناقشات الاستراتيجية في مجلس البرنامج:	مناقشة استراتيجية مع الرئيس:
يتفق جميع أعضاء المجلس وأعضاء فريق القيادة في البرنامج الذين تمت مقابلتهم على الحاجة إلى مزيد من المناقشات الاستراتيجية على مستوى المجلس. وقد تم اقتراح ممارسة مماثلة في التوصيات ذات الصلة الواردة في هذا التقرير.	تبدأ كل دورة رسمية للمجلس بساعتين من المناقشة الاستراتيجية مع الرئيس بناء على وثيقة معلومات أساسية قصيرة تتضمن أسئلة للمجلس للنظر فيها.
مواعمة دورات المجلس الرسمية مع أطر الحوكمة: أشار جميع أعضاء المجلس الذين تمت مقابلتهم إلى جدول أعمال المجلس المنقل في الاجتماعات الرسمية، فضلاً عن الأحداث الجانبية التي لا تضيف قيمة كبيرة للاجتماعات. وقدم مقترح لترشيح جدول أعمال المجلس في التوصيات.	دورات رسمية مختصرة للمجلس:
ويمكن أن يساعد الاستخدام الفعال للدورات غير الرسمية والإجراءات المكتوبة والإلكترونية في تسريع الموافقات في دورات المجلس الرسمية وإتاحة الوقت للمناقشات الاستراتيجية. ويهدف النهج المقترح في هذا التقرير لدورات المجلس الرسمية إلى تحسين إدارة الوقت وكفاءة دورات المجلس التنفيذي.	تعقد دورات المجلس لمدة 1.5 يوم من الساعة 9:30 إلى الساعة 18:00 مع استراحة غداء واستراحتين قصيرتين. ولم يعد يتم تناول العديد من الموافقات (على سبيل المثال للبرامج والعمليات) أثناء دورات المجلس. ولا توجد أحداث جانبية لأن الأعضاء يجدون جدول الأعمال مثقلة جداً بخلاف ذلك.
	يُفترض إجراء موافقة مجمعة في اجتماعات المجلس الرسمية، على غرار منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمفوضية الأوروبية (على سبيل المثال: البند ألف من جدول الأعمال: تنظيم الأعمال، والبند باء من جدول الأعمال: الموافقات - اقتراح بنقل بعض البنود التي تم استعراضها بالفعل والمصادقة عليها في منديبات أخرى/في هيئات فرعية للموافقة عليها كمجموعة في بداية كل دورة للمجلس. مثل الكشوف المالية التي تمت مراجعتها بالفعل والمصادقة عليها من قبل لجنة المرجعة)
	بناء توافق الآراء:

الاجتماعات غير الرسمية للمجالس التنفيذية أو الأجهزة الرئاسية المعادلة	اليونيسف
<p>عدد محدود من الاجتماعات غير الرسمية: تتم جدولتها فقط للمسائل المعقدة والحساسة (على سبيل المثال، الخطة الاستراتيجية للمنظمة أو اعتماد الميزانية، أو الشراكات مع القطاع الخاص) ويتم عقدها بشكل افتراضي فقط. ويترأس الرئيس الاجتماعات غير الرسمية أو يرأسها في حالة غيابه أحد نوابه الأربعة أو ممثل دولة عضو في حالة عدم توفره.</p> <p>شروط المصادقة على مستويين لطلبات عقد اجتماعات غير رسمية إضافية: يجب أن تتم الموافقة على طلب عقد اجتماع غير رسمي من دولة عضو من قبل المجموعة الإقليمية للعضو. وبمجرد المصادقة على الطلب، يتم عرضه على جميع المجموعات الإقليمية الأخرى لاستعراضه والمصادقة عليه. ولا توافق هيئة مكتب المجلس التنفيذي على تنظيم الاجتماع إلا بعد تحقيق هذه المصادقة ذات المستويين. وتعمل المصادقة على مستويين كأداة ترشيع فعالة وكفوة.</p>	<p>كيف يمكن للبرنامج الاستفادة من ممارسة مماثلة؟</p> <p>إدخال عمليات ومعايير لعقد اجتماعات غير رسمية للمجلس التنفيذي: يحتاج البرنامج إلى نهج أكثر انتقائية لتحديد مواعيد اجتماعات المجلس غير الرسمية. وينبغي تحديد جميع أنواع وأشكال الاجتماعات غير الرسمية وتوضيحها، مع الأخذ في الاعتبار أي منها مناسب لبناء توافق الآراء. (مثل المشاورات غير الرسمية، والموارد المستندة، وجلسات الإحاطة، وما إلى ذلك). وسيساعد إدخال عمليات ومعايير لطلب الاجتماعات غير الرسمية على تحسين محتوى ونوعية الاجتماعات.</p> <p>عقد اجتماعات المجلس غير الرسمية برئاسة الرئيس أو نائب الرئيس أو عضو هيئة المكتب: ينبغي أن يرأس جميع اجتماعات المجلس التنفيذي (الرسمية وغير الرسمية) رئيس المجلس أو نائب الرئيس أو أحد أعضاء هيئة المكتب للتأكد من أن هيكل الاجتماع يتماشى مع هيكل الحوكمة في المنظمة. ومن شأن ذلك أن يمنح هيئة المكتب الملكية الكاملة لجميع اجتماعات المجلس ويضمن عملية اختيار أكثر شمولاً عند إضافة اجتماعات جديدة إلى جدول المجلس.</p>
<p>منظمة الأغذية والزراعة</p> <p>الحوار عبر الاجتماعات غير الرسمية:</p> <p>لا تكون الاجتماعات غير الرسمية كتابية وهي بناء وترتكز على الحوار.</p>	<p>عقد اجتماعات افتراضية غير رسمية بدلا من اجتماعات مختلطة: تجعل الاجتماعات المختلطة من الصعب على المشاركين في القاعة معرفة من يحضر افتراضيا. وعندما تكون المشاركة بالحضور الشخصي محدودة، فإنها تؤثر على ديناميات الاجتماع حيث يخاطب مقدمو العروض قاعة خالية ولا يمكنهم رؤية ردود فعل الجمهور. وهناك أيضا تكلفة مالية إضافية عند استخدام القاعة لعدد صغير جدا من الأشخاص الذين يحضرون شخصيا. ومن شأن عقد اجتماعات غير رسمية افتراضيا فقط أن يوفر أيضا لجميع المشاركين في الاجتماع فرصة متساوية للمشاركة ويسمح للجميع برؤية من يحضر بنفس الطريقة. ومع ذلك، من المهم أيضا لممثلي أعضاء المجلس استخدام المعدات المناسبة للاجتماعات الافتراضية لضمان التواصل الجيد والترجمة الشفوية الجيدة.</p>
<p>الصدوق الدولي للتنمية الزراعية</p> <p>اجتماعات غير رسمية بدون محاضر</p>	<p>توفير الوقت والمال: من شأن اتباع نهج انتقائي لتنظيم اجتماعات المجلس غير الرسمية وإدارتها بشكل افتراضي بدلا من الشكل المختلط أن يساعد أمانة المجلس على توفير الوقت والمال وتمكينها من تنظيم اجتماعات استراتيجية وأحداث المجلس (على سبيل المثال، معنك استراتيجي). كما توفر الاجتماعات الافتراضية مرونة أكبر في الاحتفاظ بالمتحدثين الشفويين، ولا سيما خلال فترات الاجتماعات المزدحمة لوكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقرا لها.</p>
<p>المجلس المشترك لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صدوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع</p>	<p>المشاركات وجلسات الإحاطة غير الرسمية: جميع الاجتماعات افتراضية (وليست مختلطة). ويرأس أعضاء هيئة المكتب جميع المشاورات وجلسات الإحاطة غير الرسمية.</p>
<p>المجلس المشترك لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صدوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع</p>	<p>تقديم البيانات المكتوبة بدلا من المناقشة المفتوحة. وتعرض الحلول المحتملة في القسم ذي الصلة من هذا التقرير.</p>
<p>بناء توافق الآراء:</p> <p>المشاورات بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية/وثائق البرامج القطرية</p>	<p>تقديم البيانات المكتوبة بدلا من المناقشة المفتوحة. وتعرض الحلول المحتملة في القسم ذي الصلة من هذا التقرير.</p>
<p>اليونيسف</p>	<p>إعادة النظر في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية:</p> <p>يمكن إدخال نهج مماثل بالنسبة للخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج، حيث يمكن للبرنامج: - استخدام عملية المشاورة الإلكترونية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من خلال إكمالها قبل إجراء مشاورات المجلس غير الرسمية</p>
<p>اليونيسف</p>	<p>- تركيز المناقشة خلال الاجتماعات غير الرسمية على نتيجة المشاورات الإلكترونية (تقديم حدود زمنية صارمة للعروض، مع التركيز على الرسائل الرئيسية الاستراتيجية للمجلس) - أن يكون أكثر كفاءة في الدورة الرسمية للمجلس التنفيذي من خلال إدخال أحداث احتفالية على أساس توافق الآراء الذي تم التوصل إليه بالفعل من خلال المشاورات والمناقشات الإلكترونية في المشاورات غير الرسمية (إلغاء العروض والمناقشات لتقليل الوقت المخصص لبيود جدول الأعمال ذات الصلة).</p>
<p>اليونيسف</p>	<p>وثائق البرامج القطرية: تُنشر مشروعات وثائق البرامج القطرية على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي قبل 12 أسبوعا من دورات المجلس الرسمية التي تقدم فيها، مع فترة تعليق مدتها ثلاثة أسابيع. ويستخدم أعضاء المجلس نموذجا لتقديم التعليقات. وتُنشر التعليقات على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي إلى جانب وثائق البرامج القطرية وجدول بالردود. (يحتوي النموذج على عمودين، أحدهما للتعليقات والآخر للردود) وتكون جميع التغييرات على إصدارات مشروع وثيقة البرنامج القطري مرئية لأعضاء المجلس حيث يتم نشر كلا الإصدارين من وثيقة البرنامج القطري على الموقع الشبكي للمجلس. ويتم كل ذلك عبر البريد الإلكتروني (التعليقات والردود) لأنه لا توجد منصة رقمية حيث يمكن للأعضاء</p>

	نشر التعليقات عليها. ويمكن للأعضاء عرض ومقارنة مشروع وثيقة البرنامج الفطري والإصدارات النهائية منها ونموذج التعليقات والردود على الموقع الشبكي للمجلس. وبعد الإجراء المكتوب، هناك مشاوره غير رسمية يتم فيها تقديم المشروع النهائية.
طرق بديلة للعمل مع المجالس التنفيذية أو الأجهزة الرئاسية المعادلة	
كيف يمكن للبرنامج الاستفادة من ممارسة مماثلة؟	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
يمكن تنظيم مبادرة مماثلة للسماح للمجلس التنفيذي للبرنامج وقيادة البرنامج بمناقشة المسائل الاستراتيجية الرئيسية وتبادل الأفكار. وتقرح التوصيات الواردة في هذا التقرير نهجا مماثلا لتحسين مشاركة المجلس وتوفير منصات للمناقشات الاستراتيجية.	يتم تنظيم معتكف للمجلس التنفيذي بمشاركة منسق خارجي لمدة يومين خارج روما. ويخصص اليوم الأول لأعضاء المجلس فقط واليوم الثاني للمناقشات مع الرئيس والإدارة.
	المجلس المشترك لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
	أمثلة على المشاركة غير الرسمية: تنظم أمانة المجلس التنفيذي وجبات غداء للمديرين وأعضاء هيئة المكتب الحاليين والمغادرين خلال الدورة العادية الأولى للمجلس في يناير/كانون الثاني. (يتم تنظيمها بشكل منفصل لمديري برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع).
	وتنظم أمانة المجلس استراحات قصيرة واستراحات غداء إقليمية منتظمة (لقاءات إقليمية على مستوى السفراء مع مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وينظم صندوق الأمم المتحدة للسكان اجتماعاته الخاصة لمديره التنفيذي).
	وتُعقد التفاعلات الإقليمية مرتين أو ثلاث مرات في السنة قبل دورات المجلس لإتاحة الفرصة للممثلين الدائمين لأعضاء المجلس من كل مجموعة إقليمية للتواصل مع مدير المنظمة ومناقشة المسائل التي سيتم تناولها في دورات المجلس في بيئة غير رسمية. وبحضر تفاعلات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كل من المدير، والمدير المعاون، ومدير هيئة المكتب المعني، حسب المجموعة الإقليمية المشاركة، وأمين المجلس. ويشترك في عقد الاجتماع عضو هيئة المكتب والمدير ويشترك الاثنان في رئاسته.
	ولا توجد أحداث جانبية أثناء الدورات الرسمية للمجلس لأن الأعضاء يحتاجون إلى وقت للتفاوض والمناقشة.
المنصات الرقمية والتعاون بين الوكالات	
كيف يمكن للبرنامج الاستفادة من ممارسة مماثلة؟	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة
جدول المجلس التنفيذي للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها: يوجد جدول مشترك لوكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقرا لها، وتديره منظمة الأغذية والزراعة. وهناك حاجة إلى التعاون الفعال لتجنب تضارب المواعيد، خاصة في حالة اجتماعات المجلس غير الرسمية.	يساعد الجدول المشترك للمجالس التنفيذية على تجنب تعارض جداول الاجتماعات. وتدير اليونسيف منصة الجداول، وتقوم جميع الكيانات بإدخال تواريخ الاجتماعات.
كيف يمكن للبرنامج الاستفادة من ممارسة مماثلة؟	منظمة الأغذية والزراعة
التحول الرقمي: في حين أن أعضاء مجلس البرنامج لديهم بالفعل أدوات رقمية تحت تصرفهم، إلا أن هناك مجالات تتطلب قدرا أكبر من الرقمنة. ومن شأن بوابة مماثلة لبوابة المنظمة أن تبسط وتسرع عمليات أمانة المجلس التنفيذي وتوفر الوقت للأعضاء ذات التمثيل الصغير في روما. وتم تناول التحول الرقمي في التوصيات ذات الصلة الواردة في هذا التقرير.	بوابة الأعضاء: بوابة الأعضاء في منظمة الأغذية والزراعة عبارة عن منصة اتصالات شاملة تتيح تدفق المعلومات من إدارة المنظمة وأمانات الأجهزة الرئاسية المختلفة إلى الأعضاء، وكذلك فيما بين الأعضاء أنفسهم. ويتضمن ذلك الإخطارات والوثائق والدعوات والتسجيل للاجتماعات. ويكون الوصول إلى البوابة محميا بكلمة سر لممثلي الأعضاء المسجلين.
	وبالإضافة إلى ذلك، لكل دورة من دورات الجهاز الرئاسي موقعها الإلكتروني المخصص والمتاح للجمهور ويحتوي على معلومات تنطبق على الدورة، بما في ذلك التقارير النهائية والوثائق الأخرى.

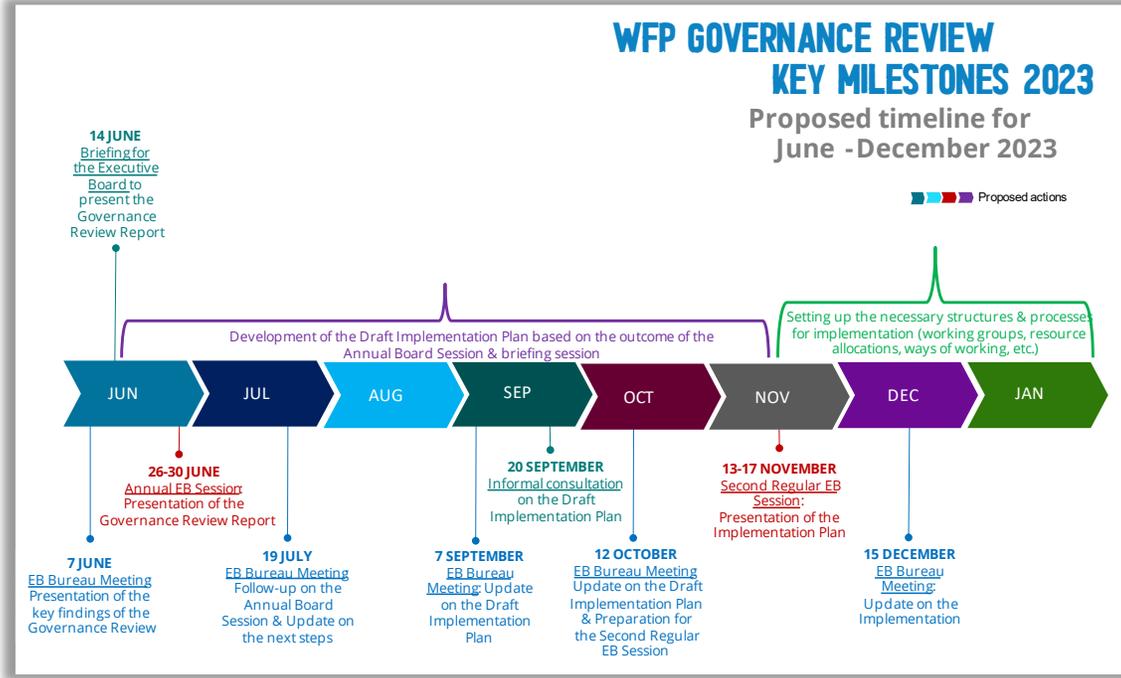
ثامنا- المتابعة والتنفيذ

ضمان الاستمرارية

96- حظي استعراض الحوكمة هذا بنظرة إيجابية وترحيب من جميع أصحاب المصلحة. كما خلق فرصة للمناقشة المفتوحة وتبادل الأفكار بشأن مجالات التحسين بالإضافة إلى الحلول المحتملة. وكانت المشاركة الإيجابية لأصحاب المصلحة أساسية لتطوير النهج

الجديدة والحلول المحتملة المقترحة في هذا التقرير. وستؤدي استمرارية المشاركة والزمم الإيجابي دورا مهما في متابعة التوصيات وتنفيذها. وينبغي وضع خطة عمل تتضمن معالم رئيسية مقترحة كما هو معروض أدناه:

الشكل 17- مقترح لخطة عمل ومعالم رئيسية لعام 2023



التوصيات:

- 14- من أجل تنفيذ توصيات استعراض الحوكمة، ينبغي وضع خطة عمل للخطوات التالية:
- عرض التقرير والنتائج الرئيسية في اجتماع هيئة مكتب المجلس التنفيذي في يونيو/حزيران 2023
- تنظيم إحاطة غير رسمية لأعضاء المجلس قبل دورة المجلس في يونيو/حزيران 2023
- عرض التقرير والحصول على تعليقات من المجلس التنفيذي وقيادة البرنامج
- تحديد أولويات الإجراءات الموصى بها ووضع جدول زمني لتنفيذها
- إجراء مشاورات غير رسمية مع المجلس التنفيذي للحصول على تعليقات على مشروع خطة التنفيذ قبل دورة المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2023
- موافقة المجلس على التقرير وخطة التنفيذ
- التخطيط لإدارة التغيير والانتقال إلى طرق العمل الجديدة في الفترة 2024-2026