



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة



لجنة المالية

الدورة الثامنة والثمانون بعد المائة

8-12 نوفمبر/تشرين الثاني 2021

ردّ الإدارة على التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي لعام 2020

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد أيمن أبو الهيجاء

مدير وأمين الخزانة، شعبة الشؤون المالية

الهاتف: +3906 5705 4676 - البريد الإلكتروني: Aiman.Hija@fao.org

موجز

◀ تعرض هذه الوثيقة ردّ الإدارة على التوصيات المفصّلة في تقرير المراجع الخارجي لعام 2020.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ إن لجنة المالية مدعوة إلى استعراض الوثيقة وتقديم التوجيهات التي تراها مناسبة.

مسودة المشورة

إن اللجنة قامت بما يلي:

◀ أحاطت علمًا برد الإدارة وبالإجراءات المقترحة لتنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي لعام 2020؛

◀ وشجعت الأمانة على مواصلة الجهود التي تبذلها من أجل تنفيذ التوصيات التي لم تنفذ بعد.

مقدمة

-1 يعرض الجدول أدناه تعليقات الإدارة على التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي لعام 2020.

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
التوصيات الأساسية			
المسائل المالية			
الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين			
<p>تواصل الإدارة لفت انتباه الأجهزة الرئاسية إلى هذه المسألة، بما يشمل العرض المنتظم لوثائق تضم معلومات محدّثة بشأن حجم الالتزامات، والخيارات المتاحة لسدّ النقص في التمويل، وهي ملتزمة بتقييم جدوى أي استراتيجية طويلة الأجل لسدّ النقص في تمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات نهاية الخدمة.</p> <p>وفي ما يتعلق بمجموعة العمل المعنية بالتقرير بشأن التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة التابعة للأمم المتحدة، فإن الكثير من التوصيات لا يمكن تنفيذها لأنها ليست مصمّمة لبرنامج التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة التابع لمنظمة الأغذية والزراعة.</p> <p>وعلاوة على ذلك، فإن المفاوضات الجماعية مع مقدمي الرعاية الصحية غير ممكنة لأن لدى المنظمة نمط مخاطر مختلف، كما أن وضعها الديمغرافي ووجودها الجغرافي وتغطية الفوائد فيها جميعها مختلفة. وبدلاً من ذلك، يعمل مقدمو</p>	<p>شعبة الشؤون المالية</p>	<p>2022</p>	<p>-1 إلى جانب السعي الفعال لإجراء تقييمات إضافية للدول الأعضاء لسدّ فجوة التمويل في التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة، يمكن أن تستكشف المنظمة البدائل على النحو الذي اقترحتته مجموعة العمل المعنية بالتقرير بشأن التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة التابعة للأمم المتحدة، والمشاركة في بحث النظام الموحد للأمم المتحدة عن حلّ، و إعداد استراتيجية طويلة الأجل لسدّ الفجوة في تمويل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة. (الفقرة 67)</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية	
<p>الخدمات على توسيع شبكاتهم للحصول على أفضل الأسعار لجميع من تشملهم خطة التأمين في منظمة الأغذية والزراعة.</p> <p>وتشير الإدارة إلى أنه كانت هناك بعض المناقشات على مستوى الأمم المتحدة في ما يتعلق بالاستفادة من الخطط الصحية الوطنية؛ غير أنه بسبب الصعوبات في إدارة هذه التوصية على المستوى الوطني لكل بلد معني، فإنه لم يتم التوصل إلى أي استنتاجات. وتشجع المنظمة على استخدام البرامج الصحية الوطنية في تغطية نظام التأمين الصحي الأساسي لتشجيع الموظفين على اعتبار التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة على أنها تقدّم مزايا تكميلية، من خلال سداد 100 في المائة من الجزء المتبقي من التكاليف الوطنية.</p>				
الفروق في الميزانية				
<p>تخطط الإدارة علمًا بالتوصية وتسلسل الضوء على أنه تم تضمين سرد إضافي بشأن الفروق بين الأبواب في الكشف المالية المنقحة لعام 2020 في الملاحظة 25-10، وتم تقديمها إلى المراجع الخارجي في 27 يونيو/حزيران 2021.</p>	<p>شعبة الشؤون المالية / مكتب الاستراتيجية</p>	2021	<p>يمكن أن تمثل المنظمة لمتطلبات معيار المحاسبة الدولية للقطاع العام رقم 24، ووفقاً لذلك أن تقدّم (1) تفسيراً مناسباً للاختلافات في المبالغ المصروفة لكل مستوى من مستويات رقابة الأجهزة الرئاسية؛ (2) وإذا تم تضمين هذا التفسير في مستندات عامة أخرى صادرة إلى جانب الكشف المالية ومع مراجع مرجعية، فيجب أن تكون متسقة داخلياً. (الفقرة 71)</p>	-2

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
وستواصل الإدارة مراجعة وتعزيز الإفصاحات عن إيضاحات الكشوف المالية المتعلقة بالفروق في الميزانية في فترات إعداد التقارير المالية المستقبلية.	والتخطيط وإدارة الموارد		
السلف المتعلقة بالموردين			
أنشأت شعبة الشؤون المالية بالفعل أدوات رصد لرصد جميع أنواع التقدم، بما في ذلك السلف المتعلقة بالموردين ومتوسط الوقت المستغرق للتسوية. وتقوم شعبة الشؤون المالية بإبلاغ المكاتب ذات الصلة عندما تبدو أوقات التسوية مفرطة.	مركز الخدمات المشتركة	2021	3- يمكن تعزيز رصد السلف المتعلقة بالموردين (بشكل أساسي سلف البائعين) ويمكن وضع استراتيجية محددة زمنياً لتسوية السلف المتعلقة بالموردين. (الفقرة 76)
الأصول			
ستنظر المنظمة في إعادة تقييم العمر الاقتصادي النافع لمختلف فئات أصولها.	شعبة الشؤون المالية	2021	5- يمكن أن تعيد المنظمة تقييم العمر النافع لأصولها لتعكس العرض العادل وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وللتأكد من تقدير معقول للعمر النافع للأصول من أجل مواصلة استخدامها أو التخلص منها. (الفقرة 87)
الاشتراكات المقررة المستحقة القبض			
تخطط الإدارة علماً بالتوصية وتقييم باستمرار إمكانية تحصيل الاشتراكات المقررة السابقة غير المسددة من أجل تحديد المخصصات المناسبة التي يجب تسجيلها في الكشوف المالية، ولتقييم أي طلبات بشأن خطط أقساط المتأخرات.	شعبة الشؤون المالية	2021	6- يمكن أن تقيم المنظمة إمكانية تحصيل الاشتراكات المقررة القديمة غير المسددة، واتخاذ الإجراءات وفقاً للقواعد واللوائح المالية والسعي للحصول على موافقة المؤتمر لشطب الاشتراكات المقررة غير القابلة للتحصيل. (الفقرة 89)

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
غير أن الإدارة لا توافق على اقتراح شطب المبالغ القديمة المستحقة، وتشير إلى ما يلي: (1) تنتظر المنظمة قراراً من الأمم المتحدة بشأن الإجراء المناسب الذي يجب اتخاذه بشأن يوغوسلافيا؛ (2) ويتطلب شطب المبالغ غير المسددة الأخرى المستحقة على الدول الأعضاء موافقة مؤتمر المنظمة.			
تؤكد الإدارة أن المنظمة تستعرض إمكانية استرداد المبالغ المستحقة الأخرى على أساس دوري تمثيلاً مع التوصية.	شعبة الشؤون المالية	2021	7- يمكن أن تنظر المنظمة، في شطب المبالغ غير القابلة للاسترداد على أساس دوري، بعد تقييم إمكانية تحصيل المستحقات غير المسددة، غير المساهمات النقدية الحكومية المقابلة، على أساس كل حالة على حدة. (الفقرة 93)
المسائل الإدارية			
المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025			
يتم اتخاذ إجراءات كجزء من العمل المستمر من قبل المسؤولين عن الميزانيات، ويتم رصدها من حيث الامتثال من قبل شبكة دعم البرامج الميدانية (فريق المهام التابع للمشروع في المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكاتب الإقليمية الفرعية) لضمان تقديم التقارير في الوقت المناسب عن جميع المشاريع.	المكتب الإقليمي لأفريقيا	كجزء من العمل الجاري	33- يمكن أن تحسّن المنظمة تنفيذ المشاريع في إطار المبادرة الإقليمية لضمان تحقيق نتائج المشاريع في إطار زمني محدد. (الفقرة 259)

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
وبالإضافة إلى ذلك، في بداية كل شهر، يتم إرسال تذكير بواسطة نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية إلى جميع المسؤولين عن الميزانيات لإكمال الإجراءات غير المستكملة بعد، بما في ذلك تقديم التقارير بناءً على المتطلبات المنصوص عليها في اتفاقية التمويل ذات الصلة.			
			هامة
			المسائل المالية
			الأصول
تخطط الإدارة علمًا بالتوصية وتوضح أن السياسات المحاسبية للأمم المتحدة ليست ملزمة للمنظمة. وترى الإدارة أن عتبة الرسملة الحالية البالغة 1 500 دولار أمريكي مناسبة، وأن زيادة عتبة الرسملة إلى 5 000 دولار أمريكي ستستبعد فئات للأصول بأكملها من الكشوف المالية. وستقوم المنظمة بمراجعة ودراسة الآثار المترتبة على زيادة جذرية بدرجة أقل في عتبة الرسملة في المستقبل.	شعبة الشؤون المالية	2021	-4 يمكن أن تستعرض المنظمة عتبة رسملة ممتلكاتها ومنشآتها ومعداتها. (الفقرة 80)

التوصية	الإطار الزمني المقترح	الوحدة المسؤولة	ردّ الإدارة
إدارة المخزونات			
8-	2022	مركز الخدمات المشتركة	يمكن أن تضمن المنظمة الامتثال للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 12، ويمكن منح الأولوية للتنفيذ المحدد زمنيًا للنظام العالمي لإدارة المخزونات، مع إدراج أفضل الممارسات لإدارة المخزونات في الوحدة. (الفقرة 96)
البنود المفتوحة المتعلقة بالتسوية المصرفية			
الأدوات المالية - القيمة المعرضة للخطر			
9-	2021	شعبة الشؤون المالية	يمكن أن تعمل المنظمة على إعداد القيمة المعرضة للخطر لجميع حافظات الاستثمار، والإفصاح عن ذلك مع جميع المعايير والافتراضات والبيانات والمنهجيات في كشوفها المالية، وفقًا للمعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام رقم 30، من أجل فهم المخاطر المالية بطريقة أفضل. (الفقرة 98)
مراجعة الامتثال في المقر الرئيسي للمنظمة			
إدارة المشتريات			
10-	يقرر لاحقًا في ضوء المراجعة الداخلية المتعلقة من قبل المنظمة	دائرة خدمات المشتريات	يمكن ضمان تحميل المستندات المتعلقة بالمشتريات في النظام العالمي لإدارة الموارد لتسهيل التقييم السليم ورصد عملية الشراء وكذلك لتعزيز الشفافية. ويوصى أيضًا بالتأكد من إدخال تواريخ التسليم الفعلية للبضائع في النظام العالمي لإدارة الموارد لتسهيل تقييم أداء البائعين. (الفقرة 103)

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>(أ) النقص في القدرات لوضع علامات على المرفقات وتصنيفها والبحث عنها في نظام المعاملات، مثل النظام العالمي لإدارة الموارد؛</p> <p>(ب) والتأثير على الأداء المستقبلي للنظام مع إضافة المزيد والمزيد من المستندات.</p> <p>وبالنسبة إلى النقطة الثانية، أي تاريخ تسليم البضائع، يوافق الفريق المعني بالمشتريات وخطابات الاتفاقات من حيث المبدأ على التوصيات، وسيتعاون مع شعبة الرقمنة والمعلوماتية ومركز الخدمات المشتركة لتأكيد جدوى/مدى قبول هذه التوصية، بما يتماشى مع قدرات التخطيط للموارد المؤسسية.</p>			

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
			إدارة السفر
تمت الموافقة على التوصية.	التأمين وإدارة المخاطر التشغيلية	كجزء من العمل الجاري	11- يمكن وضع آلية رصد ومتابعة فعالة لسلف السفر المستحقة للائتمثال للجدول الزمنية المنصوص عليها للتسوية، مع التركيز بشكل خاص على الحالات القديمة. ويمكن التأكد من أن الحفاظ على البيانات الصحيحة والمحدّثة للسلف المعلقة عن طريق إزالة المعاملات التي تم تعديلها بالفعل من قاعدة البيانات. (الفقرة 108)
			المسائل المتعلقة بالحوكمة
طلبت المنظمة من الأمين إجراء تحليل إضافي للقيمة المعرّضة للخطر ما سيمكّن الكشف عن كل من مقاييس مستوى الثقة بنسبة 95 ونسبة 99 في المائة.	شعبة الشؤون المالية	2021	13- يمكن أن تعمل المنظمة على تحديد القيمة المعرّضة للمخاطر لجميع حافظات الاستثمار من أجل تقييم الخسارة المحتملة على الحافظة الاستثمارية بأكملها. ويمكن أن تنظر المنظمة أيضًا في رفع مستوى الثقة لتحسين رصد المخاطر. (الفقرة 117)
خصصت الإدارة، في الفترة 2022-2023، مخصصات إضافية لفترة السنتين بقيمة 1.1 مليون دولار أمريكي لزيادة تعزيز وظيفة التحقيق (الوثيقة 2021/3 C، الفقرة 59 ب). وتظل هذه المسألة قيد المراجعة المستمرة خلال فترة التنفيذ مع توفير مزيد من التمويل بناءً على احتياجات مكتب المفتش العام وتوافر التمويل.	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	كجزء من العمل الجاري	14- في ضوء حالات الشكاوى وطبيعتها، يمكن أن تنظر المنظمة ما إذا كانت هناك حاجة إلى أي تحسينات منهجية في المنظمة. وقد تنظر في تزويد مكتب المفتش العام بالموارد الكافية للتعامل مع الأعداد المتزايدة من الشكاوى. (الفقرة 119)

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
			المكاتب الميدانية
			إدارة المشاريع
<p>تجدر الإشارة إلى أن تمديد موعد الانتهاء من المشروع مطلوب غالبًا مع مراعاة ما يلي: (أ) أن الجهات المانحة غالبًا ما تفرض مواعيد ضيقة خلال مرحلة صياغة المشروع مرتبطة بشواغل دورة تمويل المانحين (وليس بالتخطيط الواقعي)؛ (ب) ونتيجة لذلك، غالبًا ما يتم تمديد مواعيد الانتهاء من المشاريع لصالح المستفيدين من المشاريع؛ (ج) وتعمل المنظمة في بيئات معقدة حيث توجد عدة جوانب خارجة عن سيطرة المنظمة قد تؤدي إلى التأخير في المشاريع (مثل التغييرات المتعلقة بالحوكمة والكوارث الطبيعية وما إلى ذلك).</p>	<p>شعبة دعم المشاريع / شعبة الشؤون المالية</p>	<p>كجزء من العمل الجاري</p>	<p>16- يمكن تحسين تنفيذ المشاريع من خلال تحسين تقييم المخاطر والتخطيط لضمان الانتهاء من المشاريع في الوقت المناسب. ويمكن التأكد من أن الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع يتم بثبات خلال الجداول الزمنية المحددة. (الفقرة 128)</p>
<p>ستؤخذ التوصيات بعين الاعتبار عند تحديد متطلبات التدريب.</p>	<p>شعبة دعم المشاريع / مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد</p>	<p>2022</p>	<p>17- يمكن توعية مالكي العمليات بشأن ملكية البيانات على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية والحاجة إلى ضمان دقة البيانات/المعلومات على النظام. (الفقرة 130)</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
المشتريات			
<p>ستتضمن دائرة خدمات المشتريات، بصفتها مالكة للسياسة التوجيه والدعم للمكاتب الميدانية لمنع مثل هذه الثغرات وأوجه القصور، وبالتالي تعزيز قدرة المكاتب الميدانية على التنفيذ الناجح للقسم 502 المنقح من الدليل، وإضفاء اللامركزية على وظيفة المشتريات وفعالية تطبيق تفويض السلطة المتزايد من قبل المكاتب الميدانية المعنية.</p> <p>وكخطوة أولى نحو تنفيذ ما ورد أعلاه، تم إرسال موظفي مشتريات دوليين في كل من المكاتب الإقليمية للمنظمة. وسيؤدي موظفو المشتريات الدوليون دوراً رئيسياً في ضمان اتباع نهج مبسط يؤدي إلى مزيد من الكفاءة، وتعزيز الضوابط الداخلية وتنمية قدرات المكاتب القطرية الخاضعة لإشرافها.</p>	دائرة خدمات المشتريات	2022	<p>19- يمكن إجراء مراجعة لجميع الحالات التي كانت فيها الكمية الفعلية المستلمة أقل من صافي الكمية المطلوبة. ويمكن تحديث النظام العالمي لإدارة الموارد ليعكس الوضع الصحيح حيثما خضعت الكميات المطلوبة لتغيير بعد الطلب. (الفقرة 136)</p>
<p>ستعمل دائرة خدمات المشتريات على زيادة الوعي والتواصل مع جميع المسؤولين عن الميزانيات في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، للتذكير والتأكيد على أهمية إدخال الإيصال في النظام العالمي لإدارة الموارد، وفقاً للكمية الفعلية المستلمة مقابل بدلاً من كمية أمر الشراء.</p>	دائرة خدمات المشتريات	2022	<p>20- يمكن أن تضمن المنظمة أن المعلومات المتعلقة بالكمية التي تم إصدار فواتير بها في النظام العالمي لإدارة الموارد تتماشى مع الكمية المستلمة وليس الكمية المطلوبة في جميع الحالات، وذلك لضمان صحة المعلومات وكذلك توفير نقطة تفتيش إضافية لضمان صحة المدفوعات. (الفقرة 137)</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>ستضمن دائرة خدمات المشتريات، بصفتها مالكة للسياسة التوجيه والدعم للمكاتب الميدانية لمنع مثل هذه الثغرات وأوجه القصور، وبالتالي تعزيز قدرة المكاتب الميدانية على التنفيذ الناجح للقسم 502 المنقح من الدليل، وإضفاء اللامركزية على وظيفة المشتريات وفعالية تطبيق تفويض السلطة المتزايد من قبل المكاتب الميدانية المعنية.</p> <p>وكخطوة أولى نحو تنفيذ ما ورد أعلاه، تم إرسال موظفي مشتريات دوليين في كل من المكاتب الإقليمية للمنظمة. وسيؤدي موظفو المشتريات الدوليون دوراً رئيسياً في ضمان اتباع نهج مبسط يؤدي إلى مزيد من الكفاءة، وتعزيز الضوابط الداخلية وتنمية قدرات المكاتب القطرية الخاضعة لإشرافها.</p> <p>ستشمل التدابير المذكورة أعلاه - في جملة أمور - معالجة القضايا مثل تلك التي أبرزتها المراجعة الخارجية.</p>	دائرة خدمات المشتريات	2022	<p>21- يمكن مراجعة جميع طلبات الشراء المفتوحة التي يتم فيها تجاوز تواريخ الاستحقاق ويمكن فرض تعويضات مقطوعة حيثما ينطبق ذلك. (الفقرة 139)</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
تدابير الرقابة الداخلية			
<p>تُبدل جهود متواصلة لتعزيز الضوابط الداخلية في المنظمة، وهي تشمل تحديد المخاطر والإجراءات للحد من تعرّض المنظمة للمخاطر المحتملة وتقليل احتمالية تكرار هذه المخاطر. كما بُدلت جهود لزيادة المعرفة والوعي بشأن إدارة المخاطر وتقارير الرقابة الداخلية من خلال تقديم الكثير من الإحاطات إلى أقسام المقرّ الرئيسي والمكاتب الميدانية. وشدد مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد في التعليمات والإحاطات على أنه ينبغي النظر في الردود على استبيان الرقابة الداخلية بعناية لعكس الواقع. وبالإضافة إلى ذلك، قدّم مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد تدريبًا إضافيًا للمدققين لتحسين جودة الردود وموضوعيتها.</p> <p>وكجزء من إطار الرقابة الداخلية، يتحمّل أصحاب الأعمال المسؤولية الكاملة عن تصميم وتنفيذ ضوابط داخلية فعالة. وتستند الأسئلة في استبيان الرقابة الداخلية إلى المخاطر التي حددها أصحاب الأعمال المعنيون بحيث يمكن لمكتب ما تقييم ما إذا كان يتم تطبيق الضوابط الداخلية أم لا. وتوفر الردود الواردة من خلال استبيان</p>	<p>مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد</p>	<p>كجزء من العمل الجاري</p>	<p>ينبغي على المنظمة تعزيز الضوابط الداخلية لضمان قدر أكبر من المساءلة والامتثال الأفضل لإجراءات الرقابة المضمنة لحماية أصول المنظمة وممتلكاتها، وضمان الدقة في الإبلاغ عن حالة الرقابة الداخلية، وضمان صحة المدفوعات إلى الاستشاريين والموردين ومقدمي الخدمات. (الفقرة 153)</p> <p>-25</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>الرقابة الداخلية وبيان الرقابة الداخلية مدخلات لأصحاب الأعمال في تحديد نقاط ضعف الرقابة الداخلية، وتحسين عمليات الأعمال والرقابة. ونتيجة لذلك، يقوم بعض أصحاب الأعمال بتوفير بناء القدرات وتحسين معلومات لوحة المتابعة لأغراض المراقبة.</p> <p>وتم توضيح التوجيهات الخاصة بمكافآت الخبراء الاستشاريين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية بوضوح في قسمي دليل الإجراءات الإدارية ذات الصلة (القسم 317 والقسم 319). وبالإضافة إلى ذلك، يوجد <u>إطار عمل المنظمة بشأن توظيف الاستشاريين</u> (القسم 317) والمشاركين (القسم 319) يوفر إرشادات مفصلة حول تطبيق أقسام الدليل ذات الصلة. ويحدد الدليل كيفية تحديد فئة الموارد البشرية من غير الموظفين المناسبة ويوفر الحد الأقصى للمعدلات اليومية لكل فئة. وإن الإدارة والحوكمة الفعلية للعقود والمدفوعات هي لا مركزية، وتقع على عاتق مدير التوظيف وسلطة الموافقة وفرق مركز الخدمات المشتركة/التمويل، لضمان تطبيق الخطوط التوجيهية بشكل صحيح وأن المدفوعات تتوافق مع الخطوط التوجيهية والأسعار المتعاقد عليها. وستواصل</p>			

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>شعبة الموارد البشرية، بالتنسيق مع مركز الخدمات المشتركة وموظفي الموارد البشرية الإقليميين، تقديم التدريب والتوجيه للمكاتب للتأكد من أنها على دراية بالموارد والإرشادات ذات الصلة وأنها تطبّق هذه الإرشادات بشكل صحيح.</p> <p>وتعاونت شعبة الخدمات اللوجستية بشكل وثيق مع مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد لمراجعة وتنقيح خطط منع الاحتيال واستبيانات الرقابة الداخلية لضمان الامتثال لسياسات وعمليات الحوكمة تحت إشراف شعبة الخدمات اللوجستية (شراء السلع والخدمات، والسفر، وإدارة المرافق).</p> <p>وتضمن شعبة الخدمات اللوجستية باستمرار التوجيهات الجيدة والدعم للمكاتب الميدانية، مع التركيز على تعزيز الضوابط. وقد تمت معالجة ذلك بشكل خاص من خلال مراجعة القسم 502 من دليل الإجراءات الإدارية، وإرسال موظفي المشتريات الدوليين ليكونوا على مقربة من العمليات.</p> <p>ولتعزيز الضوابط الداخلية ورصد التقارير عن المهام، تعمل وحدة السفر في شعبة الخدمات اللوجستية حاليًا على</p>			

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
طلب تغيير الأعمال من أجل تذكير بشأن التقارير عن المهام في النظام العالمي لإدارة الموارد تتم حاليًا مناقشة المتطلبات الخاصة به.			
سيتم إصدار تعليمات إلى المسؤولين الماليين المنتدبين لترتيب عمليات عدّ النقد غير المعلن عنها بحسب الاقتضاء بناءً على ملامح المخاطر الخاصة بالبلد.	شعبة الشؤون المالية	2022	26- يمكن تجديد المصروفات الثرية في الوقت المناسب ويمكن إجراء حسابات نقدية غير معلن عنها كل شهر للتحقق من وجود النقد في حوزة الأمين في أي وقت. ويمكن مراجعة المبلغ المصرح به للمصروفات الثرية في المكاتب الميدانية على أساس الاستخدام. (الفقرة 158)
إدارة الموارد البشرية			
تواصل شعبة الموارد البشرية النظر في طرق لتبسيط عملية التوظيف وتحقيق الكفاءات فيها، مع ضمان إجراء عملية الاختيار بطريقة عادلة وشفافة. وتدعم الخطة الاستراتيجية لشعبة الموارد البشرية التطوير المستمر للشراكات والمشاريع الاستراتيجية، بالإضافة إلى احتياجات الوظائف الفنية وغير الفنية، مع التركيز على عملية قائمة على الجودة تأخذ بعين الاعتبار التطوير الوظيفي للمرشحين الداخليين والعوامل في تنقل المواهب وتنويعها. وكمجزء من إطار عمل تعليمي موحد للشركات، ستضع شعبة الموارد البشرية إرشادات للأقسام/المكاتب بالتشاور مع أصحاب الأعمال المعنيين بشأن تنفيذ خطة تطوير	شعبة الموارد البشرية	2022 (فرع التوظيف) 2023 (فرع التعلّم والأداء)	28- ينبغي بذل جهود متواصلة لملء الوظائف الشاغرة بطريقة تنافسية ومحددة زمنيًا، مع ضمان الشفافية في عملية الاختيار. ويمكن إعداد خطط التدريب بناءً على تحديد الفجوات في المهارات والاحتياجات التدريبية؛ ويمكن وضع نظام لتقييم أثر التدريب. (الفقرة 174)

التوصية		الإطار الزمني المقترح	الوحدة المسؤولة	ردّ الإدارة
				الموظفين السنوية بناءً على فجوات المهارات والاحتياجات التدريبية ونهج منظم لتقييم تأثير أنشطة تعلم الموظفين وتدريبهم، مع مراعاة الممارسات التي وضعتها وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وتقع مسؤولية إعداد الخطط السنوية لتطوير مهارات الموظفين وتنفيذها على مستوى الوحدات على عاتق رؤساء الوحدات.
-29	استعراض الأداء بشأن المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025 يمكن أن تنظر منظمة الأغذية والزراعة في ما يلي: (أ) وضع مقياس كمي مناسب في ما يتعلق بـ"تعميم القضاء على الجوع"، في سياق التزامها بـ"تعميم القضاء على الجوع في عمل المنظمة على المستويين القطري والإقليمي"؛ (ب) ويمكن إجراء استعراض مناسب لنسبة المشاريع، والمساهمة بـ"تعميم القضاء على الجوع"، في الحافظة الشاملة للمشاريع، الجارية في المنطقة الأفريقية، وكذلك في البلدان محط التركيز، في سياق المقياس المبتكر لذلك؛ (ج) ويمكن أن توجه المنظمة جهود تعبئة الموارد نحو المشاريع التي تساهم في تعميم القضاء على الجوع في عملها على المستويين القطري والإقليمي؛ (د) ويمكن أن تنظر في طرق لتعزيز نهج السياسة لتهيئة نفسها بشكل أفضل لإدخال التغييرات المرغوبة على مستوى السياسة. (الفقرة 198)	2023	المكتب الإقليمي لأفريقيا - المدير العام المساعد / نائب المدير العام - Bechdol	(أ) لا تُعدّ المبادرة الإقليمية 1 برنامجًا/مشروعًا قائمًا بذاته، بل إنها آلية تنفيذ. وتهدف إلى تحقيق تعميم القضاء على الجوع بشكل أساسي على مستوى السياسات وعلى المستوى الاستراتيجي. وفي هذا الصدد، فإن الإجراء الأكثر ملاءمة يكمن في عمليات سياسات الأمن الغذائي والتغذية التي قدمت المنظمة الدعم لها أو ساهمت فيها، على المستويات القطرية و/أو الإقليمية؛ و/أو عدد البلدان التي قامت بإدماج القضاء على الجوع في وثائقها الاستراتيجية وأطر سياساتها المتعلقة بجميع البلدان التي التزمت بإعلان مالايو. وفي الواقع، تستخدم المنظمة بالفعل عددًا من عمليات السياسات لقياس تعميم القضاء على الجوع في الوثائق

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>الاستراتيجية ووثائق السياسات المتعلقة بالأغذية والزراعة على المستويين القطري والإقليمي.</p> <p>(ب) يساهم كل ما تفعله المنظمة تقريباً، من حيث أهدافها الاستراتيجية الأربعة الأخرى (إلى جانب الهدف الاستراتيجي 1) في تحقيق هدف "القضاء على الجوع"؛ وعلى الرغم من أن الهدف الاستراتيجي 1 هو الهدف الوحيد الذي يشكل فيه "القضاء على الجوع" هدفاً مباشراً له، إلا أنه لا توجد "نسبة عتبة" محددة لتحديد مدى ملاءمته أو كفايته في ما يتعلق بأهداف استراتيجية أخرى أو مجالات تنمية ذات أولوية ذات صلة مماثلة.</p> <p>(ج) تتم تعبئة الموارد للمشاريع على المستوى القطري ويعتمد تمويل المشاريع على مجال اهتمام الشريك في الموارد. وذلك خارج عن سيطرة مكتب المنظمة القطري ما لم يكن هناك مشروعاً محدداً يمول من برنامج التعاون التقني، ما ينبغي اعتباره تمويلياً أولياً.</p> <p>(د) تتّمن المنظمة هذه التوصية وتقرّ بواقع أنه يمكنها أن تحقق المزيد من التغييرات المرغوبة، إذا تمكنت من زيادة</p>			

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية	
وتعزيز القدرات لدعم تنفيذ السياسات والتحليل على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية.				
<p>تقيس مؤشرات النواتج التابعة للمنظمة ما إذا كانت البلدان قد أجرت التغييرات المطلوبة وتحلّت بالقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الهدف الاستراتيجي 1 وأهداف أخرى) في المجالات ضمن ولاية المنظمة؛ وتستخدمها المنظمة لتقييم مساهمتها وزيادة تركيز دعمها حيثما كانت هناك حاجة.</p> <p>وتعكس مؤشرات النواتج أيضًا التغييرات الحاصلة في البيئة التمكينية العالمية، مثلًا من خلال تطوير أطر للسياسات والمعايير والمواصفات الدولية.</p> <p>وإن التغييرات في مؤشرات النواتج هي ثمرة السياسات والبرامج التي ينفذها الكثير من أصحاب المصلحة (منظمة الأغذية والزراعة، والبلدان الأعضاء، والمجموعات الاقتصادية الإقليمية، وشركاء التنمية). ولا يمكن أن تُعزى هذه التغييرات أو أي تقدم تم الإبلاغ عنه إلى عمل المنظمة وحده. وفي الواقع، تستخدم المنظمة "التقييمات المشتركة" التي يصادق عليها أعضاؤها، لقياس مساهمتها في النواتج.</p>	<p>المكتب الإقليمي لأفريقيا - المدير العام المساعد / نائب المدير العام - Bechdol</p>	2023	<p>يمكن أن تستعرض المنظمة الغايات والمؤشرات لتقييم مساهمة النتائج في إقليم أفريقيا بغايات المخرجات المؤسسية للمنظمة، لضمان أن يعكس أداءها في ما يتعلق بهذه الغايات بشكل أفضل التقدم العام المحرز في تحقيق النتائج المؤسسية في إطار الهدف الاستراتيجي 1 ونتائج الأمن الغذائي في إقليم أفريقيا، في سياق هدفها العالمي المتمثل في "خفض العدد المطلق للأشخاص الذين يعانون من الجوع" (مرتبط بالمبادرة الإقليمية 1). (الفقرة 204)</p>	-30

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>وعلاوة على ذلك، هناك عوامل أخرى تقوّض جهود المنظمة والأعضاء والشركاء لتقليل العدد المطلق للأشخاص الذي يعانون من الجوع، على الرغم من التغييرات المرحب بها في عمليات السياسات التي تم تحقيقها. وعلى مرّ السنين، تمثلت الأسباب الرئيسية لتزايد عدد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في أفريقيا في مزيج من عدم استقرار أسواق المواد الغذائية وأسعار السلع الأساسية، والتباطؤ الاقتصادي والركود، والصدمات المناخية (التقلبات والظواهر المناخية القسوى)، والكوارث الطبيعية (حالات الجفاف الشديد والفيضانات) وعدم الاستقرار السياسي المستمر والصراعات وأشكال العنف الأخرى. وتم الإبلاغ عن ذلك في إصدارات مختلفة من تقرير لحة عامة إقليمية عن الأمن الغذائي والتغذية (2018 و2019 و2020).</p>			
<p>لا يتم الإبلاغ عادة عن إنجازات المنظمة بحسب المشاريع على مستوى المنظمة. ونقترح أن تحليلاً أكثر فائدة يكمن في مراجعة البلدان التي أبلغت عن النتائج (التي تم التحقق من صحتها) التي تم احتسابها كجزء من التقدم نحو الوصول إلى غايات مخرجات الهدف الاستراتيجي 1 في الفترات</p>	<p>المكتب الإقليمي لأفريقيا - المدير العام المساعد /</p>	<p>2022</p>	<p>31- يمكن أن تعزز المنظمة عملية الجرد/التقييم الموحد لمشاريع المنظمة المتعلقة بجهود القضاء على الجوع، الجارية في البلدان محط التركيز خلال الفترة ما بين 2014 و2020، من أجل تحديد الثغرات وتحديد الأولويات في هذا الصدد، للفترة المتبقية من هذه المبادرة الإقليمية، وكذلك لتقييم الأثر ونتائج هذه المشاريع، في مجموعها. (الفقرة 208)</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية	
المالية 2014-2015 و 2016-2017 و 2018-2019، وتم بالنسبة إلى كل بلد، مراجعة عدد المشاريع المرتبطة بالمهدف الاستراتيجي 1 وميزانياتها ونفقاتها خلال تلك الفترة.	نائب المدير العام - Bechdol			
التخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها				
يخضع استعراض معايير التخصيص الإقليمي لبرنامج التعاون التقني لمراجعة الأعضاء في سياق الممارسة الاستراتيجية، بالتشاور مع الأعضاء، بغرض تنقيح معايير تخصيص الموارد وتوحيدها، لعرضها على الدورة 43 للمؤتمر (يونيو/حزيران 2023) للموافقة عليها (الوثيقة CL 166/REP) [تم تنفيذ التوصية]. وتعطي منظمة الأغذية والزراعة بالفعل الأولوية لفئات الأمم المتحدة التي تحظى باهتمام خاص بشأن تمويل حساب الأمانة. وقد تأكد ذلك في الإطار الاستراتيجي الجديد، حيث يتم إيلاء اهتمام خاص للبلدان الأقل نموًا وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، وأيضًا البلدان ذات الدخل المتوسط المنخفض التي ترتفع فيها معدلات الفقر وانعدام الأمن الغذائي. ويمكن تتبّع هذه	نائب المدير العام - Bechdol / شعبة دعم المشاريع / شعبة تعبئة الموارد البشرية والشراكات مع القطاع الخاص	2023	يمكن أن تستعرض المنظمة قائمة البلدان التي تحظى باهتمام خاص لتولي مشاريع برنامج التعاون التقني، وجهود تعبئة الموارد المباشرة من أجل تولي عدد أكبر من مشاريع حساب الأمانة في البلدان المحرومة. (الفقرة 273)	-34

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>البلدان في نظم المنظمة، وسيتم النظر في تضمين وجهات نظر محددة لنظام المعلومات الإدارية المتكامل تتعلق بالنتائج التي تحققت بمساهمة المنظمة وتعبئة الموارد والتنفيذ.</p> <p>وسيقود الإطار الاستراتيجي تشكيل حسابات الأمانة وإن البلدان التي ستحظى باهتمام خاص محددة بشكل جيد. وهذا جزء لا يتجزأ من طريقة عمل المنظمة ولا يمكن تنفيذه من خلال دليل دورة المشاريع، الذي يركز على العمليات وليس جوهرها. كما أن حسابات الأمانة مدفوعة إلى حد كبير بأولويات الجهات المانحة.</p>			
<p>يجري تعزيز أدوات رصد حالة أطر البرمجة القطرية. ويدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد في الوقت الحاضر قاعدة بيانات لدورة أطر البرمجة القطرية والتقدم المحرز في صياغتها مع إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة، حيث يجب أن تنبثق أطر البرمجة القطرية على النحو الواجب من عملية أطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة. ويتم تحديث مجموعة البيانات هذه على أساس شهري بناءً على لوحة معلومات مكتب التنسيق الإنمائي للأمم المتحدة</p>	<p>مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد</p>	<p>كجزء من العمل الجاري</p>	<p>35- يمكن أن تراقب المنظمة صياغة إطار البرمجة القطرية حيث لم تتم صياغة أطر البرمجة القطرية أو انتهت صلاحيتها. ويمكن التأكد من أن الأطر البرمجية القطرية يتم تقييمها بالرجوع إلى الأولويات المتوخاة من قبل البلدان المعنية. (الفقرة 277)</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>والمداخلات من نقاط الاتصال للأطر البرمجية القطرية من المكاتب الإقليمية.</p> <p>وفي ما يتعلق بتقييمات أطر البرمجة القطرية، وفقاً " لخطة العمل المتجددة الإرشادية لعمليات التقييم في الفترة 2021-2023"</p> <p>http://www.fao.org/3/nd807en/nd807en.pdf</p> <p>تواصل المنظمة إجراء عمليات تقييم عن مساهمات المنظمة على المستوى الوطني لغرض مساءلة المنظمة أمام البلد المعني، ولتقديم المشورة للمنظمة وللبلد بشأن صياغة أطر البرمجة القطرية وتنفيذها.</p> <p>وتجري بلورة الخطة للتقييم القطري بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية. ومن الناحية المبدئية، يتم اختيار البلدان خلال السنة الأخيرة من تنفيذ إطار البرمجة القطرية. وتشمل العوامل الأخرى التي تُراعى خلال المشاورات: الأهمية الاستراتيجية للبرنامج من وجهة نظر المكتب الإقليمي، والبرامج القطرية التي لا تخضع لتقييم كافٍ؛ والبرامج القائمة في البلدان ذات الاحتياجات العالية لدعم المنظمة؛ وجدوى التقييم باعتباره أحد المدخلات لبلورة اتجاه استراتيجي جديد للبرنامج، كما في البلدان التي تكون</p>			

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية	
لديها إدارة حكومية جديدة أو البلدان التي تكون في طور إنشاء إطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة على نطاق المنظومة.				
ستنظر شعبة دعم المشاريع بالتشاور مع شعبة تعبئة الموارد البشرية والشراكات مع القطاع الخاص، في تحسين الإرشادات بشأن إدارة المشاريع قيد التنفيذ، من خلال الطلب من الصائغين والمسؤولين عن الميزانيات بمراجعة حالة المشاريع قيد التنفيذ وتحديثها مرة واحدة في السنة. وتصدر الإشارة أيضًا إلى أن نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية يشتمل بالفعل على أداة تسمى "رصد المشاريع قيد التنفيذ لشبكة دعم البرامج الميدانية" وسيتم إجراء الرصد والرقابة سنويًا على مستوى المنظمة.	شعبة دعم المشاريع	كجزء من العمل الجاري	يمكن أن تعزز المنظمة أداة نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية "رصد المشاريع قيد التنفيذ لشبكة دعم البرامج الميدانية"، لضمان الرصد والمراجعة السنوية للمشاريع قيد التنفيذ وتحسين التوجيه بشأن إدارة المشاريع قيد الإعداد من خلال مطالبة القائمين على صياغة المشاريع المسؤولين عن الميزانيات بمراجعة حالة المشاريع قيد الإعداد وتحديثها على فترات منتظمة من أجل ضمان أن هذه المشاريع لا تزال قيد الصياغة النشطة. (الفقرة 281)	-36
سيتم النظر في هذه التوصيات في سياق تصميم وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) الجديد. اكتملت المرحلة الأولى من مشروع نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) في عام 2020 (مرحلة تحديد النطاق).	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	2023	(أ) يتضمن نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS)، المقرر إطلاقه قبل نهاية عام 2022، وظيفة لتحميل مصفوفة الإطار المنطقي وخطط العمل، (ب) ويمكن إعادة تصميم مصفوفة الإطار المنطقي وخطط العمل لجعلها سهلة الاستخدام دون المساومة على المعلومات/المحتوى المطلوب لرصد المشاريع بكفاءة، (ج) ويجب أن يكون إدراج مصفوفة الإطار المنطقي وخطط العمل إلزاميًا للمشاريع ما فوق 500 ألف دولار أمريكي لتعزيز المساءلة وتحسين الرصد. (الفقرة 285)	-37

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
وينبغي الاضطلاع بالمزيد من العمل في الفترة 2021-2023.			
سيتم النظر في هذه التوصيات في سياق تصميم وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) الجديد.	شعبة دعم المشاريع / شعبة الشؤون المالية	2023	38- (أ) يجب تعزيز الرصد المؤسسي لأداء المسؤولين عن الميزانية للتأكد من أن تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة/المنقحة والنقد المستلم، وتسوية الأرصدة النقدية غير المنفقة في الوقت المناسب؛ (ب) وينبغي تضمين عمليات التحقق من الصحة في نظام التخطيط للموارد المؤسسية لعدم السماح لتنفيذ المشاريع بتجاوز الميزانية والنقد المستلم (مع استثناءات للحالات التي تحكمها ترتيبات تمويل محددة، كما في حالة المشاريع الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والاتحاد الأوروبي). (الفقرة 289)
سيتم النظر في هذه التوصيات في سياق تصميم وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) الجديد.	شعبة دعم المشاريع / شعبة تعبئة الموارد البشرية والشراكات مع القطاع الخاص	2023	39- يمكن للمنظمة (أ) دمج التحقق من الصحة في نظام إدارة دورة المشاريع حيث يُطلب من مسؤولي الاتصال المعنيين بالتمويل التصديق في النظام بأن عمليات إعادة التخصيص تتم وفقاً لاتفاقية التمويل وتحظى بموافقة الجهات المانحة؛ (ب) وتحديد عتبة تتطلب بعدها عمليات إعادة التخصيص بين بنود الميزانية المراقبة من قبل المنظمة والموافقة عليها. (الفقرة 295)
سيتم النظر في هذه التوصيات في سياق تصميم وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) الجديد.	مكتب الاستراتيجية والتخطيط	2022	40- لتعزيز فعالية رصد شبكة دعم البرامج الميدانية وضمان اتخاذ إجراءات علاجية في الوقت المناسب من منظور تشغيلي: (أ) يمكن أن يتضمن نظام التخطيط للموارد المؤسسية القادم بنداً لربط

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
	وإدارة الموارد / شعبة دعم المشاريع / شعبة الشؤون المالية		التنفيذ/الإنفاق مع الميزانية، بدلاً من النقد المستلم، من أجل تحديد المشاريع ذات مستوى التنفيذ المنخفض. (ب) ويمكن أيضاً مراجعة اشتراط بقاء المشروع في الحالة المحددة لمدة 30 يوماً. (ج) ويمكن وضع علامة على جميع المشاريع، باستثناء تلك التي سيتم استلام الشريحة الأخيرة من التمويل الخاص بها بعد اكتمالها، لاتخاذ إجراءات ذات أولوية بمجرد أن تتجاوز النفقات 80 في المائة من المبالغ النقدية المستلمة. (الفقرة 299)
ستنظر المنظمة في تعزيز آلية الرصد في نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) الجديد. غير أنه غالباً ما تعتمد قضية الفاصل الزمني بين الموافقة وبدء التنفيذ على عوامل خارجة عن سيطرة المنظمة (على سبيل المثال، توقيع اتفاقيات المشاريع من قبل الحكومات المستفيدة). اكتملت المرحلة الأولى من مشروع نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) في عام 2020 (مرحلة تحديد النطاق). وينبغي الاضطلاع بالمزيد من العمل في الفترة 2021-2023.	شعبة دعم المشاريع	2023	-41 يمكن أن تنظر المنظمة في وضع آلية رصد محسنة لتقليل الفاصل الزمني بين تاريخ الموافقة والبدء الفعلي للمشاريع. (الفقرة 302)

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
توفر شعبة دعم المشاريع التدريب على إدارة دورة المشاريع على أساس منتظم.	شعبة دعم المشاريع	2022	يمكن إجراء تحليل مناسب للمخاطر في ما يتعلق بتنفيذ المشاريع، وإجراء تدريبات متخصصة بشأن دورة المشاريع للموظفين الميدانيين لتحسين التنسيق مع الحكومات المضيفة والجهات المانحة. (الفقرة 307)
سيتم النظر في هذه التوصيات في سياق تصميم وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) الجديد. اكتملت المرحلة الأولى من مشروع نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) في عام 2020 (مرحلة تحديد النطاق). وينبغي الاضطلاع بالمزيد من العمل في الفترة 2021-2023.	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد / شعبة دعم المشاريع	2023	يمكن أن تضمن المنظمة دمج وحدة لرصد تحقيق المعالم مقابل الأهداف في نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) لتسهيل الرصد المؤسسي لتنفيذ المشاريع. (الفقرة 309)
سيتم النظر في هذه التوصيات في سياق تصميم وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) الجديد.	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد / شعبة دعم المشاريع	2023	(أ) يمكن إنشاء إطار رصد نشط على مستوى المنظمة لضمان الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع في الوقت المناسب. (ب) ويمكن تحليل الأسباب الرئيسية للتأخير في إغلاق المشاريع والإبلاغ عنها بانتظام. (ج) ويمكن ضمان أن يحتوي نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) على ميزات مناسبة لنظام المعلومات الإدارية لتسهيل المراجعة الدولية لإغلاق المشاريع من قبل نقاط الاتصال في المقرّ الرئيسي ومن قبل الإدارة العليا. (الفقرة 313)

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>تمت الموافقة عليها كجزء من التطورات المتعلقة بنظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS).</p> <p>اكتملت المرحلة الأولى من مشروع نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) في عام 2020 (مرحلة تحديد النطاق). وينبغي الاضطلاع بالمزيد من العمل في الفترة 2021-2023.</p> <p>تتضمن وحدة نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بالفعل علامة تبويب "التقارير" لتحميل التقارير المرحلية والنهائية في النظام.</p>	<p>شعبة دعم المشاريع / مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد</p>	<p>2023</p>	<p>45- يمكن للمنظمة:</p> <p>(أ) أن تعزز الرصد المؤسسي لتقديم التقارير المرحلية لضمان أن المشاريع تتقدم على النحو المتوخى.</p> <p>(ب) وأن تضمن أن يكون تحميل التقارير المرحلية في نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) إلزاميًا.</p> <p>(ج) وأن تدمج ميزة لنظام المعلومات الإدارية في نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) لإنشاء التقارير الدورية عن حالة رفع التقارير المرحلية من قِبل المسؤولين عن الميزانية.</p> <p>يمكن وضع إطار للرصد من قِبل إدارة المنظمة لإجراء مراجعة دورية لتقدم المشاريع. (الفقرة 316)</p>
<p>تمت الموافقة عليها كجزء من التطورات المتعلقة بنظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS).</p> <p>اكتملت المرحلة الأولى من مشروع نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS) في عام 2020 (مرحلة تحديد النطاق). وينبغي الاضطلاع بالمزيد من العمل في الفترة 2021-2023.</p>	<p>شعبة دعم المشاريع / شعبة تعبئة الموارد البشرية والشراكات مع القطاع الخاص</p>	<p>2023</p>	<p>46- يجب إدخال التاريخ المحدد لتقديم التقارير النهائية وفقًا لاتفاقيات التمويل بشكل إلزامي في نظام التخطيط للموارد المؤسسية لكل مشروع، ويجب أن يكون جزءًا من المعلومات الأساسية المطلوب إدخالها قبل البدء بأنشطة المشروع. ويجب أن يكون هناك رصد ناشط لتقديم التقارير النهائية على النحو المنصوص عليه في التعليمات الموجودة المتعلقة بإغلاق المشروع. (الفقرة 319)</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>رد على (ب) يجب إجراء مشاورات بين الوحدات لتحديد الإجراءات والإطار الزمني.</p> <p>رد على (ج) لا يندرج تقييم المشاريع التي تقل قيمتها عن 4 ملايين دولار أمريكي في إطار سياسة التقييم، إلا عندما تطلب الجهة المانحة ذلك (مثل مرفق البيئة العالمية). وتساهم المشاريع التي تقل قيمتها عن 4 ملايين دولار أمريكي في صندوق خاص بالتقييم يتم استخدامه لإجراء توليفات وتقييمات البرامج القطرية والتقييمات المواضيعية وتقييمات الأثر. ولا تخضع هذه المشاريع لتقييم منفصل ولكن يمكن تغطيتها في إطار إحدى طرق التقييم هذه.</p> <p>ونوافق على أنه سيكون من المفيد إجراء تقييمات للأثر للمشاريع الصغيرة أيضاً، ومع ذلك لا يمكن لمكتب التقييم الالتزام بإجراء تقييمات للمشاريع التي تقل قيمتها عن 4 ملايين دولار أمريكي، ليس فقط لأن ذلك ليس ضمن سياسة المنظمة، ولكن أيضاً لأن مكتب التقييم لن يمتلك قدرات الموارد البشرية لذلك. وقد لا ترغب الجهات المانحة أيضاً في تخصيص الموارد اللازمة لذلك.</p>	مكتب التقييم	<p>سيتم تحديده بناءً على المشاورة الداخلية لمنظمة الأغذية والزراعة</p> <p>2022</p>	<p>47- (ب) ويمكن إدخال آلية مؤسسية لتوثيق وأرشفة الدروس المستفادة من المشاريع المكتملة، بناءً على تقارير التقييم، لتسهيل استخدام هذه المعلومات في قرارات البرمجة المستقبلية؛</p> <p>(ج) ونظراً لأن المنظمة تنفذ عددًا كبيراً من المشاريع التي تقل عن 4 ملايين دولار أمريكي، فيمكن وضع آلية مناسبة لتقييمها/تقييم الأثر. ونوصي بتشجيع جميع مدراء المشاريع على تعزيز نظام الرصد والتقييم وإجراء تقييمات للأثر، من أجل تعزيز التعلّم والإدارة القائمة على النتائج، وقد وافقت الإدارة على ذلك.</p> <p>(الفقرة 324)</p>

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>ويتم تقييم المشاريع التي تقل قيمتها عن 4 ملايين دولار أمريكي باستخدام نهج المجموعة أو البرنامج. وهي تساهم في حساب الأمانة الخاص بالتقييمات ويتم تغطية عدد معين منها من خلال التقييمات المواضيعية والاستراتيجية وتقييمات البرامج القطرية. ويتم تجميع مشاريع القدرة على الصمود والطوارئ بحسب نوع الأزمة لأنها جزء من استجابة جماعية للأزمات الطبيعية و/أو الإنسانية في سياق النداءات الموحدة، أو أحد مكونات إطار البرمجة القطرية للمنظمة (على سبيل المثال، الاستجابة للجراد، والاستجابة لظاهرة النينيو، وأزمة بحيرة تشاد، وغيرها).</p> <p>ومع ذلك، فإننا نوافق على أنه ينبغي تشجيع جميع مدراء المشاريع على تعزيز نظام الرصد والتقييم وإدراج المزيد من التحاليل للنتائج، مثل تقييمات الأثر، من أجل تعزيز التعلم والإدارة القائمة على النتائج.</p>			

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
			تستحق الاهتمام
			مراجعة الامتثال في المقرّ الرئيسي للمنظمة
			خدمات أصحاب الامتيازات
سيتم تقديم الاتفاقات بشأن مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية بشكل منهجي إلى عقود أصحاب الامتيازات الجدد، حيثما كان ذلك ممكنًا.	شعبة الخدمات اللوجستية	2021	12- يمكن أن تدرج الإدارة الاتفاقات بشأن مستوى الخدمات مع مؤشرات أداء محددة بوضوح في عقود أصحاب الامتيازات الجديدة من أجل تعزيز الإطار التعاقدية. (الفقرة 114)
وقد أُبرمت العقود الحالية بالفعل على أساس معايير/متطلبات المواصفات المنصوص عليها في وثائق الالتماس، والتي أبدى مقدمو العروض اهتمامًا بها استجابةً لمناقصة المنظمة، وبالتالي تم إبرام العقود.			
وتحزر شعبة الخدمات اللوجستية تقدمًا مطردًا نحو معالجة هذه التوصية.			
			المسائل المتعلقة بالحوكمة
يجري تنفيذ هذه التوصية بالفعل. وفي الفترة ما بين يناير/كانون الثاني إلى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2021، تم إغلاق 141 توصية، أي حوالي الثلث (29 في	مكتب المفتش العام / نائب المدير	كجزء من العمل الجاري	15- يمكن أن تواصل المنظمة إجراء استعراض دوري على المستوى المناسب للإجراءات المتعلقة المتفق عليها بشأن توصيات المراجعة الداخلية وتنفيذها في إطار زمني محدد. (الفقرة 123)

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>المائة) من أصل 480 إجراء/توصية متفق عليها كما في ديسمبر/كانون الأول 2020.</p> <p>وتشمل التدابير المتخذة ما يلي:</p> <p>(أ) حملة قادتها الإدارة العليا للتذكير عبر جميع المسارات والمواقع بأهمية التنفيذ في الوقت المناسب، مع إعطاء الأولوية الواجبة لتلك ذات الطبيعة العالية المخاطر أو تلك التي ظلت معلقة لفترة طويلة (طلب من جميع المكاتب/الوحدات المعنية على وجه التحديد مراجعة الإجراءات المتفق عليها المعلقة/التوصيات، وإعداد خطط زمنية لمعالجة كل توصية)؛</p> <p>(ب) وحملة بقيادة المديرين العامين المساعدين/الممثلين الإقليميين لضمان تزويد المكاتب القطرية الواقعة تحت اختصاصاتهم بالدعم الكافي لمعالجة الإجراءات/التوصيات المعلقة المتفق عليها بالإضافة إلى أي نقاط ضعف أخرى في الرقابة النظامية تم اكتشافها، وأنه - بالتعاون مع أصحاب الأعمال - يتم وضع تدابير مناسبة تهدف إلى زيادة تعزيز بيئة الرقابة الداخلية؛</p>	<p>العام - Thomas</p>		

التوصية	الإطار الزمني المقترح	الوحدة المسؤولة	ردّ الإدارة
			<p>(ج) وإنشاء شبكة من جهات الاتصال المعنيين بالرقابة الداخلية والامتثال لتعزيز الحوار عبر المكاتب واعتماد الممارسات الجيدة؛</p> <p>(د) وتحديث لوحة متابعة توصيات المراجعة.</p> <p>وسيعمل مكتب المفتش العام بشكل وثيق مع الإدارة على هذا المسعى، بينما تتحمل الإدارة مسؤولية الإجراءات المتفق عليها.</p>
المشتريات			
-18	يمكن إدخال نظام استعراض فصلي لخطط الشراء السنوية في المكاتب الميدانية لتسهيل تقييم التقدم المحرز في المشتريات مقابل المعالم المخطط لها. ويمكن تحديث خطط الشراء للتأكد من أنها تظل وثيقة حية تعكس متطلبات الشراء المتغيرة. ويمكن تنبيه فرق المشاريع إلى أهمية تقديم خطط الشراء في الوقت المناسب. (الفقرة 134)	2022	دائرة خدمات المشتريات من أجل تنفيذ هذه التوصية بفعالية، يجب أن تكون هناك أداة/منصة عبر الإنترنت حيث يمكن للمكاتب الميدانية أن تحدّث خطط المشتريات الخاصة بها. وستعاون دائرة خدمات المشتريات مع أصحاب المصلحة/أصحاب الأعمال المسؤولين لمتابعة الحلّ.
-22	يمكن أيضاً تحديث الخدمات المستلمة في النظام العالمي لإدارة الموارد فور استلام الشهادة من مدير العقد وقبل الإذن بالدفع لضمان انعكاس الوضع الكامل لإجراءات الشراء في ما يتعلق بالخدمات في النظام. (الفقرة 140)	2022	دائرة خدمات المشتريات ستضمن دائرة خدمات المشتريات، بصفتها مالِكًا أساسيًا للسياسة "ومركّزًا للتمييز" التوجيه والدعم للمكاتب الميدانية لمنع مثل هذه الثغرات وأوجه القصور، وبالتالي تعزيز قدرة المكاتب الميدانية على التنفيذ الناجح للقسم المنقح 502 من دليل الإجراءات الإدارية، وإضفاء اللامركزية على

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية	
<p>وظيفة المشتريات وفعالية تطبيق تفويض السلطة المتزايد من قبل المكاتب الميدانية المعنية.</p> <p>وكخطوة أولى نحو تنفيذ ما ورد أعلاه، تم إرسال موظفي مشتريات دوليين إلى كل من المكاتب الإقليمية للمنظمة. وسيؤدي موظفو المشتريات الدوليون دورًا رئيسيًا في ضمان اتباع نهج مبسط يؤدي إلى مزيد من الكفاءة وتعزيز الضوابط الداخلية وتنمية قدرات المكاتب القطرية الخاضعة لإشراف المكتب الإقليمي.</p> <p>وكجزء من هذه العملية، سيضمن موظفو المشتريات الدوليون تبسيط عملية التحقق من استلام الخدمات لمطابقة إجراءات استلام البضائع.</p>				
<p>ستضمن دائرة خدمات المشتريات، بصفتها مالكا أساسيا للسياسة التوجيه والدعم للمكاتب الميدانية لمنع مثل هذه الثغرات وأوجه القصور، وبالتالي تعزيز قدرة المكاتب الميدانية على التنفيذ الناجح للقسم المنقح 502 من دليل الإجراءات الإدارية، وإضفاء اللامركزية على وظيفة المشتريات وفعالية تطبيق تفويض السلطة المتزايد من قبل المكاتب الميدانية المعنية.</p>	دائرة خدمات المشتريات	2022	<p>عندما لا تكون عمليات الشراء مطلوبة للحصول على أرقام طلبات الشراء المقابلة، يمكن ملء حقل رقم الشراء بمعلومات مثل "غير قابل للتطبيق" أو "غير مطلوب" وما إلى ذلك، بدلاً من تركه فارغاً، لتقديم تأكيد على الامتثال لسير العمل المحدد. (الفقرة 141)</p>	-23

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية	
<p>وكخطوة أولى نحو تنفيذ ما ورد أعلاه، تم إرسال موظفي مشتريات دوليين إلى كل من المكاتب الإقليمية للمنظمة. وسيؤدي موظفو المشتريات الدوليون دوراً رئيسياً في ضمان اتباع نهج مبسط يؤدي إلى مزيد من الكفاءة وتعزيز الضوابط الداخلية وتنمية قدرات المكاتب القطرية الخاضعة لإشراف المكتب الإقليمي.</p> <p>وكجزء من هذه العملية، سيضمن موظفو المشتريات الدوليون اتباع نهج مبسط وتطبيق مسار تدقيق مناسب طوال دورة الشراء حتى الدفع.</p>				
<p>وكخطوة أولى نحو تنفيذ ما ورد أعلاه تم إرسال موظفي مشتريات دوليين إلى كل من المكاتب الإقليمية للمنظمة.</p>	دائرة خدمات المشتريات	2022	<p>يمكن الحصول على أدوات الأمن باستمرار من البائعين وتوثيقها ضمن المشتريات العالية القيمة لضمان مصالح المنظمة. (الفقرة 143)</p>	-24

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
<p>وسيؤدي موظفو المشتريات الدوليون دوراً رئيسياً في ضمان اتباع نهج مبسط يؤدي إلى مزيد من الكفاءة وتعزيز الضوابط الداخلية وتنمية قدرات المكاتب القطرية الخاضعة لإشراف المكتب الإقليمي.</p> <p>وكجزء من هذه العملية، سيتم إيلاء اهتمام خاص لضمان اتباع نهج مبسط في ما يتعلق بالاتساق في إدارة الأدوات الأمنية والوثائق ذات الصلة لإجراءات الشراء العالية القيمة في عمليات الطوارئ.</p>			
			تدابير الرقابة الداخلية
تمت الموافقة عليها.	مركز الخدمات المشتركة	كجزء من العمل الجاري	-27 يجب اتباع السياسة المعمول بها بشأن تسوية الدفعات المقدمة والاسترداد النهائي بعد التخلف عن السداد بصرامة، ويمكن تنفيذ الرصد الدوري للسفر وغيره من المدفوعات المسبقة. (الفقرة 161)
			المسائل الإدارية
			المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام 2025
نظراً للتداخل بين المبادرة الإقليمية 1 والهدف الاستراتيجي 1، يتمثل النهج الموصى به في النظر في المبادرة الإقليمية 1 كمكون متكامل من الهدف الاستراتيجي 1، حيث تتوفر	شعبة الرقمنة والمعلوماتية / نائب المدير	2022	-32 يمكن أن تنظر المنظمة في جدوى إنشاء وظيفة/رابط مخصص، ضمن أي من نظم تخطيط الموارد المؤسسية الحالية، لرصد البرامج والمشاريع المتعلقة ب"المبادرة الإقليمية للقضاء على الجوع في أفريقيا"

ردّ الإدارة	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني المقترح	التوصية
وظائفه في نظم التخطيط للموارد المؤسسية الحالية، التي تتيح الوصول إلى المعلومات الموحدة والجاهزة.	العام - Bechdol		بحلول عام 2025"، وتقييمها والإبلاغ عنها، لتمكين وصول مختلف أصحاب المصلحة الداخليين إلى معلومات موحدة وجاهزة في ما يتعلق بالمبادرة الإقليمية. (الفقرة 213)
			التخطيط للمشاريع ورصدها وتقييمها
لدى مكتب التقييم نظام مراقبة لتتبع جميع التقييمات واستجابات الإدارة، وهو يتابع بانتظام مع المسؤولين عن الميزانية في حالة عدم الامتثال. ولم تعد تقييمات منتصف المدة من مسؤولية مكتب التقييم وهو لا يتبناها.	مكتب التقييم	كجزء من العمل الجاري	-47 (أ) يمكن ضمان امتثال أفضل للمعايير المحددة للتقييم في منتصف المدة، والتقييم النهائي المفصل، وتقديم رد الإدارة. (الفقرة 324)
ستؤخذ التوصيات في الاعتبار عند تحديد متطلبات المستخدم لنظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS).	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	2023	-48 يمكن تضمين بند عن الإبلاغ عن حالة تنفيذ الإجراءات التي يجب اتخاذها استجابة لملاحظات وتوصيات مكتب التقييم في نظام إدارة دورة المشاريع (PROMYS). ويمكن تعزيز الرصد المؤسسي لإجراءات المتابعة بشأن التوصيات/القضايا التي تم إبرازها في تقارير التقييم. (الفقرة 327)