

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثالثة

روما، ٢٢ - ٢٦/١٠/٢٠٠١

## قضايا السياسات

البند ٤ من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس لينظر فيها

مبادئ توجيهية بشأن اجتماعات المجلس  
التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.3/2001/4-C**  
12 September 2001  
ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي ليجيزها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إيداء 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.

أمين المجلس التنفيذي ورئيس وحدة العلاقات بين الوكالات (REC):  
Mr T. Yanga  
رقم الهاتف: 066513-2603

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



## مشروع القرار



أحاط المجلس التنفيذي علماً بالمبادئ التوجيهية بشأن اجتماعات المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي (الوثيقة WFP/EB.3/2001/4-C).



## الخلفية

- ١- في مطلع عام ١٩٩٩ أطلق المجلس التنفيذي مبادرة لتعزيز التسيير والإدارة في برنامج الأغذية العالمي. وتقدمت جماعة العمل بشأن التسيير والإدارة بتوصياتها إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية في مايو/أيار ٢٠٠٠.
- ٢- وعلى سبيل المتابعة لتلك الدورة واستجابة لتوصية قدمتها جماعة العمل، أعدت هذه الوثيقة التي تحتوي على مبادئ توجيهية بشأن الاجتماعات. وقرر المجلس، بعد أن استعرض الوثيقة في دورته العادية الأولى لعام ٢٠٠١، أن يعيد النظر في المبادئ التوجيهية في دورته العادية الثالثة لعام ٢٠٠١، ليقرر إن كان ثمة ما يدعو إلى إدخال مزيد من التعديلات عليها.

## الأهداف

- ٣- والهدف من هذه الوثيقة هو تزويد مندوبي الدول الأعضاء ومدراء البرنامج بملخصات من المقترحات العملية بشأن ترؤس اجتماعات المجلس التنفيذي والمشاركة فيها، وفي هذا السياق ينبغي النظر إليها على أنها وثيقة مصاحبة للائحة الداخلية للمجلس التنفيذي.
- ٤- وحال اعتماد هذه المبادئ التوجيهية، فإنها ستصبح جزءاً من مجموعة الوثائق التعريفية والبرنامج التوجيهي للمندوبين. وبالإضافة إلى ذلك فإن صفحة الموجز ستوزع كجزء من مجموعة الوثائق المعدة للدورة. وقد يرى الرئيس أن يفتتح الاجتماعات بتذكير بالنقاط الأساسية.
- ٥- وفي مجرى مبادرة التسيير دار قسط وافر من النقاش عن دور المجلس التنفيذي في تسيير برنامج الأغذية العالمي وعن أدوار المندوبين في الاضطلاع بمسؤولياتهم المزدوجة من حيث تسيير البرنامج وتمثيل حكوماتهم في أن معاً. وعلى هذا فإن هذه الوثيقة تسعى أيضاً لإجمال النهج العام إزاء التسيير الذي ناقشه المجلس التنفيذي وما زال يناقشه.

## الجزء الأول - مبادئ التسيير

### أدوار التسيير وأدوار الإدارة

- ٦- لاحظت جماعة العمل بشأن التسيير في تقريرها إلى المجلس التنفيذي أن "جهاز التسيير الرئيسي للبرنامج هو المجلس التنفيذي الذي أنشئ بقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ١٦٢/٤٨ لعام ١٩٩٣. وينص هذا القرار على أن تقوم الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، ومن خلال الهيئتين الراعيتين، وهما الجمعية العامة للأمم المتحدة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة، بتعيين المندوبين في المجلس التنفيذي للإشراف على إدارة البرنامج".
- ٧- وترتبط أعمال المجلس ومسؤولياته ارتباطاً وثيقاً مع ما تضطلع به الإدارة، إلا أنها تتميز عنها تماماً في الوقت ذاته. وتتخصص أدوار التسيير وأدوار الإدارة في ما يلي:



المجالات	دور التسيير	دور الإدارة
تحديد الوجهة العامة	التفكير على المستوى الاستراتيجي وابتدأ 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 الراعية	تقييم الأداء وتحمل المسؤولية أمام الجهاز الرئاسي
عمليات التسيير	إدارة تسييره الذاتي	مساعدة عمليات التسيير

٨- وقد وافق المجلس التنفيذي في دورته العادية الثالثة في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠ على الاقتراحات المعدلة لجماعة العمل بشأن التسيير .

## الجزء الثاني - دور هيئة المكتب

### دور هيئة المكتب في إدارة الاجتماعات

- ٩- عند النظر في دور هيئة المكتب رأيت جماعة العمل بشأن التسيير أن لهيئة المكتب ثلاث وظائف رئيسية هي:
- ◀ كفاءة تدفق المعلومات من أعضاء القوائم الانتخابية وإليهم؛
  - ◀ إجراء استعراض لاحق لكل دورة من دورات المجلس، مع أمانة المجلس، لضمان التحديد الصائب لجميع القضايا التي تحتاج إلى متابعة، ولا سيما ما يتعلق بهموم كل وفد؛
  - ◀ تخطيط التوالي بالنسبة لوظيفتي الرئيس ونائب الرئيس، بغية ضمان عملية انتقاء سلسلة وفترة تعلم كافية للرئيس الجديد.
- ١٠- وتعتبر الهيئة امتدادا للمجلس التنفيذي وهي تضطلع بدور بالغ الأهمية في إدارة عمليات التسيير بين دورات المجلس وأثناءها.

### القوائم الانتخابية

- ١١- سيبدل أعضاء الهيئة جهودا أكبر لتيسير تبادل المعلومات وإجراء الحوار بشأن القضايا الأساسية كل ضمن قائمته الانتخابية.
- ١٢- وعلى وجه الخصوص فإن أعضاء الهيئة سيضطلعون بدور تفعيلي أقوى في التشاور مع المندوبين بشأن جدول الأعمال، وهو ما سيكفل التقليل من الإضافات المدرجة على جدول الأعمال في اللحظات الأخيرة والمداخلات غير المتعلقة بالموضوع قيد البحث .



١٣- كما أن الاتصال الفعال وحسن التوقيت بين أعضاء الهيئة و مندوبي القوائم الانتخابية سيُتيحان أيضاً للبعثات الدائمة إجراء الاتصالات اللازمة مع عواصمها بشأن القضايا الرئيسية قبل اجتماعات المجلس.

## الجزء الثالث - تنظيم اجتماعات المجلس

### سير الاجتماعات العام

١٤- شكوا العديد من المندوبين من أن اجتماعات المجلس التنفيذي، الرسمية منها وغير الرسمية، تبدأ عموماً متأخرة وتنتهي متأخرة. وثمة إقرار بأن هناك ضغطاً بالغ الشدة على وقت المندوبين وأن السفر إلى روما ليس بالأمر السهل على الدوام. ومع ذلك فإن التأخر في الوصول إلى الاجتماعات يرجع في المقام الأول على الأرجح إلى توقع عدم بدء الاجتماع إلا بعد خمس عشرة دقيقة على الأقل من الموعد المضروب، إن لم يكن بعد ذلك بفترة أطول، وهو ما يؤدي إلى تفاقم ظاهرة وصول المندوبين متأخرين لأن الاجتماعات تتأخر، وبدء الاجتماعات متأخرة لأن وصول المندوبين يتأخر. وتجدر الإشارة إلى أن منظمات حكومية دولية أخرى، أصر رؤساؤها على دقة البدء بالاجتماعات، قد نجحت في تشجيع الغالبية العظمى من المندوبين على الحضور في الموعد المضروب.

١٥- ولذلك، فإن المجلس التنفيذي ملتزم ببدء الاجتماعات في الموعد المحدد. ومن المفترض أن يحضر جميع المندوبين في ذلك الموعد.

١٦- كما أن الاجتماعات يجب أن تنتهي في مواعيدها، ما لم يطرح الرئيس بصورة محددة مسألة تمديد الوقت على المجلس. وعلى وجه الخصوص فإن من الواجب تبادلي عقد اجتماعات مسائية.

### جدول الأعمال

١٧- تحقق الكثير من التحسن في إعداد جداول أعمال اجتماعات المجلس خلال السنوات الأخيرة. وينتظر المجلس أن تضطلع هيئة المكتب بدور نشط، مع الأمانة، في وضع جدول الأعمال بالاستناد إلى المبادئ التالية.

١٨- ينبغي أن يتضمن كل بند من بنود جدول الأعمال ما يلي:

◀ تعريف واضح للغرض من البند يبين سبب طرح القضية على المجلس، وما إذا كان المطلوب، على سبيل المثال، إجازة الوثيقة أو النظر فيها أو إن كانت للعلم والإحاطة بها<sup>(١)</sup>.

◀ الوقت التقديري المخصص لكل بند؛

◀ وثائق المعلومات الأساسية، مع إحالات مرجعية إلى القضايا ذات الصلة التي بحثها المجلس سابقاً أو يقوم بدراستها حالياً.

١٩- ومن المسلم به أن الرئيس لن يكون قادراً على ضمان الالتزام بالوقت المخصص، بل إن ذلك لن يكون مستصوباً بشكل دائم، غير أن مثل هذا النهج سيساعد الرئيس في إدارته للمداورات كما سيسهل على كل مندوب تخطيط مداخلته على نحو أفضل.

(١) حتى يكون الغرض من كل وثيقة مقدمة للمجلس من الأمانة واضحاً سيحدد المجلس التنفيذي عند وضع برنامج عمله لفترة السنتين إذا ما كانت الوثيقة مقدمة للمجلس ليحيزها أو ينظر فيها أو للعلم والإحاطة بها. أما الوثائق التي تضاف خارج نطاق مناقشة برنامج العمل لفترة السنتين، فسيحدد المجلس التنفيذية الغرض من الوثيقة، وإذا كان ذلك غير ممكن، فسيقوم المكتب بذلك نيابة عن المجلس. وتظل سلطة تعديل جدول الأعمال من اختصاص المجلس في جميع الأحوال (المادة الثالثة من النظام الداخلي).



- ٢٠- ويمكن تعديل جدول الأعمال المؤقت أثناء مجرى الدورة<sup>(٢)</sup>.
- ٢١- وقرر المجلس تطبيق مبادرتين جديدتين على النحو التالي:
- ◀ الأولى تستند إلى مفهوم جدول الأعمال 'التوافقي'. ولن يخضع أي بند يتعلق بالوثائق المرفوعة إلى المجلس بغرض العلم والإحاطة أو لاتخاذ قرارات اعتيادية للمناقشة في المجلس وستكون الموافقة عليها من المسلمات ما لم يكن أحد المندوبين قد طلب قبل ذلك مناقشة بند معين. ومن المفترض أن يتقدم المندوبون بمثل هذه الطلبات في وقت مبكر قدر المستطاع، وذلك قبل فترة طويلة من بدء الاجتماع. وخلال الاجتماع يتعين على المندوبين عدم تناول البنود المدرجة في القسم التوافقي من جدول الأعمال، ما لم يكونوا قد بحثوا ذلك مسبقاً مع الرئيس.
- ◀ وستطبق المبادرة الثانية حينما يكون بند جدول الأعمال معقداً أو يغطي عدة قضايا. وسيتم السعي لتجزئة البند إلى موضوعات فرعية بغية مساعدة الرئيس والمندوبين على تركيز مداخلتهم وتيسير الحوار.

### وثائق المجلس

- ٢٢- لاحظ المجلس بارتياح ما تحقق من تحسن في نوعية وثائق المجلس وفي توقيتها. وفي المستقبل فإن المجلس يتطلع إلى أن تتصف كل الوثائق المقدمة إليه بما يلي:
- ◀ أن تتضمن موجزا بطول ملانم يتباين تبعا لمدى تعقيد الموضوع وحجم الوثيقة؛
- ◀ أن تكفل توضيح السياق الأوسع للموضوع قيد النقاش؛
- ◀ أن تتضمن، عند الاقتضاء، مشروع قرار شامل وواضح وتوصيات، لينظر فيها المجلس؛
- ◀ أن يدرج ما تحتويه من تفاصيل في ملاحق قدر المستطاع؛
- ◀ أن تخضع لتدقيق داخلي للنوعية تيسيرا لقراءتها وضمانا لدقة ترجمتها.

### التكنولوجيا

- ٢٣- إن المجلس ملتزم بمواكبة المستجدات في التكنولوجيا وسبل استخدامها لتعزيز فعالية الاتصالات واقتسام الوثائق وضمان كفاءتها التكاليفية. وفي الوقت ذاته فإن المجلس ملتزم أيضا بكفالة تمتع الجميع بقدرة متساوية على الوصول إلى المعلومات وبدعم معاناة أي طرف من ظروف غير مواتية.

## الجزء الرابع - ترؤس اجتماعات المجلس

### الرئيس

- ٢٤- تفترض "اللائحة الداخلية للمجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي" أن يتولى الرئيس ترؤس اجتماعات المجلس التنفيذي.
- ٢٥- غير أنه ليس هناك ما يحول دون أن يطلب الرئيس إلى نائبه أو إلى عضو في هيئة المكتب ترؤس دورات معينة للمجلس. ويطبق ذلك في منظمات حكومية دولية أخرى.

(٢) اللائحة الداخلية للمجلس التنفيذي: المادة الثالثة - ٥.



## الأدوار الرسمية للرئيس

- ٢٦- تقع على عاتق الرئيس المسؤولية الرسمية لافتتاح الجلسات ورفعها واختتامها.
- ٢٧- يكفل الرئيس الامتثال لللائحة الداخلية، ويفصل في نقاط النظام، ويمارس السيطرة الكاملة على مداوات أي اجتماع من الاجتماعات. وترد مسؤوليات الرئيس في المادة السادسة من اللائحة الداخلية.
- ٢٨- وكما سبقت الإشارة إليه في هذه الوثيقة فإن من المتوقع عليه أن على الرئيس أن يضمن بدء الاجتماعات في مواعيدها واختتامها عادة في مواعيدها ما لم يتفق المجلس على مواصلة الجلسات.
- ٢٩- ومن المفترض أن يدير الرئيس جدول الأعمال وأن يكفل التزام الاجتماع بالمواعيد والموضوعات المحددة.
- ٣٠- وعلى الرئيس أن يفتح كل بند من بنود جدول الأعمال بعرض موجز للغرض من البند، والقضايا الأساسية، والوقت المخصص المتوقع.
- ٣١- ويدعو الرئيس بعد ذلك المتحدثين إلى إلقاء كلماتهم، بالاستناد إلى 'قائمة المتحدثين' وبالإستعانة بالأمانة في هذا الصدد.
- ٣٢- وفي ختام كل بند يطلب الرئيس عادة إلى الأمانة الرد على أسئلة المندوبين وملاحظاتهم ثم يجمل المداوات.
- ٣٣- ومن حق الرئيس أن يذكر الخطباء بالحدود الزمنية المعتمدة لكل مداخلة (دقيقتان في العادة على الأكثر، وخمس دقائق أحياناً). وعليه أن يصر على أن يركز الخطباء على الموضوع قيد البحث وأن يطلب إليهم وقف مداخلاتهم إن دعت الحاجة إلى ذلك.
- ٣٤- ويرغب المجلس في أن يمارس الرئيس الانضباط بحيث يقطع مداخلات الخطباء الذين لا يتقيدون بهذه المبادئ. وتحتوي اللائحة الداخلية أحكاماً تتيح للرئيس اتخاذ تدابير صارمة في حال التشويش المتواصل أو خرق الأحكام.
- ٣٥- وتوفر الأمانة المساعدة للرئيس فيما يتعلق بـ "قائمة المتحدثين". وفي العادة يدعو الرئيس المتحدثين إلى إلقاء كلماتهم بالترتيب الذي طلبوا فيه الكلام، ما لم يعتقد أن النقاش سيتيسر إذا ما تبع نظاماً آخر. وفي هذه الحالة فإن عليه أن يوضح نواياه. وعلى سبيل المثال فإن بمقدوره أن يدعو بالتناوب خطيباً يؤيد الفكرة المطروحة ليليه خطيب معارض لها حفزاً للنقاش. ويجوز له أن يسمح لمندوب بالتحدث دون انتظار دوره، إذا ما عبر هذا المندوب عن رغبته في إبداء تعليق فوري "ذي صلة بالموضوع" برفعه كلتا ذراعيه<sup>(٣)</sup>.
- ٣٦- ووفقاً للمادة السادسة من اللائحة الداخلية، يمكن الاستماع إلى حديث مشارك يرغب في الإدلاء ببيان أو توضيح شخصي أو ممارسة حق الرد وفقاً لما يرنه الرئيس.
- ٣٧- ونفادياً للاستهلاك المفرط للوقت في التهاني والشكر، فإن على الرئيس أن يعرب عن شكره للمدير التنفيذي، والمدراء، ومؤلفي الوثائق نيابة عن المجلس وأن يثبُط قيام المندوبين بذلك بأنفسهم.

## تيسير الحوار

- ٣٨- تتبع المناقشات النموذجية لبند من بنود جدول الأعمال نمطاً معتاداً في الوقت الحاضر وهو: العرض، ثم جولة من مداخلات المندوبين (التي قد تغطي عدداً من القضايا المختلفة)، فردود الأمانة، ثم موجز يقدمه الرئيس.

(٣) يمارس هذا الأسلوب في منظمات حكومية دولية أخرى. ويناقش استخدام إشارات الأيدي في الجزء الخامس أيضاً.





٣٩- وقد أعرب المجلس عن عزمه على إرساء نهج أكثر حيوية وأقل رسمية لمداولاته. وفي ضوء ذلك فإن كل بند يمكن أن يحتوي على موضوعات فرعية تيسر التسلسل المنطقي للمداولات وتساعد المندوبين على قصر مداخلاتهم على موضوع واحد في كل مرة. وحتى مع هذا الأسلوب فإن على الرئيس أن يلتزم الفرص لتجزئة الموضوع إلى خطوات، وذلك على النحو التالي مثلا:

◀ مناقشة كل باب من أبواب الوثيقة بدورها؛

◀ طلب طرح أسئلة الاستيضاح قبل السماح بمناقشة القضايا؛

◀ إجمال القضايا الأساسية ثم الطلب إلى المندوبين التعليق على كل قضية بدورها.

٤٠- ومن الواضح أن ذلك ليس بالأمر اليسير خلال جلسات المجلس. وبالمستطاع تحديد بعض الأفكار المؤقتة إذا ما كان الرئيس قد أجرى مناقشات أولية مع هيئة المكتب والمندوبين المعنيين، وبمقدور الأمانة أن تضطلع بدور مفيد في اقتراح الإمكانيات المتاحة على الرئيس قبل الجلسة أو أثناءها.

٤١- والوضع المثالي هو أن يدلي المندوبون بمداخلات وجيزة مركزة تيسر التفاعل الحيوي بين بعضهم البعض. وينبغي حض الأمانة على الرد والإسهام في الأوقات المناسبة أثناء المناقشات عوضا عن الإدلاء بكل إجاباتها في النهاية.

٤٢- ويعتمد الحوار الناجح أيضا على المناخ السائد في قاعة الاجتماعات. ويمكن للرئيس أن يسهم إسهاما كبيرا في هذا الصدد إذا ما أبدى موقفا يتسم بالإيجابية، والحماس، وطيب المعشر، والتشجيع.

٤٣- ومن بين التحديات الأساسية التي يواجهها العديد من الرؤساء الحفاظ على تركيز المناقشات والمضي بها قدما. وقد يقدم بعض المندوبين على إعادة فتح أجزاء أغلقت من المناقشات أو التكرار المطول لنقطة سبق لهم أو لغيرهم طرحها. وبوسع الرئيس أن يحول دون ذلك بإيجاز ما وصلت إليه المناقشات وطرح الخيارات المتاحة وحث المندوبين على التفكير الخلاق، بل وحتى إقناعهم بلطف بالكف عن التكرار أو المحاججات الجوفاء ويمكن أن ييسر ذلك إذا ما تمتع الرئيس بمعرفة جيدة بالموضوعات المطروحة وإذا ما زود المندوبين بإطار مفاهيمي عند بداية المناقشات.

٤٤- يستند المجلس إلى مبدأ توافق الآراء. ويمكن للاستعدادات المتأنيبة والمناقشات غير الرسمية أن تساعد الرئيس كثيرا على أن يخلص إلى أن هناك على الأرجح رأي توافقي في المجلس.

٤٥- على أن المناقشات قد تصل أحيانا إلى طريق مسدود بالفعل. وفي هذه الحالات فإن من بين الأساليب التي تساعد على حل الخلافات ما يلي:

◀ تعيين مندوب قيادي، أو فريق مهمات مؤقت؛

◀ عقد اجتماعات للقوائم الانتخابية؛

◀ الاستعانة بهيئة المكتب؛

◀ طلب متطوعين لتيسير التوصل إلى اتفاق؛

◀ التحدث إلى الفرد المعني (الأفراد المعنيين).

٤٦- ومن بين أدوار الرئيس ضمان اتخاذ تدابير المتابعة:

◀ إجمال استنتاجات المداولات؛



- ◀ إعلان القرارات بوضوح؛
- ◀ ضمان امتلاك الأمانة، لخطة لتدابير المتابعة بالتشاور مع هيئة المكتب؛
- ◀ الاجتماع مع هيئة المكتب بعد الجلسات لمناقشة أية قضايا حساسة تتعلق بالمتابعة.

### بعض النصائح العملية

٤٧- وبالإضافة إلى الاقتراحات المذكورة أعلاه، ترد في ما يلي بعض النصائح العملية التي اقترحتها الرؤساء السابقون وبعض المندوبين:

- ◀ استعد جيدا عبر قراءة الوثائق، والتشاور مع الأمانة، والاجتماع بالمندوبين الأساسيين بشأن البنود الحساسة من جدول الأعمال؛
- ◀ قم على الدوام بإيضاح الغرض من بند جدول الأعمال وتذكير المندوبين بذلك، إن دعت الضرورة؛
- ◀ افرض الانضباط بلطف وحزم في آن معا؛
- ◀ اتبع طريقة واحدة في مخاطبة المندوبين: باسم البلد، واللقب، والاسم، إذا ما شئت، ولكن لا يجوز مخاطبة بعض أعضاء المجلس بأسمائهم، ولا سيما بأسمائهم الأولى، إذا ما تعذر عليك معاملة الجميع بالطريقة ذاتها؛
- ◀ استخدم لغة واضحة، وتجنب الاصطلاحات والتعبيرات التي قد لا تكون مفهومة للجميع؛
- ◀ خلال المداولات فكر بالصورة العامة والاستنتاجات الناشئة بدلا من التفكير بتفاصيل الموضوع؛
- ◀ تدخل لمساعدة المندوبين على التركيز على القضايا الأساسية ولكن تجنب الهيمنة على المداولات؛
- ◀ عليك إبداء الحياد إزاء القضايا ما لم ترغب تحديدا في إعطاء رأيك الشخصي، وفي هذه الحالة فإن عليك أن تعلن بوضوح أن هذا هو رأيك الشخصي؛
- ◀ أكد عبر الإيماءات ونبرة الصوت أنك تنصت إلى المشاركين وتحترم وجهات نظرهم، وساعد المتحدثين، إن دعت الحاجة، على توضيح آرائهم؛
- ◀ تجنب المزاح في سياق متعدد الثقافات؛
- ◀ كن دبلوماسيا ولبقا، ولكن كن حازما فيما يتعلق بالمبادئ وإزاء السلوك التشويشي.

٤٨- والأهم من كل ذلك فإن على الرئيس أن يعتمد عدة أساليب أثناء الاجتماع. وعليه أن يوازن بين اهتمامه بإنجاز المهمة المنشودة وبين عنايته بالمشاركين كأشخاص. وعليه أن يستمع إلى المندوبين، وأن يفهم كيف يفكرون ويشعرون، وأن يستجيب بفعالية لهمومهم. وفي مرحلة ما فقد يكون على الرئيس أن يعتمد أسلوب التوجيه ليحافظ على مسار الاجتماع؛ بينما ينبغي له أن يشارك بنشاط، وأن يشجع المندوبين على المشاركة في مرحلة أخرى. وفي الحالات الاستثنائية فقد يتطلب الأمر أن يكون الرئيس حازما بحيث يقرر بحزم مسار العمل التالي.



## الجزء الخامس - المشاركة في اجتماعات المجلس

### دور أعضاء المجلس

- ٤٩- يمثل مندوب الدولة العضو حكومته في المجلس التنفيذي. وبهذه الصفة فإن على الأعضاء أن يعرضوا وينصروا سياسات حكوماتهم ووجهات نظرها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الدولة العضو تتمتع بعضوية المجلس بعد اختيارها من جانب قائمتها الانتخابية، وبالتالي فإن المندوب قد يمثل أيضا بصورة غير مباشرة مصالح المجموعة الإقليمية.
- ٥٠- وفي الوقت ذاته فإن على المجلس، باعتباره الهيئة الرئاسية لبرنامج الأغذية العالمي، أن يقدم التوجيه الواضح للأمانة وأن يعمل راعيا لمصالح كل المستفيدين من عمل البرنامج أو المرتبطين به.
- ٥١- وتخلق هذه الأدوار المختلفة للمندوبين مجالات محتملة للتوتر بل وللتضارب، وهو ما ينبغي معالجته على النحو المناسب.
- ٥٢- ومن الواضح فإن على المندوبين أن يواصلوا طرح وجهات نظر حكوماتهم. ويشكل ذلك المرتكز لأي مؤسسة متعددة الأطراف. وفي الوقت ذاته، وبما أن مجلس البرنامج يستند إلى مبدأ توافق الآراء، فإن على هؤلاء المندوبين بذل قصارى جهودهم لمناصرة مصالح حكوماتهم ذاتها بطريقة تيسر التوصل إلى التوافق ولا تعسره.
- ٥٣- وقد قرر المجلس استخدام المشاورات غير الرسمية كوسيلة لتسهيل الحوار بشأن القضايا المعقدة والخلافية. ويحض المندوبون على اغتنام الفرصة التي تتيحها هذه المشاورات لعرض آرائهم، وإذا كانت أوجه الاختلاف كبيرة أثناء هذه المشاورات، ينبغي حث المندوبين أيضا على إجراء حوار غير رسمي مع الدول الأعضاء الأخرى المعنية بالأمر سعيا إلى تسوية الاختلافات قبل الاجتماعات الرسمية للمجلس.
- ٥٤- كما يحث المندوبون على أن يلتمسوا في مداخلاتهم حلولاً مبتكرة للمشكلات المعقدة.
- ٥٥- إن برنامج الأغذية العالمي هو منظمة إنسانية متعددة الأطراف. وينتظر من المندوبين في مداخلاتهم أن يركزوا على الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال، وأن يتوخوا عدم الإدلاء ببيانات ذات طبيعة عامة تشير إلى تدابير حكومية لا علاقة لها بشكل مباشر بعمل البرنامج. وعلى الرئيس أن يوقف على الفور أي متحدث لا يحترم هذا المبدأ.

### البروتوكول

- ٥٦- تقتصر المشاركة في اجتماعات المجلس على المندوبين، والمراقبين، وغيرهم ممن توجه إليهم الدعوة لأغراض معينة<sup>(٤)</sup>.
- ◀ وطبقا للعرف المتبع فإنه لا يجوز للمشاركين الحديث ما لم يدعهم الرئيس إلى ذلك.
- ◀ وفي العادة يدعى المراقبون<sup>(٥)</sup> إلى الحديث بعد أن تتاح لأعضاء المجلس فرصة الإدلاء بمداخلاتهم.
- ◀ ويحتفظ الرئيس عادة بـ "قائمة المتحدثين" ويخطر المندوبين من حين إلى آخر بترتيب الخطباء. ويجوز للرئيس الحد من عدد المرات التي يمكن فيها للخطيب التحدث في أي موضوع واحد معين.

(٤) اللائحة الداخلية.

(٥) يجوز دعوة الدول، والوكالات المتخصصة للأمم المتحدة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، والمنظمات الدولية الأخرى، والمنظمات غير الحكومية للمشاركة في الاجتماعات.



- ◀ ويمكن للمندوب الذي يرغب بالإدلاء بتعليق ذي صلة بالموضوع، فوراً أن يعرب عن رغبته تلك للرئيس برفعه كلتا ذراعيه. ومن الواجب الإحجام عن استخدام هذا الإجراء إلا نادراً وبشرط أن تكون المداخلة قصيرة للغاية. كما يمكن للمندوبين التعبير عن رغبتهم في الإدلاء بـ "نقطة نظام" أو ممارسة "حق الرد" برفع كلتا اليدين على شكل حرف "T".
- ◀ المرجو من المندوبين الوصول في الموعد المضروب وحضور الاجتماع بأكمله ما لم تقع حالات طوارئ غير منظورة.
- ◀ ومن المهم للغاية أن يقوم المندوبون والمراقبون ومن سواهم بفصل كل الهواتف النقالة عند دخول قاعة الاجتماع. وينبع السبب في ذلك في جانب منه إلى دواعي اللياقة إزاء المندوبين الآخرين، وإلى الضرورات التقنية في جانب آخر، إذ أن الهواتف النقالة يمكن أن تؤثر بسهولة على جودة بث الترجمة الفورية. ويمكن الاتصال بالمندوبين أثناء الجلسات باستخدام الأرقام الواردة في وثيقة المعلومات الموجهة للمشاركين.
- ◀ كما يرجى من المندوبين خلال الاجتماع تجنب "المناقشات الجانبية"، والهمس لبعضهم البعض، وقراءة الصحف حيث أن ذلك يعبر عن الافتقار إلى اللياقة إزاء الخطباء وإزاء زملائهم في المجلس.

## الاستعداد

- ٥٧- كما أشير آنفاً فإن جدول الأعمال التفصيلي هو أداة من أهم الأدوات اللازمة لضمان فعالية الاجتماعات. ويحث المندوبون على دراسة جدول الأعمال ووثائق المعلومات الأساسية قبل فترة طويلة من الاجتماعات وإيلاغ الرئيس، أو هيئة المكتب، أو الأمانة بأية شواغل لديهم يمكن أن تترك أثراً على إدارة الاجتماعات.
- ٥٨- وعند إعداد المداخلات فإن المندوبين قد يرغبون في تحديد تلك الأسئلة ذات الطابع التقني أو التفصيلي البالغ. وفي الغالب فإن من الأفضل توجيه مثل هذه الأسئلة إلى المدير المعني قبل الاجتماع أو بعده. ويرد اسم المدير المعني في بداية كل وثيقة. ويسعد الأمانة أن تيسر هذه العملية. وعبر تقادي مثل هذه الأسئلة خلال الاجتماع، فسيتاح للمجلس المزيد من الوقت للتركيز على قضايا السياسات، والاستراتيجيات، والمساءلة.

## الحوار

- ٥٩- أعرب المجلس عن عزمه على المضي نحو مناقشات أكثر حيوية تستند إلى الحوار بشأن القضايا عوضاً عن إلقاء سلسلة من البيانات ذات الإعداد الدقيق التي تغطي العديد من الموضوعات المختلفة في وقت واحد.
- ◀ على المندوبين السعي للحديث عن موضوع واحد في كل مرة.
- ◀ وينبغي أن تكون مداخلاتهم موجزة ودقيقة، وأن تستغرق بين دقيقة إلى دقيقتين، على أن تكون فترة خمس دقائق هي الحد الأقصى.
- ◀ ومن حق المندوبين التدخل بإيجاز أكثر من مرة خلال مناقشة بند معين من بنود جدول الأعمال.
- ◀ حينما يتحدث مندوب بالنيابة عن المجموعة الإقليمية فإن على الآخرين في المجموعة تجنب تكرار النقطة ذاتها.
- ◀ وبغية الإبقاء على الشكليات في حدها الأدنى فإن على المندوبين تفادي إزجاء التهاني للرئيس، والمدير التنفيذي، ومؤلف الوثيقة قيد البحث<sup>(٦)</sup>.

(٦) ورغم أن هذه المجاملات ترجع في عهدها إلى قرون وقرون، فإنها ذات طابع تكراري وتستهلك وقتنا فيما؛ وعلى هذا فإن الرئيس سيفوض بأمر تقديم التهاني الضرورية نيابة عن المجلس.



٦٠- ومن بين الأهداف الأساسية للمناقشات تحديد القضايا الرئيسية التي قد تبرز بشأنها آراء متباينة والسعي للتوصل إلى التوافق. وبمقدور المندوبين الإسهام كثيرا في تسهيل هذه العملية (ومن ثم مساعدة الرئيس) من خلال ربط تعليقاتهم بملاحظات الخطيب السابق وعبر التركيز على تلك القضايا التي تحتاج إلى تسوية، عوضا عن إنفاق الوقت على مجالات يتوافر فيها التوافق على ما يبدو.

## نحو مداخلات فعالة

٦١- إن الهدف من معظم المداخلات هو التأثير على المجلس والإدارة. وقد يرغب المندوبون في النظر في النصائح التالية التي يمكن أن تعزز من فعالية مداخلاتهم:

- ◀ اعمل على تركيز المداخلة على موضوع واحد في كل مرة؛
- ◀ بين عرضك منذ البداية؛
- ◀ اربط بإيجاز بين ملاحظتك ومداخلات من سبقك؛
- ◀ نظم ملاحظتك بحيث يسهل على الآخرين تتبعها (مثلا "لدي ثلاث ملاحظات: الأولى... والثانية...")؛
- ◀ اختر بعناية أسلوبك اللغوي، ولا سيما الاصطلاحات، حيث أن ملاحظتك يمكن أن يساء فهمها أو تفسيرها بسهولة؛
- ◀ عند مساندة مقترحات من سبقك من متحدثين، اشر إلى موافقتك باختصار؛
- ◀ وحتى عند مخالفتك في الرأي لمن سبقك من متحدثين، التمس السبل الكفيلة بتفادي الدخول في مناقشات عقيدة؛
- ◀ تجنب تلاوة المواقف الرسمية للحكومة ما لم يكن ذلك ضروريا، إذ يكفي إيراد نقاطها الأساسية؛
- ◀ تأكد من أن الوقائع التي توردها قد تم التثبت منها.

## الجزء السادس - مشاركة المدراء والموظفين في اجتماعات المجلس

### الرد على أسئلة أعضاء المجلس

- ٦٢- على الأمانة بشكل عام أن تجيب على أسئلة المندوبين وملاحظاتهم بطريقة أكثر حيوية، وفقا لما يترأيه الرئيس، بحيث لا تطرح كل الأجوبة في نهاية مناقشة بند طويل ومعقد من بنود جدول الأعمال.
- ٦٣- وإذا ما قرر الرئيس، بموافقة المجلس، مناقشة وثيقة ما جزءا بعد جزء، فإن على الأمانة أن تكون مستعدة للرد أثناء مجرى النقاش لا في نهايته.
- ٦٤- وعلى الأمانة أن تدرك أنه ليس عليها أن تتقدم بردود تفصيلية على كل سؤال يثار في مناقشة طويلة. وبغية تيسير الحوار والنقاش، فإن على المدراء السعي للتركيز على القضايا الأساسية ثم الرد في مرحلة لاحقة بشكل مفصل وعلى انفراد على المندوبين الذين أثاروا قضايا تقنية من الأفضل مناقشتها خارج اجتماعات المجلس.
- ٦٥- وقد تبدو أسئلة أعضاء المجلس في بعض الأحيان عدائية أو مستندة إلى معرفة غير وافية بالوثائق الموفرة. غير أن من المهم أن ترد الأمانة بالصورة المناسبة. فالأسئلة والتعليقات، مهما بدت غير ذات صلة بالموضوع، يمكن أن



تتيح للأمانة فرصة لشرح قضايا معقدة بطريقة مختلفة ومن ثم تحقيق قدر أكبر من التفهم لقضايا بالغة التعقيد بالنسبة لعضو المجلس غير الملم بتفاصيل أنشطة البرنامج أو ميزانياته

## تقديم العروض التوضيحية أمام المجلس

٦٦- من المفيد في غالب الأحيان أن تجمل الأمانة شفويا النقاط الأساسية للوثائق المهمة التي رفعتها إلى المجلس.

٦٧- ومن المفترض في العادة أن يتم تقديم الموضوعات المعقدة عبر عرض بصري (باستخدام برنامج باوربوينت مثلا). ومن الواجب أن تكون مثل هذه العروض قصيرة (خمس دقائق كحد أقصى، باستثناء العروض المتعلقة بالوثائق الرئيسية للبرنامج). وينبغي أن يرمي المتحدث إلى تقديم القضايا والتوصيات الأساسية بطريقة محكمة بحيث يعرض المسائل المهمة والمشكلات المعقدة بشكل يبسر على المجلس بحثها.

٦٨- وعند إعداد العرض فإن على المتحدث أن ينظر في الأسئلة التالية:

- ◀ ما هي الغاية التي أسعى إلى تحقيقها؟ ما هي الفكرتان أو الثلاث التي أتوخى نقلها؟
- ◀ ماذا يريد المجلس من هذا العرض؟ ما مدى إلمام أعضاء المجلس فعليا بالموضوع المطروح؟
- ◀ ما هو الأسلوب الأمثل للعرض الذي أقدمه؟ وما هو المستوى الذي يجب أن أقدم العرض على أساسه؟

٦٩- وبشكل عام فإن العروض الفعالة تتسم بما يلي:

- ◀ التركيز على القضايا التي تهم المجلس؛
- ◀ تكريس القليل من الوقت للجوانب التي تسيّر سيرا حسنا؛
- ◀ التركيز على التحديات المقبلة؛
- ◀ تفادي الرسوم البيانية والأرقام المعقدة؛
- ◀ الفصل بين المعلومات/الوقائع والآراء.

٧٠- ومن حيث الجوانب التقنية العملية المتصلة بعروض برنامج باوربوينت فينبغي تطبيق ما يلي:

- ◀ فكرة واحدة لكل شريحة؛
- ◀ من خمسة إلى ستة أسطر لكل شريحة؛
- ◀ عدد كلمات الشريحة لا يزيد عن ٣٠ كلمة؛
- ◀ حجم البنط يجب ألا يقل عن ٢٥ (ينبغي عدم نسخ صفحات من الوثائق).
- ◀ ثلاث إلى خمس شرائح تكفي وتزيد لفترة خمس دقائق؛



## الجزء السابع - تقارير اجتماعات المجلس

### التقارير

- ٧١- 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.
- ٧٢- ينبغي أن يصدر المقرر بيانا جامعا لكل القرارات للتوزيع والاعتماد في نهاية الاجتماع. ومن الواجب أن يستند الموجز على تلخيص الرئيس للبدء، ومن هنا تتبع أهمية تقديم ملخص عند اختتام المناقشات المتعلقة بكل بند من بنود جدول الأعمال.
- ٧٣- ويتعين تبسيط المحضر الموجز وإصداره في غضون أسبوعين من اجتماع المجلس الختامي. وعلى غرار ما هو متبع الآن فمن الواجب اعتماد المحضر بأسلوب "السكوت علامة الرضى". وعلى المندوبين الأفراد الراغبين في تدوين ملاحظاتهم في المحاضر أن يرتبوا هذا مع المقرر، بعد أن يكونوا قد أخطروا المجلس بعزمهم على القيام بذلك. وعلى المندوبين أن يسعوا إلى إدراج أفكارهم ومشاعرهم لا إلى إدراج أقوالهم الحرفية.

### دور المقرر

- ٧٤- إن دور المقرر هو الإنصات بعناية بالغة للمناقشات واقتصاص الأفكار الرئيسية ودمجها في بيان متماسك عن القضايا. ولتحقيق ذلك بصورة فعالة فإن على المقرر أن يضطلع بدور حلقة الوصل بين الأمانة والمندوبين. وبالنظر إلى صعوبة المهمة، في الحالات التي تعقد فيها دورتان متلاحقتان، فإن هيئة المكتب قد ترغب في النظر في تعيين مقررين اثنين، أحدهما للدورة العادية الثانية والآخر للدورة السنوية. وفيما يلي بعض المبادئ التوجيهية الخاصة بالمقرر.
- ٧٥- من الضروري أن يقرأ المقرر جدول الأعمال والوثائق بعناية قبل الاجتماع. والإطلاع على الوثائق والتفهم العميق للموضوعات المطروحة سيسهلان كثيرا على المقرر متابعة المناقشات الدائرة في الاجتماعات. وعلى المقرر أن يثير أي أسئلة تتعلق بالفهم مع موظف الأمانة المسؤول عن وثيقة البند المعني، وأن يشارك في الاجتماعات التعريفية قبل الدورة لاكتساب فهم كامل لبنود جدول الأعمال. وعلى المقرر أن يتحدث إلى الرئيس، وهيئة المكتب والأمانة، ومجموعة مختارة من المندوبين قبل الاجتماع، وذلك للإطلاع على القضايا أو الآراء التي ترى هذه الأطراف أنها ستطرح، وبغرض تحديد نقاط الاختلاف المحتملة.
- ٧٦- ولا مراء في أن على المقرر المشاركة في كل الجلسات، ومن المستصوب أن يصل إليها باكرا. وعلى المقرر بعد ذلك أن يتابع بانتباه مجريات الاجتماع بأكملها، وأن يصغي بعناية، وأن يلحظ القضايا الأساسية ومجالات الاهتمام وكذلك الجهات التي أثارها. ولكل مقرر أسلوبه الخاص إلا أن من الأفضل عموما أن يلاحق الموضوعات، والأفكار والقضايا الأساسية، وألا يركز على تدوين كل كلمة تقال.
- ٧٧- وأثناء الاجتماع، فإن على المقرر أن يظل على اتصال مع الأمانة والرئيس، وأن يلحظ أي تركيز موجه نحو آراء معينة من جانب الرئيس عند توجيه الاجتماع.
- ٧٨- وفي بعض الأحيان، فقد يكون على المقرر أن يتشاور مع الخطباء خلال فترات الاستراحة لاستكشاف تعليقاتهم وضمان أن يكون موضوع المداخلة وغرضها قد لقيتا فهما واضحا وأن يلتصق تقبل الصياغة التحريرية للملاحظات



ومستوى دقتها. وفي هذا السياق فإن المقرر يعمل على تحقيق التوافق عبر مناقشة صيغة النص بشكل غير رسمي مع أولئك الذين عبروا عن آراء قوية قبل إصدار التقرير. ومن المهم، في غالب الأحيان، اعتماد أسلوب تفاعلي في هذا المجال. ويضطلع المقرر بدور أساسي في تيسير تفهم المندوبين للمجالات الحساسة للتقرير ونقاطه الدقيقة.

٧٩- ويتولى المقرر استعراض النص الموحد ويكفل تكامل التقرير. ويتابع المقرر العمل بصورة وثيقة مع الأمانة لاستعراض أي شواغل قد تطرح بشأن التقرير النهائي.

٨٠- ويتحمل المقرر مسؤولية ضمان حسن توازن الموجز وصياغته بطريقة تحظى بقبول أولئك الذين عبروا عن آرائهم خلال الاجتماع (الأعضاء والمراقبون الذين تحدثوا عن البند).

٨١- ويتلقى المقرر ويستعرض التعليقات التي يتقدم بها الأعضاء والمراقبون الراغبون في تعديل الوثيقة ويتباحث معهم بشأن إدخال تعديلات على النص (وكذلك مع الوفود الأخرى التي قد تطرح أسئلة بشأن التعديلات). وإذا ما دعت الضرورة فإن على المقرر أن يطلب توزيع مشروع ثان للوثيقة.

٨٢- ويدرج التقرير عادة في الجزء "التوافقي" من جدول أعمال الدورة التالية للمجلس التنفيذي، أي أن التقرير لن يناقش وسيعتمد بأسلوب "السكوت علامة الرضى" ما لم يتقدم أحد أعضاء المجلس بطلب محدد لإجراء نقاش. وفي الحالات الاستثنائية فإن المقرر سيقدم أي تعديلات إلى الاجتماع التمهيدي للمجلس التنفيذي أو إلى الدورة التالية للمجلس.