



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  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

A

# المؤتمر

الدورة الأربعون

روما، 3-8 يوليو/تموز 2017

الحسابات المراجعة - منظمة الأغذية والزراعة 2014  
القسم بء - تقرير المراجع الخارجي



mo539

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)، وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على

موقع المنظمة [www.fao.org](http://www.fao.org)

**تقرير المراجع الخارجي عن العمليات المالية**  
**لنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة**  
**للفترة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014**

المحتويات	الصفحة
الموجز .....	1
ألف – التفويض والنطاق والمنهجية.....	7
باء – نتائج المراجعة.....	9
1- المسائل المالية .....	9
1-1 استعراض تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام .....	9
2-1 مراجعة البيانات المالية الأولى الممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.....	12
3-1 المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام- الدروس المستفادة وتحقيق المنافع .....	14
2- مسائل الحوكمة .....	15
1-2 إدارة الموارد البشرية.....	16
2-2 عمليات التعاون التقني .....	27
3-2 رصد الأداء ورفع التقارير عنه.....	35
4-2 الرقابة الداخلية.....	39
5-2 إدارة المخاطر في تخطيط العمل وتقارير الأداء .....	43
3- مراجعة المكاتب الميدانية .....	47
1-3 حالة الرقابة الداخلية في المكاتب الميدانية .....	47
2-3 إطار البرمجة القطرية .....	48
3-3 برنامج التعاون التقني .....	49
4-3 إدارة المشاريع.....	50
5-3 إدارة الموارد البشرية.....	51
6-3 إدارة الأصول والمخزونات.....	52
7-3 المشتريات وخطابات الاتفاق .....	53
8-3 السفر.....	54
9-3 إدارة النقدية .....	54
10-3 مراقبة النفقات .....	55
11-3 بيانات موجزة بشأن مراجعة المكاتب الإقليمية ومكاتب المثلثات .....	56

56	..... جيم - إفصاحات الإدارة
56	..... 1- شطب خسائر النقد والمبالغ قيد التحصيل
56	..... 2- مدفوعات الإكراميات
57	..... 3- حالات الغش والغش الظني
58	..... دال - شكر وتقدير

## موجز

### مقدمة

1 - يصدر تقرير المراجع الخارجي المطول هذا بشأن مراجعة العمليات المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بموجب القاعدة 12 من اللائحة والاختصاصات الإضافية لللائحة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة. وهو يشمل نتائج عملية مراجعة البيانات المالية للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014 والملاحظات المتعلقة بالإدارة والإدارة العليا للمنظمة، حسبما تتطلب القاعدة 12-4 من اللائحة.

2 - هذا التقرير هو الأول الذي يصدر على أساس سنوي، نظراً لاعتماد المنظمة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إطاراً لتقاريرها المالية اعتباراً من هذه السنة المالية 2014. وتتمثل الأهداف العامة للمراجعة في توفير توكيد مستقل لصحة عرض البيانات المالية التي تقدّم إلى الدول الأعضاء، للمساعدة على زيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة، ودعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية. ويناقش التقرير بالتفصيل المسائل المالية ومسائل الحوكمة التي يعتقد المراجع الخارجي أنه ينبغي توجيه انتباه الأجهزة الرئاسية للمنظمة لها.

### النتيجة الكلية للمراجعة

3 - لقد قمنا بمراجعة البيانات المالية لمنظمة الأغذية والزراعة امتثالاً لللائحة المالية وبالتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية للمراجعة

4 - كشفت مراجعتنا للبيانات المالية نتائج تطلبت تعديلات نظرت الإدارة فيها تبعاً لذلك. وبعد القيام بالتعديلات التي اقتضتها المراجعة على التنفيذ الأولي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، لم تلاحظ أية نقاط ضعف أو أخطاء مادية تؤثر على دقة واكتمال وصحة البيانات المالية ككل. وعلى هذا، أصدرنا رأياً غير معدل<sup>1</sup> بشأن مراجعة البيانات المالية للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014. وقد خلصنا إلى أن البيانات المالية تعرضت بنزاهة، من كافة الجوانب المادية، المركز المالي لمنظمة الأغذية والزراعة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014، وأداء المنظمة المالي والتغيرات في صافي الأصول/الممتلكات والتدفقات النقدية، ومقارنة الموازنة والمبالغ الفعلية طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

5 - كما خلصنا أيضاً إلى أن معاملات منظمة الأغذية والزراعة التي اطلعنا عليها أثناء عملية المراجعة أو التي اختُبرت كجزء من مراجعة البيانات المالية كانت، من جميع النواحي المهمة، ممثلة لللائحة المالية والسلطة التشريعية.

<sup>1</sup> الرأي غير المعدل - بموجب ISA 700، الرأي غير المعدل هو رأي يعرب عنه المراجع عندما يخلص إلى أن البيانات المالية تعدّ، من جميع النواحي الجوهرية، وفقاً لإطار إعداد التقارير المالية المطبق. هذا هو المصطلح الجديد التي حل محل "رأي غير مشفوع بتحفظات".

6 - تمشياً مع القاعدة 12-4 من اللائحة، أجرينا أعمال مراجعة الأداء بالإضافة إلى المراجعة المالية. وتواءمت أعمالنا لمراجعة الأداء مع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. وشملت استعراض عمليات التعاون التقني؛ واستعراض تقارير الأداء ورصد الأداء؛ واستعراض إدارة الموارد البشرية. كما أعدنا النظر أيضاً في عملنا بشأن الضبط الداخلي وإدارة المخاطر لمتابعة الإجراءات التي اتخذتها الإدارة بشأن مجالات العمليات الهامة هذه. وقد زدنا الإدارة العليا بتوصيات ترمي إلى دعم عمل المنظمة وتعزيز مساءلتها وشفافيتها وتحسين الإدارة المالية والحوكمة المالية وزيادة قيمتهما.

## موجز التوصيات

7 - وضعنا عدداً من التوصيات التي تُضيف قيمة من أجل زيادة تحسين الإدارة المالية والحوكمة المالية في منظمة الأغذية والزراعة. وهذه التوصيات الرئيسية هي أن على المنظمة:

الحد الزمني	الأولوية	مراجعة المقر الرئيسي
الدروس المستفادة من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتحقيق المنفعة منها		
2015	هامة	1 استعراض عملية تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتحديد الدروس المستفادة، والمجالات التي تحتاج مزيداً من التحسين، وكيف يمكن استخدام المعلومات الجديدة التي ولدت بموجب الإطار الجديد لرفع التقارير لأغراض اتخاذ القرار. (الفقرة 46)
2015	هامة	2 إقرار وتأكيد المنافع المتحققة من تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتقديم تقارير عنها لإطلاع الجهات المعنية على المنافع المترتبة على اعتماد الإطار الجديد لإعداد التقارير المالية. (الفقرة 47)
إدارة الموارد البشرية		
الحوكمة وإدارة التغيير في الموارد البشرية		
2015	أساسية <sup>2</sup>	3 تصميم وتنفيذ خطة إدارة تغيير ملموسة ورسمية لضبط تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية تنفيذاً أفضل. (الفقرة 56)
تعيين الموظفين الفنيين		
2015	هامة	4 زيادة تعزيز قدرة مكتب الموارد البشرية على ضبط عملية تعيين الموظفين الفنيين ضبطاً كافياً وتذكير وحدات التوظيف بالأحكام القائمة التي تنص على أنه عندما تكون مؤهلات وكفاءة المرشحين متساوية، ينبغي أن تعطى

<sup>2</sup> أساسية: يعتبر الإجراء ضرورياً لضمان عدم تعرض المنظمة لمخاطر عالية. ويمكن أن يؤدي الفشل في اتخاذه إلى عواقب مالية خطيرة واختلالات رئيسية في العمليات.

الحد الزمني	الأولوية	مراجعة المقر الرئيسي	
		الأفضلية للمرشحين من داخل المنظمة أو من النظام المشترك في الأمم المتحدة. (الفقرة 63)	
إدارة الأداء			
2015	أساسية	تعزيز سياسة إدارة أداء مكتب الموارد البشرية من خلال القيام رسمياً بتوسيع استخدام أهداف التطوير الوظيفي من مجرد أساس لإدارة المهارات إلى مجموعة أشمل من الأهداف الإنمائية التي تتخطى الكفاءة. (الفقرة 69)	5
2015	أساسية	صياغة استراتيجيات مناسبة للمراجعة المنهجية لنظام تقييم وإدارة الأداء بما في ذلك اعتماد آلية لضمان الجودة والتأكد من أن هذه الاستراتيجيات تطبق تطبيقاً متسقاً. (الفقرة 73)	6
تنمية مهارات الموظفين وتدريبهم			
2015	هامة	إعداد خطط تعلم تستند إلى تحليل احتياجات الموظفين من المعارف والمهارات، وتصميم وتنفيذ برامج تعلم ترتبط ارتباطاً واضحاً بالاحتياجات والأولويات التنظيمية بغية تحقيق الاستخدام الأمثل للأموال المخصصة لتنمية قدرات الموظفين. (الفقرة 77)	7
		قياس فعالية برامج التعلم من خلال تقييم الأثر بالإضافة إلى الممارسة الحالية بغية وضع أساس أكثر فعالية لصياغة خطط التعلم المستقبلية. (الفقرة 83)	8
تنقل الموظفين			
2015	هامة	زيادة تعزيز سياسة تنقل الموظفين من خلال الدروس المستفادة من تدريبات عامي 2014 و 2015 والمباحثات النشطة مع المديرين التنفيذيين والموظفين لضمان قبول لهذه السياسة أوسع. (الفقرة 90)	9
تمثيل النوع الاجتماعي			
2015	هامة	تعزيز المنهجية التي يستخدمها مكتب الموارد البشرية حالياً لوضع أهداف للمساواة بين الجنسين فيما يتعلق بالوظائف الشاغرة وقرارات الاختيار والتعيين، وحل التضاربات بين سياسات الكفاءة وسياسات المساواة بين الجنسين كي توضع وتدار أهداف واقعية. (الفقرة 96)	10

الحد الزمني	الأولوية	مراجعة المقر الرئيسي	
تخطيط الخلافة			
2015	أساسية	صياغة استراتيجية الخلافة في المنظمة وترسيخها في عملية التخطيط الجارية لقوة العمل مع التركيز بوجه خاص على الاستفادة استفادة كاملة من معارف ومهارات وخبرات الموشكين على التقاعد لإنشاء ذخيرة متصلة من المواهب، ما يضمن تخفيف الفجوات المعرفية. (الفقرة 102)	11
إدارة عمليات التعاون التقني			
شعبة مركز الاستثمار			
2015	هامية	ضمان أن تنعكس اعتبارات المخاطر في استراتيجية دعم الاستثمار، وضمان أن يتم تسليم الاستراتيجية ومخرجاتها في الوقت المناسب بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2015. (الفقرة 107)	12
شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل			
2015	هامية	صياغة بروتوكولات واضحة مخصصة لمستويي الطوارئ لام-1 ولام-2 لضمان خطوط مساءلة واضحة. وتوضيح الأدوار والمسؤوليات وضبط التصاميم لبروتوكول مستوى لام-3. (الفقرة 112)	13
برنامج التعاون التقني			
2015	هامية	مواصلة صقل مؤشرات المخرجات القابلة للقياس مع الأخذ بالاعتبار الالتزام المقرر باعتمادات برنامج التعاون التقني وضمان رصد تطوير مؤشرات الأداء بقوة حول الأبعاد المحددة (الفقرة 117)	14
2015	أساسية	الاستمرار في ضمان أن تحدد الخطوط التوجيهية بوضوح، من بين أمور أخرى، الأدوار والمسؤوليات الواضحة لحملة الموازنات ومنسقي برنامج التعاون التقني لدى إجراء الرصد المنتظم للمشاريع؛ وأن تدعم هذه المشاريع بأدوات وتقنيات تمكّن مواصلة تحسين أنشطة الرصد، ما يعزز نوعية القرارات على كافة المستويات. (الفقرة 122)	15
2015	هامية	مواصلة تقوية رصد واستعراض عملية التقارير النهائية للمشاريع والتفاعل بقوة أكبر مع المكاتب الميدانية لضمان أن تكون التقارير النهائية متوفرة بسهولة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. (الفقرة 126)	16

الحد الزمني	الأولوية	مراجعة المقر الرئيسي	
2015	أساسية	تقييم أداء نظام التقارير النهائية الجديد وضمان اغتنام فرص التحسينات، بغية تحسين نوعية تقييم المشاريع، كما هو مطلوب. (الفقرة 131)	17
2015	هامة	إجراء تقييم شامل لأحدث احتياجات المكاتب الميدانية من الكفاءات، خاصة في إدارة مشاريع برنامج التعاون التقني، وذلك لدعم التنفيذ السلس للدليل الجديد لبرنامج التعاون التقني المتوائم مع دليل دورة المشاريع، والتأكد من أن تتحقق النتائج المتوقعة من هذه المبادرة. (الفقرة 135)	18
2015	أساسية	تحديد استراتيجيات الرصد التي تحقق ضبطاً أكثر كفاية لمخرجات موازنات المشاريع وللإشراف عليها؛ وضمان أن توضع السياسات والإجراءات والأدوات التي تيسر الرصد في المناطق وعلى مستوى المؤسسة. (الفقرة 141)	19
نظام رصد الأداء ورفع التقارير عنه			
2015	هامة	النظر في إدراج المتغيرات الأخرى التي تسببت في تخطي الأهداف في التقرير المقبل لتنفيذ الأداء، وذلك لضمان مزيد من الشرح المفيد للتباين وإقامة عملية واضحة لتحديد الأهداف تبدأ مع المكاتب القطرية والمكاتب القطرية المعنية التي تكون محور تركيز وتلك التي لا تكون كذلك. (الفقرة 153)	20
2015	هامة	تحسين منهجية التحقق التي تتبناها، وذلك عبر التفاعل الحثيث ما بين مكتب خدمات المشاريع والمكاتب القطرية لتحديد أنسب وقت للتحقق، والمعلومات القياسية في الملخصات السردية، والحلول للتصدي للتحديات التي تواجه خلال مرحلتي رفع التقارير والتحقق. (الفقرة 158)	21
2015	هامة	تحسين صياغة النواتج لدى الانتقال إلى فترة السنتين المقبلة لضمان أن تطبق المصطلحات المستخدمة باتساق عبر كافة الأهداف الاستراتيجية وضمن المعايير التي وضعتها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في دليل الإدارة القائمة على النتائج (الفقرة 162)	22
الرقابة الداخلية			
2015	أساسية	مواصلة عملها لتثبيت إطار رقابة داخلية قوي في فترة السنتين الحالية كما هو مخطط وضمان أن يكون مدعوماً باقتدار بأدوات وإرشادات ترتبط ارتباطاً مباشراً بإطار وأنشطة إدارة المخاطر وتكون مصاغة على هيئة ترتيبات المساءلة المحددة في سياستها للمساءلة (الفقرة 173)	23



الحد الزمني	الأولوية	مراجعة المقر الرئيسي
كشف الرقابة الداخلية		
2015	أساسية	إنشاء آلية يقوم بها الموظفون المسؤولون في المنظمة بتوفير ضمانات للمدير العام بشأن سير عمل الرقابة الداخلية داخل مجالات مسؤولية كل منهم، ليصدر المدير العام كشافاً عن الرقابة الداخلية يرفق بالبيانات المالية السنوية (الفقرة 179)
إدارة المخاطر		
2015	أساسية	ضمان أن تكون إدارة المخاطر متضمنة بشكل شامل وواضح في كافة عمليات المنظمة المتعلقة بالقرارات والعمل، كما ينبغي مواصلة دعمها بمراكمة الكفاءات وبأدوات إدارة المخاطر المناسبة. (الفقرة 196)
مراجعة المكاتب الميدانية		
2015	أساسية	الاستمرار في تعزيز نظام الرقابة الداخلية في المكاتب الميدانية من خلال إطار للرقابة الداخلية جيد التصميم ومن خلال إعادة التزويد المستمرة بالأدوات للموظفين الذين يقومون بوظائف برنامجية وإدارية ومالية في المكاتب الميدانية. (الفقرة 200)

#### توصيات المراجعة السابقة

8 - ترد حالة تنفيذ الإدارة لتوصيات المراجعة السابقة التي قدمها مراجع الحسابات الخارجي في تقرير منفصل قُدم إلى لجنة المالية. وقد نُفذت في فترة السنتين 2012-2013 ست عشرة توصية من أصل 57 (28 في المائة)، في حين كانت 41 توصية (72 في المائة) قيد التنفيذ. ومن بين التوصيات الـ 69 التي وضعت عن فترة السنتين 2010-2011، نُفذت الإدارة تنفيذاً كاملاً 63 توصية (91 في المائة) بينما لا تزال قيد التنفيذ 6 توصيات (9 في المائة) من أصل 27. ونحن نكرر أن على الإدارة أن تنفذ التوصيات الباقية.

## ألف - التفويض والنطاق والمنهجية

### التفويض

9 - عيّن المجلس في دورته السادسة والأربعين بعد المائة هيئة مراجعة الحسابات لجمهورية الفلبين مراجعاً خارجياً للمنظمة لمدة ستة أعوام، بدءاً من عام 2014.

10 - بوصفها مراجعاً خارجياً كلفت الهيئة بإصدار تقرير عن البيانات المالية لكل سنة تقييمية وما يتصل بها من ملاحق، ويتوجب أن تتضمن هذه التقارير المعلومات الضرورية بشأن المسائل المشار إليها في المادة 4-12 وفي الاختصاصات المرجعية الإضافية. ويحال التقرير إلى المجلس بواسطة لجنة المالية مصحوباً بالكشوف المالية وأية توجيهات تصدرها لجنة المالية. وعلى المجلس معاينة البيانات المالية وتقارير المراجعة وإحالتها إلى المؤتمر مع أي ملاحظات يراها مناسبة.

11 - هذه هي السنة الأولى لتكليفنا الجديد بالقيام بالمراجعة وهذا هو التقرير الأول للمراجع الخارجي الذي سيصدر سنوياً نظراً لاعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إدارياً لإعداد التقارير المالية للمنظمة بدءاً من عام 2014.

### النطاق والأهداف

12 - إن مراجعتنا هي فحص مستقل للقرائن الداعمة للمبالغ والإشهارات الواردة في البيانات المالية. وتشمل هذه المراجعة تقييماً للمبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات المهمة التي أجرتها المنظمة، والعرض العام للبيانات المالية. وتشمل كذلك تقييماً لمدى امتثال منظمة الأغذية والزراعة للوائح المالية والسلطة التشريعية.

13 - الأهداف الأولية للمراجعة هي تقديم رأى مستقل بشأن ما إذا كانت:

(أ) البيانات المالية تعرض بصورة مُنصّفة المركز المالي لمنظمة الأغذية والزراعة كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014، ونتائج أداء المنظمة المالي، والتغيرات في صافي الأصول/المتلكات، والتدفقات النقدية، ومقارنة المبالغ الحقيقية مع الموازنات للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014 طبقاً لنظام المعايير المحاسبية الدولية.

(ب) المعاملات التي اطلعنا عليها أو التي اختبرناها كجزء من عملية المراجعة تمتثل، من جميع النواحي المهمة، للوائح المالية والسلطة التشريعية.

14 - بالمثل، يجري المراجع الخارجي استعراضاً لعمليات المنظمة بموجب القاعدة 12-4 من اللائحة المالية لليبيدي ملاحظات تتعلق بكفاءة التدابير المالية، والنظام المحاسبي، والضوابط المالية الداخلية، وبصورة عامة، تسيير العمليات وإدارتها. وتجري مناقشة هذه المسائل في الأقسام ذات الصلة من هذا التقرير.

15 - بصفة إجمالية، ترمي المراجعة إلى تقديم توكيد مستقل إلى الدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة، ودعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية.

### المنهجية ومسؤوليات المراجع

16 - لقد أجرينا مراجعتنا طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية. وتتطلب هذه المعايير أن نقوم بتخطيط وإجراء المراجعة للحصول على توكيد معقول لخلو البيانات المالية من الأخطاء الجسيمة. وتشمل المراجعة فحص الأدلة الداعمة للمبالغ المالية والإشهارات الواردة في البيانات المالية على أساس الاختبار. وتشمل المراجعة كذلك تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات المهمة التي قامت بها الإدارة العليا وكذلك تقييم العرض الكلي للبيانات المالية. وقد اعتمدنا نهج المراجعة القائم على المخاطر في مراجعة البيانات المالية الذي يتطلب منا إجراء تقييمات لمخاطر البيانات الخاطئة خطأً ذا شأن في البيانات المالية وفي مستويات التأكيدات، وذلك على أساس فهم الكيان وبيئته.

17 - إن مسؤولية المراجع الخارجي هي الإعراب عن رأيه في البيانات المالية على أساس المراجعة. وتتم المراجعة للحصول على توكيد معقول وليس توكيداً مطلقاً بشأن ما إذا كانت البيانات المالية تخلو من البيانات الخاطئة خطأً ذا أثر، بما في ذلك الأخطاء الناجمة عن الغش أو الغلط.

18 - يركز استعراضنا لعمليات منظمة الأغذية والزراعة المتعلقة بالقاعدة 12-4 من اللائحة المالية على ما يلي:

(أ) إدارة الموارد البشرية؛

(ب) رصد الأداء ورفع التقارير؛

(ج) عمليات التعاون التقني؛

(د) نظام الرقابة الداخلية؛

(هـ) إدارة المخاطر؛

(و) عمليات المكاتب الميدانية.

19 - أجرينا للسنة المالية 2014 مراجعات في المقر الرئيسي؛ وفي مكتبين إقليميين، هما المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا؛ وفي ثلاث مكاتب ممثلين، هي بالتحديد مكاتب البرازيل والفلبين والسودان.

20 - أجرينا كذلك مراجعة مالية لاتحاد الائتمان التابع للمنظمة ولمجمع السلع والخدمات لموظفي المنظمة للسنة المالية 2014 وأصدرنا تقريراً منفصلاً عن كل منهما. وبالإضافة إلى ذلك، راجعنا حالة الأموال التابعة للبرامج التي تُفُذت بالتعاون مع وكالتين أخريين أو نيابة عنهما، وهاتان الوكالتان هما بالتحديد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومرفق البيئة العالمية.

21 - نسقنا مجالات المراجعة المعتمدة مع مكتب المفتش العام لتفادي ازدواج الجهود غير الضروري، ولتحديد مدى التعويل الممكن على عمل هذا المكتب. وتعاوناً أيضاً مع لجنة المراجعة لتعزيز عمل المراجعة الذي نقوم به.

22 - واصلنا إبلاغ الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة بنتائج المراجعة في رسائل إدارية تحتوي ملاحظات وتوصيات تفصيلية. وتوفر هذه الممارسة حواراً متواصلاً مع الإدارة.

## باء - نتائج المراجعة

23 - يعرض هذا القسم نتائج المراجعة للسنة المالية 2014، السنة الأولى لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وهو يغطي المسائل التي ينبغي، في رأى المراجع الخارجي، أن توجه إلى عناية الأجهزة الرئاسية. وقد وفرنا للأجهزة الرئاسية للمنظمة فرصة التعليق على ملاحظات مراجعتنا لضمان أن تكون التقارير متوازنة ولوضع الحلول بصورة مشتركة. أما التوصيات التي قُدمت إلى الإدارة فهي مُصممة لدعم أهداف ولاية منظمة الأغذية والزراعة وتعزيز المساءلة والشفافية بغية تحسين الإدارة المالية والحوكمة المالية في المنظمة وإضافة قيمة لهما.

### باء-1 المسائل المالية

#### باء-1-1 استعراض تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

24 - قدمنا للمنظمة دعماً ومساعدة متواصلين في تنفيذها للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وصولاً إلى اعتمادها النهائي في عام 2014. وكان الهدف من دعمنا هو التصدي لمخاطر إصدار بيانات مالية لا تمتثل للمعايير المحاسبية الدولية. وقد شمل: (أ) تقييم مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/تخطيط الموارد في المؤسسة في أكتوبر/تشرين الأول 2011؛ (ب) مراجعة السياسات المحاسبية والمذكرات التقنية في فبراير/شباط ومارس/آذار 2013؛ (ج) تقييم التقدم المحرز في تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في يونيو/حزيران ويوليو/تموز 2013؛ (د) مراجعة الأرصدة الافتتاحية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والسياسات المحاسبية والبيانات المالية التجريبية كما في 30 يونيو/حزيران 2014، وذلك في شهري نوفمبر/تشرين الثاني وديسمبر/كانون الأول 2014.

25 - يُتصور أن اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام سيساعد على تحسين جودة التقارير المالية وقابليتها للمقارنة ومصداقيتها، وسيؤدي إلى تحسينات في المساءلة والشفافية والحوكمة.

باء-1-1-1 تقييم مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/تخطيط الموارد في المؤسسة

26 - في أكتوبر/تشرين الأول 2011، استعرضنا التقدم المحرز في تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتخطيط الموارد في المؤسسة للمنظمة. وكان من المتصور في البداية أن تنفذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2010، لكن التنفيذ تأجل فيما بعد إلى عام 2013 ثم إلى عام 2014. وعزي قرار تأجيل التنفيذ إلى دمج مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام و/أو اراكل 12 في مشروع أكبر بكثير، هو برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد.

27 - أشرنا على الإدارة بتقوية إدارة مخاطر المشاريع، وباستكمال المخرجات الرفيعة المستوى للسياسات والإجراءات المحاسبية التي تشكل أساس إعداد المخرجات التالية كالقواعد المالية واللوائح التنظيمية ومخرجات رفع التقارير والرقابة وإطلاق مكونات الإصدار 12 من أوراكل الذي يمثل للمعايير المحاسبية الدولية، وتسريع إعداد واستكمال بيانات السياسة المحاسبية، وإعداد واستكمال دليل لتوجيه السياسات.

باء-1-1-2 استعراض السياسات المحاسبية والمذكرات الفنية

28 - من 25 فبراير/شباط إلى 11 مارس/آذار 2013، استعرضنا السياسات المحاسبية والمذكرات التقنية ذات الصلة التي أعدها فريق مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في المنظمة لتحديد مدى امتثالها للمعايير المحاسبية الدولية.

29 - لاحظنا أن مكتب الشؤون المالية أقر أن 22 معياراً فقط من بين المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الـ 31 تتعلق و/أو ذات صلة بعمليات منظمة الأغذية والزراعة. وقد استخدمت هذه المعايير كدليل في صياغة السياسات المحاسبية والمذكرات الفنية في المنظمة. ولم يكن تسعة من المعايير متصلاً بعمليات المنظمة، لكنها مع ذلك استخدمت في وثائق السياسة لأغراض الإيضاح. وقد وضع فريق مشروع المعايير المحاسبية الدولية للمنظمة حتى الآن 21 سياسة محاسبية و27 مذكرة فنية ذات صلة بها.

30 - كشف استعراضنا الأولي أنّ "السياسة المحاسبية 13: الاحتياطات" هي وحدها التي تتمثل للأحكام ذات الصلة في "المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 1: عرض البيانات المالية" و"المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام 28: عرض الأدوات المالية". ولاحظنا كذلك أن 20 سياسة محاسبية امتثلت للمعايير باستثناء مسائل حددت أثناء استعراضنا واحتاجت إلى معالجة ونظرت فيها تبعاً لذلك شعبة الشؤون المالية لضمان الامتثال التام للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ذات العلاقة بها.

### باء-1-1-3 تقييم تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

31 - من 17 يونيو/حزيران إلى 10 يوليو/تموز 2013، أجرينا تقييماً للتقدم المحرز في تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لتحديد وضع التنفيذ، بما في ذلك أنشطة الحوكمة والأنشطة الانتقالية المؤدية إلى إعداد أول البيانات المالية المتوافقة مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

32 - لاحظنا عدداً من التحديات في تحقيق التكامل بين مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام مع برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد، وأصدرنا توصيات تهدف إلى تحقيق حوكمة سليمة للمشروع ودعم الإدارة وسياسات محاسبية أوضح واستراتيجيات تخطيط أكثر ملاءمة عن طريق مواءمة هذه جميعاً مواءمةً أوثق مع أهداف المشروع.

33 - اعتبرنا تلك التوصيات حاسمة لنجاح اعتماد وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وشددنا على نقطتين رئيسيتين هما: مواصلة تقديم الإدارة دعمها لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وضوابط المشاريع التي تنبغي إدامتها ومواصلة تحسينها.

### باء-1-1-4 مراجعة الأرصدة الافتتاحية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والسياسات المحاسبية والبيانات المالية التجريبية كما في 30 يونيو/حزيران 2014

34 - من 10 نوفمبر/تشرين الثاني إلى 10 ديسمبر/كانون الأول 2014، استعرضنا الأرصدة الافتتاحية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لسنة 2014 والسياسات المحاسبية والمذكرات الفنية ذات الصلة بالبيانات المالية التجريبية كما في 30 يونيو/حزيران 2014.

35 - كان استعراضنا، الذي أجري لتوجيه الإدارة في إعدادها للبيانات المالية لسنة 2014 المستوفية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، يهدف إلى التأكد مما إذا كانت الأرصدة الافتتاحية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والبيانات المالية التجريبية، بما في ذلك إيضاحات الإفصاح، قد عرضت وفقاً للسياسات المحاسبية لمنظمة الأغذية والزراعة وللمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

36 - لاحظنا عدداً من المسائل التي تم حلها ونظرت الإدارة فيها لضمان إعداد بيانات مالية ممثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

## باء-1-2 مراجعة البيانات المالية الأولى الممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

37 - هدفت مراجعة نهاية سنة 2014 في المقام الأول إلى إبداء الرأي بشأن البيانات المالية المستندة إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014. وقد راجعنا البيانات المالية السنوية لضمان خلوها من أي أخطاء ذات شأن في المبالغ وأن متطلبات المعايير المحاسبية الدولية قد استوفيت. فأسفرت المراجعة التي قمنا بها عن تعديلات لأرصدة عدة حسابات وتصحيحات لعرض الحسابات ومواءمة هذا العرض مع إيضاحات الإفصاح وإدراج معلومات إضافية في الإيضاحات لعرض المعلومات المالية عرضاً كاملاً ودقيقاً وضمان الوضوح وفهم مستخدمي البيانات المالية لها.

38 - كانت الأخطاء في أرصدة الحسابات التي عدلت/صححت لاحقاً تتعلق بما يلي:

(أ) أخطاء تجميع في الاعتراف بنفقات الإيجارات والمدفوعات مقدماً من عقود الإيجار التجارية والإضافات الاستحقاقية الجماعية التي تؤثر على حساب "الأصول غير الملموسة" وحساب "الممتلكات والمنشآت والمعدات" وغيرها من حسابات الإنفاق الأخرى؛

(ب) أخطاء في التجميع والاحتساب في الاعتراف بالإيرادات من المساهمات الطوعية بموجب أحكام انتقالية تؤثر على المساهمات في الصندوق الاستئماني وحساب المساهمات الواردة إلى الصندوق الاستئماني.

(ج) سوء احتساب الإنفاق على منح التعليم.

(هـ) عدم تقييد بعض المكاتب الميدانية بإجراءات القطع التي تؤثر على الاعتراف بالإيرادات والنفقات من المرافق العينية المتبرع بها والمخزونات والأصول غير الملموسة والممتلكات والمنشآت والمعدات وحسابات الإنفاق ذات العلاقة؛

(و) خطأ التصنيف في تقديم الحسابات بما في ذلك تصنيف "تقديرات - جارية" كـ "تقديرات - غير جارية"، و"حسابات قيد التحصيل من أنشطة مشتركة التمويل" كـ "مستحقات - تبادل"، ومعاملة الـ "مخصصات الاحتياطية" خطأ على أنها "حسابات مستحقة الدفع أخرى"، ونقل حسابات المقاصة إلى حساب "التزامات أخرى" بدلا من "حسابات مستحقة الدفع".

39 - كما قدمنا أيضاً تنقيحات لإيضاحات الإفصاح تناولتها الإدارة في وقت لاحق. وشملت هذه ما يلي، من بين أمور أخرى:

(أ) الإفصاح عن طبيعة وآثار التغيير في السياسة المحاسبية التي تؤثر على الأرصدة الافتتاحية لسنة 2014 نتيجة تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام للمرة الأولى؛

(ب) البحث الموسع بشأن تقييم المخزونات المفصح عنه في الملاحظة 2-27.

- (ج) البحث الموسع بشأن الإفصاح عن تقدير تكلفة شحن المخزونات؛
- (د) الإفصاح الموسع بشأن الطبيعة الفعلية لتخفيض القيمة الدفترية للمخزونات؛
- (هـ) البحث الإضافي في التطبيق المستقبلي للتدبير الانتقالي الذي اعتمده منظمة الأغذية والزراعة بشأن رسملة تكاليف الأصول غير الملموسة.
- (و) تعديل عرض "المتلكات والمنشآت والمعدات" و"الأصول غير الملموسة" المكتسبة قبل عام 2014 كجزء من تعديلات الأرصدة الافتتاحية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في الكشفيين الماليين الأول والثالث؛
- (ز) الإفصاح الموسع بشأن تنفيذ التدبير الانتقالي للاعتراف بـ "المتلكات والمنشآت والمعدات" والخطة خلال فترة السنوات الخمس الانتقالية؛
- (ح) الإفصاح الموسع عن فئات الإيرادات المتأتية من المعاملات غير التبادلية المسجلة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والفئات التي في مرحلة انتقالية، والتقدم المحرز نحو تنفيذ السياسات وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وخطة للتنفيذ الكامل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن الإيرادات من المساهمات الطوعية؛
- (ط) الإفصاح الموسع عن السياسات المحاسبية بشأن الاعتراف بالإيرادات كمعاملات غير تبادلية، وشروط القروض وافتراضات التقييم المستخدمة في احتساب الفائدة والعائد المتبرع بهما بشأن صندوق رأس المال العامل كقروض بشروط ميسرة.
- (ي) الإفصاح الموسع بشأن المعالجة المحاسبية للمكاسب والخسائر على الاستثمارات المتاحة للبيع في الإيضاحات ذات العلاقة الملحقة بالبيانات المالية؛
- (ك) العرض الأوضح للمعلومات على وجه الكشف المالي الخامس وإيضاحاته وحواشيه.

40 - اقترحنا أيضاً إجراء تعديل على السياسات المحاسبية والمذكرات الفنية فوافقت شعبة الشؤون المالية على إدخال تعديلات وتحسينات على النحو التالي:

- (أ) مواءمة السياسة المحاسبية 8 للمنظمة مع متطلبات الإفصاح لبيان الأداء المالي؛
- (ب) مواءمة "استحقاقات الموظفين - مذكرة فنية بشأن تقييم المستحقات" مع أحكام المعيار 25 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن المحاسبة الخاصة باستحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة؛
- (ج) مواءمة السياسة المحاسبية 12 لمنظمة الأغذية والزراعة، تحديداً الفقرة 7-1-4 بشأن تكاليف الإجازة السنوية لجعلها متسقة مع أحكام المعيار 25 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
- (د) توسيع الشرح السياساتي لأسلوب تقييم المخزون بطريقة "الداخل أولاً يخرج أولاً" بوسيلة التحديد المخصصة المنصوص عليها في المذكرة 2-27 والسياسة المحاسبية 5 لمنظمة الأغذية والزراعة؛



- (هـ) الحكم في المذكرة الفنية 19 كي تحدد بدقة السياسات التي تنفذها منظمة الأغذية والزراعة في انتقال الإيرادات المتأتية عن المعاملات غير التبادلية؛
- (و) توسيع البحث في المعالجة المحاسبية للصندوق الخاص لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل في السياسة المحاسبية والمذكرة الفنية ذات الصلة؛
- (ز) مواءمة فترة الانتفاع من المباني في السياسة المحاسبية 6 للمنظمة مع فترة الانتفاع المختلفة المفصّل عنها في الإيضاحات وفي النظام العالمي لإدارة الموارد؛
- (ح) مواءمة المعالجة المحاسبية للمكاسب والخسائر غير المحققة على الاستثمارات المتاحة للبيع بموجب السياسة المحاسبية 2 للمنظمة مع الأحكام ذات الصلة في "المعيار 29 من المعايير المحاسبية الدولية- الأدوات المالية: الاعتراف والقياس".

41 - وافقت شعبة الشؤون المالية على تنقيح السياسات المحاسبية والمذكرات الفنية للمنظمة.

### باء-1-3 المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام- الدروس المستفادة وتحقيق المنافع

42 - لاحظنا أن المنظمة واجهت تحديات أدت إلى تأخيرات في تنفيذ معايير المحاسبة الدولية عن الهدف الأصلي وهو عام 2010. وفي حين أن التنفيذ المتزامن للارتقاء من برنامج تخطيط الموارد إلى أوراكل 12 وبرنامج النظام العالمي لإدارة الموارد سيجلب للمنظمة منافع طويلة الأمد، إلا أنه أثر على الجدول الزمني لتنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وعلاوة على ذلك، فإن تغيير موظفين رئيسيين في المشروع لم يساهم في استكماله بسلاسة في الوقت المناسب.

43 - في مراجعة نهاية العام، أوصينا بالتعديلات الضرورية على الحسابات وعرض البيانات وإيضاحات الإفصاح كي يتم تقديم البيانات المالية كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014 على درجة من الدقة ملائمة وقد نفذت شعبة الشؤون المالية هذه التعديلات. وبالنسبة للمستقبل، حددنا فرصاً لزيادة تحسين تسجيل المعاملات المالية وتجهيزها وإعداد التقارير عنها ووافقت شعبة الشؤون المالية على تنفيذها بدءاً من فترة إعداد التقارير المالية المقبلة. ومن الأمثلة على ذلك:

- (أ) ترسيخ العمليات أو أن تدرج في الإجراءات الموجودة أنظمة تلتقط بالكامل المخزونات المتبرع بها التي تليق وفصل البنود غير المستهلكة عن مدخلات المشاريع للتوصل إلى تقارير دقيقة بشأن المواد الموزعة والمخزونات والممتلكات والمنشآت والمعدات؛
- (ب) تعزيز أنظمة الرقابة على تجهيز التقارير عن الاستحقاقات كما في تعليمات إغلاق الحسابات، لضمان دقة الحسابات الواردة في البيانات المالية؛

- (ج) تدريب الموظفين على السياسات والإجراءات الجديدة في إطار المعايير المحاسبية الدولية للحدّ من التأخير والأخطاء في الاعتراف بالأصول؛
- (د) تطبيق الأحكام الانتقالية بطريقة متسقة.
- (هـ) التقيد بإجراءات القطع والاستحقاق الصحيحة؛
- (و) التقاط بيانات كاملة ودقيقة للاعتراف بالإيرادات والإنفاقات والمخزونات؛
- (ز) متابعة الأرصدة غير المغلقة لفترة طويلة في حسابات المقاصة؛
- (ح) تحديد أولويات إصلاح أخطاء النظام التي تم التعرف عليها بشأن المدفوعات مقدماً والحسابات مستحقة الدفع وتقارير المبالغ النقدية في المصارف.

44 - أكدنا أيضاً على ضرورة تحديث الأوصاف المحاسبية لجميع حسابات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في مخطط حسابات المنظمة وفقاً للسياسات المحاسبية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويعيق عدم وجود أوصاف أو تعريف تتماشى مع هذه السياسات التطبيق المنتظم والشفافية والقابلية للمقارنة والفهم السهل واستعراض المعاملات الكامنة وراء الحسابات.

45 - نوهنا بالتزام وحرفية شعبة الشؤون المالية في السعي إلى إصدار بيانات مالية ممثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويتوقع أن تكون التحديات أقل عند إعداد البيانات المالية للفترة القادمة. وفي حين نجحت الإدارة في تنفيذ هذه المعايير، إلا أن هناك حاجة لتثبيت المنافع المتحققة.

46 - أوصينا أن تستعرض منظمة الأغذية والزراعة عملية تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وأن تحدد الدروس المستفادة، والمجالات التي تحتاج المزيد من التحسين، وكيف يمكن أن تستخدم المعلومات الجديدة التي تكونت في الإطار الجديد لإعداد التقارير لأغراض صنع القرار.

47 - أوصينا أيضاً أن توثق منظمة الأغذية والزراعة وتتحقق وتتأكد من المنافع المتحققة من تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتقديم تقرير بشأن ذلك لإطلاع أصحاب المصلحة على منافع اعتماد الإطار الجديد لإعداد التقارير المالية.

باء-2 مسائل الحوكمة

48 - بالإضافة إلى أعمال المراجعة المالية، أجرينا مراجعة للأداء في المجالات التي تعتبر هامة لعمليات منظمة الأغذية والزراعة. وقد اختيرت في العام الحالي ثلاثة مجالات للمراجعة: (أ) إدارة الموارد البشرية؛ (ب) تقارير الأداء

ورصده؛ ج) إدارة عمليات التعاون التقني. كما حدّثنا أيضاً عملنا بشأن الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر اللتين عُطيتا في مراجعة العام الماضي. ونعرض ملاحظتنا في الفقرات 49 إلى 246.

## باء 2-1 إدارة الموارد البشرية

49 - استعرضنا مجال إدارة الموارد البشرية، ذلك المجال الحيوي للمنظمة، بهدف الحصول على توكيد معقول بأن استراتيجيات وعمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة تنجز على نحو يتسق مع أهداف المنظمة وفقاً لقواعد ومع معايير الأمم المتحدة المعمول بها.

## باء 2-1-1 تطورات إيجابية في الموارد البشرية

50 - لاحظنا أن مكتب الموارد البشرية حقق إنجازات كبيرة من شأنها كما هو متوقع أن تكون مصدر قوة في تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة. ونود تسليط الضوء على ما يلي:

(أ) استخدام وحدة iRecruitment في الإعلان عن الوظائف الشاغرة للخدمات العامة في المقر الرئيسي وفي فئة الموظفين الفنيين الوطنيين في المكاتب الميدانية اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2015؛

(ب) إدخال سياسة تنقل الموظفين المنقحة وتصميم أول خطوط توجيهية للتنقل في فبراير/شباط 2015؛

(ج) الشروع في مشروع البنية التحتية للموارد البشرية في يناير/كانون الثاني عام 2015 لتبسيط عمليات التوظيف لموظفي الفئة الفنية والخدمات العامة، وزيادة أتمتة عمليات التوظيف الفرعية، وتجهيز استحقاقات ومستحقات الموارد البشرية وتوحيد وتبسيط وأتمتة إجراءات خدمة الموارد البشرية والتوظيف.

(د) تحديد فئات القوى العاملة الهامة وغيرها من الخيارات التي ستدعم إدخال مفهوم تخطيط القوى العاملة في المنظمة؛

(هـ) صياغة البرامج التي ستربط تنمية قدرات الموظفين باحتياجات المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة في البداية على أدوات التعلم والدعم لممثلي المنظمة و"الإدارة لتحقيق نتائج" و"دورة المشاريع"؛

(و) أتمتة نظام مدفوعات إنهاء الخدمة، وتعزيز نظام الإجازة، وتطوير وتنفيذ حاسبة إلكترونية لمعونات دعم الإجراءات وإدخال توقيعات رقمية لعمليات التوظيف في المكتب الإقليمي؛

(ز) توحيد تقارير الموارد البشرية التي تستخدم حالياً للمتخصصين في الموارد البشرية في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وتصميم لوحة بيانات إدارة الموارد البشرية التي لا تزال في مرحلة مبكرة من التنفيذ، بهدف تحسين دقة البيانات المتعلقة بالعاملين من الموظفين وغير الموظفين. وقد أدخلت النسخة الأولية من لوحات البيانات هذه محتوية معلومات أساسية تتعلق بالموارد البشرية والسفر في مايو/أيار 2015

واستخدمت للمديرين والموظفين الإداريين في المقر الرئيسي. ولوحة البيانات هي أداة لدعم تخطيط العمل ورصد الموارد.

51 - مع تنويعنا بالإنجازات المذكورة آنفاً، أشارت نتائج مراجعتنا إلى وجود فرص للتحسين يتعين على الإدارة أن تنظر فيها كي تواصل وظيفة الموارد البشرية تطورها وتساهم في فعالية المنظمة ككل. وستبحث هذه الفقرات التالية.

## باء-2-1-2 الحوكمة وإدارة التغيير في الموارد البشرية

52 - كي تنجح الحوكمة، ينبغي أن يكون لدى المنظمات سياسات داخلية وإجراءات فعّالة وضمانات ضرورية تعالج نقاط ضعف العمليات. غير أن ذلك يعتمد اعتماداً كبيراً على الكيفية التي تصمم بها العمليات وعلى كيفية تفويض الأدوار والمسؤوليات وكيفية وضع البروتوكولات. وينبغي أن تعمل حوكمة الموارد البشرية كذلك بالتماشي مع هذه المعلمات. ويتضح تعقيد إدارة الموارد البشرية أكثر عند إدخال تغيير أو إصلاح. فإدخال تغيير يوجه إدارة الموارد البشرية نحو بُعد جديد يتطلب العديد من الخطوات الهامة، من بناء أساس التغيير إلى ممارسة فلسفة "التحسين المستمر". هكذا، يتطلب إحداث تغيير يتعلق برأس المال البشري بناء توافق في الآراء ومشاركة وشفافية واستجابة وكفاءة وفعالية وإنصافاً. ويتطلب جعل التغيير أمراً واقعاً في نهاية المطاف تخطيطاً كاملاً منظماً، وذلك شرط للحوكمة الرشيدة.

## باء-2-1-2 (أ) استراتيجيات إدارة التغيير في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

53 - سلّمت استراتيجية الموارد البشرية لعام 2014 للمنظمة بأن هناك تصوراً بأن وظيفة الموارد البشرية مركزية بصورة مفرطة تعيقها إجراءات بيروقراطية وإدارية تمنعها من تقديم خدمات فعالة وكفؤة وتقيّد استجابة المتعاملين معها، وفي بعض الحالات تخلق تصوراً بأنها تفتقر إلى الشفافية والاتساق. ويعني هذا التصور ضمناً أن هناك حاجة إلى التغيير وأن هذا التغيير ينبغي لذلك أن يدعم عملية تحقق النتائج المقصودة بشكل أفضل.

54 - لاحظنا أن مكتب الموارد البشرية لم يعد أو يصدر استراتيجية لإدارة المقاومة أو إدارة التغيير في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية الجديدة. وقد أشار المكتب إلى أنه يدرك جيداً أن إحداث تغييرات كبيرة في الإدارة يمكن أن يواجه في البداية مقاومة هامة، وقد ركز جهوده المتعلقة بالاتصالات في كل مرة تعرض فيها مبادرة سياساتية جديدة على نشر مقالات وتقديم إحاطات للإدارات والشُعَب وعقد اجتماعات مع المديرين والموظفين المتأثرين والقيام بدورات تدريبية.

55 - مع تنويعنا بأن مكتب الموارد البشرية لا زال يقوم بمزيد من التوعية بين المديرين والموظفين، إلا أن إدارة العقبات التي تحول دون إحداث تغيير والبناء على ذلك التغيير هما نشاطان من الأنشطة الأساسية التي يتعين على مكتب الموارد البشرية أن يبرزهما أكثر، إذ أن المقاومة يمكن أن تتعاظم نظراً لطبيعة التغيير وسياقه. وقد أدخل تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية عدة تغييرات في الطرائق أوجدت بعض الحواجز، كما كان يتوقع. ويستدعي ذلك استراتيجيات وإجراءات ملموسة

يتعين اتخاذها لتقليل تأثير هذه الحواجز. وينبغي على مكتب الموارد البشرية، بدعم من الإدارة العليا، أن يصبح أداة للتحويل المستمر وأن يكون طرفاً رئيسياً في زرع ثقافة التغيير في عمليات إدارة الموارد البشرية.

56 - أوصينا بأن يقوم مكتب الموارد البشرية، مع الإدارة العليا، بتصميم وتنفيذ خطة إدارة تغيير ملموسة ورسمية لضبط تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.

### باء-2-1-3 تعيين موظفين فنيين

57 - مع وضع وتنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد بالفعل، تعتبر منظمة الأغذية والزراعة أن الوقت مناسب لتحويل وحدات الدعم التنظيمي، بما في ذلك شعبة الموارد البشرية، من كونها تقوم بوظيفة معاملات وعمليات إلى كونها شريكاً استراتيجياً يستجيب لرؤية منظمة الأغذية والزراعة. بناء على ذلك، لاحظنا أن هناك جهوداً جادة تبذل حالياً من خلال تنفيذ مبادرات قابلة للتطبيق، بغية التوصل في نهاية المطاف إلى إدارة موارد بشرية فعّالة وكفؤة. وهذه المبادرات قادرة على توظيف وإدارة الموظفين على أساس المهارات التقنية وتمكين الكفاءات، فضلاً عن ضمان الاحتفاظ بهم. وهذه أمور ضرورية لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ ولايتها. ولتحقيق هذه الغاية، جرى تحديث إجراءات وسياسات الموارد البشرية الموجودة أو أنها قيد التنقيح كي تعكس عملية توظيف جديدة لموظفي الفئة الفنية في عام 2014، وفئة الخدمات العامة في عام 2015.

### باء-2-1-3-1 معايير التعيين الموجودة فيما يتعلق بترتيب أفضلية المرشحين الداخليين، من منظمة الأغذية والزراعة ووحدة الخدمات المشتركة في الأمم المتحدة

58 - في ملء الوظائف الشاغرة، أبلغنا مكتب الموارد البشرية أنه وفقاً لأنظمة وقواعد الموظفين ذات الصلة، تتفوق الكفاءات على ترتيب الأفضلية. وعندما يمتلك المرشحون جميعهم مستوى الكفاءة المطلوب للمنصب، تعطى الأفضلية للمرشحين الداخليين والمرشحين من داخل منظومة الأمم المتحدة والمرشحين الخارجيين بهذا الترتيب.

59 - كما علمنا أيضاً أنه عندما تصبح وظيفة شاغرة، يجوز أن توصي وحدة التوظيف بمرشحين من تنقل الموظفين أو بتعيينات قصيرة الأجل. وقد أبلغنا مكتب الموارد البشرية أن وحدة التوظيف تقرر كيفية ملء المنصب الشاغر ولكن يمكنها أن تطلب مساعدة مكتب الموارد البشرية في تحديد المسار الأفضل. ويترك خيار كيفية ملء الشواغر لوحدة التوظيف ما دام من الثابت أن المرشح المصادق عليه كفؤ للمنصب. ولكن، في معظم الحالات، تفتح الشواغر للمرشحين الداخليين والخارجيين على حد سواء.

60 - أبلغنا مكتب الموارد البشرية أيضاً أن الإعلان عن فرص العمل للجميع، يمكن المنظمة من تجميع عدد كبير من المرشحين المؤهلين، ما يتيح لها فرصة أفضل لاختيار الشخص الأنسب للوظيفة. وأكد مكتب الموارد البشرية كذلك أن

الاعتبار الأول في تعيين الموظفين هو الكفاءة. وأوضح أن الشخص الأنسب، خاصة بالنسبة للاختصاصيين الفنيين، قد يكون من خارج المنظمة أو من خارج النظام الموحد للأمم المتحدة. كما أبلغنا المكتب أنه ينظر في ترتيب الأفضلية بعد فرز المرشحين وإدراجهم على قائمة التصفية المختصرة.

61 - كشفت المقابلات التي أجريناها مع أعضاء لجان الاختيار أن الاعتبار عند اختيار المرشحين للمصادقة على الأهلية للمنصب يعطى للمرشح الأكثر تأهيلاً/الأنسب على أساس الكفاءة للتوظيف دون النظر في ما إذا كان المرشح من داخل أو خارج المنظمة، وذلك يتماشى مع الأحكام القائمة.

62 - بما يتماشى مع فكرة أن الأشخاص هم الرصيد الأهم للمنظمة، ينبغي على المنظمة أن تثبت أنها تثمن مساهمة موظفيها. ولذا، عند ملء الوظائف الشاغرة، على الإدارة أن تطلب من وحدات التوظيف، أنه عندما تتساوى الأمور جميعها، ينبغي مراعاة ترتيب الأفضلية في ملء المناصب. وبهذه الطريقة، يعطى المرشحون الداخليون المؤهلون فرصة للتقدم الوظيفي.

63 - أوصينا بزيادة تعزيز قدرة مكتب الموارد البشرية على ضبط عملية تعيين الموظفين الفنيين ضبطاً كافياً وتذكير وحدات التوظيف بالأحكام القائمة التي تنص على أنه عندما تكون مؤهلات وكفاءة المرشحين متساوية، ينبغي أن تعطى الأفضلية للمرشحين من داخل المنظمة أو من وحدة الخدمات المشتركة للأمم المتحدة.

#### باء-2-1-4 إدارة الأداء

64 - تشمل استراتيجية الموارد البشرية الحالية للمنظمة مبادرة رئيسية لتأسيس عملية إدارة أداء منقحة تعزز ممارسات الإدارة الجيدة للتقييم المتواصل والتدريب وتقديم الملاحظات الراجعة. وسيساعد ذلك العاملين على فهم طبيعة ونوعية أدائهم، وتحديد مجالات التحسين والعوامل المحفزة. ففي الجوهر، ترسي عملية إدارة الأداء الفعالة أساس مواءمة مساهمة كل موظف من الموظفين مع الأهداف العامة للمنظمة.

#### باء-2-1-4(أ) استخدام نتائج نظام تقييم وإدارة الأداء بالعلاقة مع إدارة الحياة المهنية

65 - يجمع "فرع تعلم وتنمية قدرات الموظفين" البيانات عن الأهداف التنموية بعد استكمال دورة تخطيط نظام تقييم وإدارة الأداء ويستخدمها لضبط منهاج التدريب حسب الطلب وفهم الأنشطة الأخرى التي يرغب الموظفون فيها لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وحياتهم المهنية. غير أننا لاحظنا أن العملية لا تقدم نهجاً كلياً شاملاً لإدارة الحياة المهنية للموظفين ولخطط الخلافة. وعدا عن استخدام العملية كدليل لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، فإنها لا تدعم تماماً أهداف التنمية المهنية بما يتيح للمديرين والموظفين فرصاً لإبداء الأهداف والتطلعات المهنية والتعرف على

الإمكانات الوظيفية في المنظمة ونقاط القوة والضعف وإيجاد تدابير علاجية وتخطيط مهام تنمية للقدرات (بقصد الترقى الوظيفي أو جانبياً على المستوى الوظيفي نفسه).

66 - يستخدم نظام تقييم وإدارة الأداء كأداة لإدارة الحياة المهنية للتعرف على من يحققون أداءً رفيعاً وإعدادهم لمناصب أعلى والاضطلاع بمسؤوليات أكبر. ويوفر الاستخدام الحالي لنظام تقييم وإدارة الأداء فرصة كبيرة لمكتب الموارد البشرية لتوسيع النطاق بما يجعل النظام وسيلة إيجابية لتعزيز إدارة الحياة المهنية للموظفين. وإذا تحقق ذلك بهذه الطريقة، فسيتمكن للموظفين مجال أكبر للمناورة فيما يتعلق بإدارة حيواتهم المهنية والاستفادة من الفرص التي تتيحها المنظمة. غير أننا لاحظنا أعمال مكتب الموارد البشرية الحالية فيما يتعلق بإدخال تحسينات على سياسة إدارة الأداء في المنظمة كما وردت في الوثيقة FC 157/11 المقدمة إلى الدورة السابعة والخمسين بعد المائة للجنة المالية التي عقدت في مارس/ آذار عام 2015. وتهدف هذه التحسينات إلى تعزيز مساءلة الإدارة وإدخال عمليات أوضح وذات صلة.

67 - أحد الجوانب البالغة الأهمية لإدارة الأداء هو ارتباطها بمكونات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي لا تقل أهمية، من مثل إدارة الحياة المهنية وتنمية مهارات الموظفين وتدريبهم. وقد أنشأ هذا الربط إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية الذي ينظر إلى إدارة الأداء على أنها توفر الأساس للموظفين لاتخاذ قرارات مستنيرة حول مطامحهم المهنية وللمديرين لاتخاذ قرارات بشأن تطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم التدريبية.

68 - وفقاً لوحدة التفتيش المشتركة، ينبغي أن توفر إدارة الأداء مدخلات موضوعية يمكن التعويل عليها ليس فقط للمديرين لتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق باحتياجات التوظيف واستبقاء الموظفين وتطويرهم على أساس الجدارة الفردية ضمن عملية تتسم بشفافية، بل أيضاً للموظفين لاتخاذ قرارات بشأن أهدافهم المهنية.

69 - أوصينا بأن يواصل مكتب تنمية الموارد البشرية تعزيز سياسة إدارة أداء مكتب الموارد البشرية من خلال القيام رسمياً بتوسيع استخدام أهداف التطوير الوظيفي من مجرد أساس لإدارة المهارات إلى مجموعة أشمل من الأهداف الإنمائية التي تتخطى الكفاءة.

#### باء-2-1-4(ب) معايير تقارير التقييم وجودتها

70 - كشفت دراستنا لعينات من نظام تقييم وإدارة الأداء تبايناً ظاهراً بين الموظفين والمشرفين في صياغة أهداف خطة العمل والأنشطة ومؤشرات الأداء. فقد اعتبر وصف المهام والواجبات خطأً على أنه أهداف ولم يكن التمييز بين الأنشطة والأهداف محدداً بوضوح، وكُتبت مؤشرات الأداء وكأنها أنشطة. وعلاوة على ذلك، لوحظ في كتابة الأهداف ومؤشرات الأداء، وكذلك في عدد الأهداف والأنشطة المطلوبة في إطار كل هدف، أنه لم يتم في عدد من الحالات التقييد الدقيق بأن تكون المعايير محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وقابلة للإسناد (SMART).

71 - أبلغنا مكتب الموارد البشرية أن بإمكان طاقم المكتب القيام بعمليات تحقق من جودة النتائج بعد الحدث؛ ولكن لم يخطط لعمليات تحقق من جودة خطط العمل منهجية. كما علّق المكتب أنه في عام 2013 وضعت خطوط توجيهية بسيطة لتشجيع الموظفين والمشرفين على إنشاء خطط عمل من نوعية أفضل. وتقع مسؤولية استعراض جودة خطط العمل وتقييم نهاية العام على عاتق المشرف. وأشار مكتب الموارد البشرية أنه في سياق نظام تقييم وإدارة الأداء المنقح سيكون التركيز على زيادة تحسين وتبسيط خطة عمل نظام تقييم وإدارة الأداء وضمان أن يمثل الموظفون والمشرفون لخطط عمل محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وقابلة للإسناد.

72 - مع تنويعنا بالجهود التي يبذلها مكتب الموارد البشرية في توفير التدريب والتوجيه اللازمين للمديرين والموظفين، نشدد على أن تقييم الأداء كجزء لا يتجزأ من إدارة الأداء لا ينبغي أن يفسر على أنه مجرد التزام إداري ينبغي الامتثال له على أساس دوري. بدلاً من ذلك، ينبغي أن يعتبر أداة تخطيط واتصال مفيدة، وليس مجرد أداة لوضع درجات، فيتركز أكثر على توزيع أهداف المنظمة ووحدات العمل على الموظفين، ما يجعلهم أكثر انخراطاً في إنجازاتهم، وبالتالي ضمان قدر من المساءلة أكبر.

73 - صياغة استراتيجيات مناسبة للمراجعة المنهجية لنظام تقييم وإدارة الأداء بما في ذلك اعتماد آلية لضمان الجودة والتأكد من أن هذه الاستراتيجيات تطبق تطبيقاً متنسقاً.

#### باء-2-1-5 تطوير وتدريب الموظفين

74 - كمنظمة قائمة على المعرفة تلبي قوة عمل لها احتياجات تعلم وثقافات ووظائف ومواقع متنوعة، لاحظنا أن استراتيجية المنظمة للتطوير والتعلم تركز على مواءمة مجالات التعلم والتطوير مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وأولوياتها ودعم الإنجاز الفعال والعمليات القطرية. هكذا، يتوقع أن تنجم أهداف تطوير الموظفين عن تخطيط مدروس وتدبير تنفيذ مدروسة مع تعليقات راجعة للتأكد من أنها تستجيب للاحتياجات التعليمية للموظفين. وفي الجوهر، يعتمد تطوير قدرات الموظفين على مدى الحرص في التفكير والتخطيط والتنفيذ، ما يتطلب تفكيراً وتنفيذاً متينين.

#### باء-2-1-5(أ) ربط احتياجات التعلم مع احتياجات المنظمة

75 - ينبغي أن يرتبط التدريب الموفر للموظفين بوضوح ومباشرة مع احتياجات المنظمة وأولوياتها لضمان الفعالية. وحيث لا يمكن القيام بهذا الربط، يمكن أن يعتبر أن من غير المناسب إجراء برنامج تدريبي، إذ أنه سيكون مضيعة للموارد القيمة لا غير. وينبغي على برامج التدريب أن تؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة في الفعالية التنظيمية. وتنتج الآثار التنظيمية عندما تُطبّق في مكان العمل المعارف والمهارات المكتسبة في برنامج التدريب، ما يؤدي إلى أداء كفؤ من الموظفين. ويهدف تحليل الاحتياجات إلى تحديد فجوة الأداء التي يقصد التدريب سدّها. وهكذا، ينبغي توضيح وتفصيل التأثيرات التنظيمية المتوقعة.



76 - لاحظنا أنه ليس من الجلي في نظام تقييم وإدارة الأداء كيفية ربط احتياجات التعلم الخاصة بالموظفين، التي يحددها الإداريون على أساس الأهداف الإنمائية في نظم التقييم وإدارة الأداء الخاصة بهم، بالاحتياجات والأولويات التنظيمية. ولاحظنا أيضاً أنه ليس من الجلي كيف تصمم خطط التعلم الموحدة لكل شعبة وفروع التعلم والأداء والتطوير بحيث تراعي الاحتياجات المختلفة التي يحددها كل موظف. ونشدد أنه ينبغي على مستوى الشعبة وفرع التعلم والأداء والتطوير تصعيد إدارة احتياجات التعلم لكل موظف إلى مستوى يلبي احتياجات المنظمة ككل لتحسين ترشيح الاحتياجات والأهداف الاستراتيجية.

77 - أوصينا، ووافق مكتب الموارد البشرية على إعداد خطط تعلم تستند إلى تحليل احتياجات الموظفين من المعارف والمهارات، وتصميم وتنفيذ برامج تعلم ترتبط ارتباطاً واضحاً بالاحتياجات والأولويات التنظيمية بغية تحقيق الاستخدام الأمثل للأموال المخصصة لتنمية قدرات الموظفين.

#### باء-2-1-5 (ب) تقييم نقل المعارف والمهارات المكتسبة إلى مكان العمل

78 - إحدى مبادرات منظمة الأغذية والزراعة المتضمنة في استراتيجية الموارد البشرية هي تعزيز التحسين المستمر والابتكار عن طريق منهج للتعليم والتنمية منقح. ويهدف ذلك إلى تنقيح استراتيجية التعلم الراهنة لمعالجة احتياجات التعلم الناشئة على النحو الأمثل. وقياس نجاح هذه المبادرة القابل للتطبيق هو مجموعة شاملة من خيارات التعلم والتطوير تقدم في بيئة تعلم مختلطة تشمل دورات تعليمية وجاهية وإلكترونية.

79 - إننا نجد قياس النجاح هذا كمي أكثر مما هو نوعي. وإذا كان القياس على أساس الأعداد فقط، فإنه قد لا يدعم الهدف الرامي إلى توفير بيئة عمل تمكينية خالية من المضايقة والتمييز وتراعي التنوع وتدعم الموظفين في تحقيق أهداف التطوير المهني والوظيفي وتجسيد أفضل الممارسات في إدارة الأداء.

80 - علاوة على ذلك، لاحظنا أن مؤشرات الأداء الرئيسية التي يستخدمها فرع التعلم والأداء والتطوير في تقييم برامجهم تقتصر على قياس ردود فعل المشاركين، أو في أفضل الحالات، قياس كم زيادة معرفتهم/مهاراتهم نتيجة التدريب، ولا تعالج المقياس الحقيقي لنجاح برنامج تدريب وهو التأثير على الفعالية التنظيمية.

81 - أبلغنا مكتب الموارد البشرية أن تقييمات الأثر تجرى للبرامج الكبيرة من مثل برامج القيادة الإدارية. ولبرامج مختارة، يستكمل التقييم على المستوى 3 أو التعلم المطبق في مكان العمل. أما لجميع البرامج، فتجرى تقييمات المستوى 1، التي تشمل أيضاً مؤشر أداء رئيسي عن قابلية التطبيق. وعلى أساس تقرير أنشطة عام 2013 الذي وضعه في مكتب الموارد البشرية، خلصنا إلى أن تقييم نتائج التدريب تعامل مع إدراك المتدربين لتأثير الدورات عليهم هم وليس

على الأداء الكلي الفعلي لهم. وبهذا المعنى، هناك حاجة إلى تقييم للأثر يستخدم قدر الإمكان لكافة البرامج التي تهدف إلى بناء كفاءات الموظفين، لأن هذا النوع من التقييم هو الذي يمكن أن يقيس بحق فعالية برامج التعلم.

82 - تدريب الموظفين استثمار مكلف لأي منظمة وينبغي تحويله إلى جهد مريح مستدام ومتجدد لضمان عوائد فعّالة. وبهذه الطريقة، يصبح التدريب عنصراً رئيسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية ويقاس نجاحه بالأثر الذي يحدثه على إنجاز أهداف المنظمة وأغراضها.

83 - أوصينا مكتب الموارد البشرية بقياس فعالية برامج التعلم من خلال تقييم الأثر بالإضافة إلى الممارسة الحالية بغية وضع أساس أكثر فعالية لصياغة خطط التعلم المستقبلية.

#### باء-2-1-6 تنقل الموظفين

84 - تنقل الموظفين فرضية أساس من فرضيات الخدمة المدنية الدولية تشجع المبادئ والقيم المشتركة. وقد تتفاوت متطلبات التنقل فيما بين كيانات الأمم المتحدة تبعاً لبنيتها وحجمها وولايتها. وتبعاً لإطار الموارد البشرية للجنة الخدمة المدنية الدولية، ينبغي أن تهيم برامج التنقل، من بين أمور أخرى، تنقل الموظفين ضمن وعبر المنظمات الدولية، وكذلك وإلى المدى الممكن من وإلى الخدمة المدنية ومؤسسات القطاعين العام والخاص، وأن تكون شرط من شروط التوظيف عندما يتطلبها الكيان المعني.

#### باء-2-1-6(أ) عناصر تحفيزية لتشجيع التنقل

85 - لاحظنا أنه ثبتت في عام 2014 صعوبة تنفيذ النقل الإلزامي المتحكم به. وفي شباط/فبراير 2015، صدرت سياسة تنقل جديدة مع خطوط توجيهية داعمة ومجموعة أدوات. وحقق برنامج التنقل لعام 2015 نتائج أفضل مما حققت التجربة الأولى في عام 2014.

86 - علّق مكتب التنمية البشرية أن الصعوبات التي واجهت تقبل سياسة التنقل في المنظمة كانت متوقعة، لأن القوة العاملة فيها لم تكن تاريخياً حركية جداً، ولأن إدخال برنامج تنقل متحكم به يمثل تغييراً كبيراً بالنسبة لمعظم الموظفين. وتتبدى المقاومة في تردد الموظفين تجاه التقدم للوظائف وعدم رغبة المديرين في الإفراج عن الموظفين تفادياً لتعطل العمل. كما لوحظ أيضاً أن الحوافز المالية التي تتخذ شكل علاوات انتقال ونظام الدعم المقدم للموظفين وأفراد أسرهم لتمكينهم من الاستقرار في مواقع جديدة، لم تسفر عن زيادة اهتمام الموظفين، كما لم تتوفر دوافع كافية للمديرين لأنهم لم يشاركوا بفعالية في العملية بكاملها. وقد عولج هذا الجانب وتحسّن إلى حد كبير مع تحديث سياسة التنقل الصادرة في عام 2015 والتي تنص على أن المديرين مسؤولين مسؤولية مباشرة عن وضع خطط التنقل للموظفين الخاضعين لمسؤوليتهم وعن تقديم هذه الخطط للاستعراض النهائي.

87 - تهدف السياسة الحالية لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن التنقل الجغرافي للموظفين، من بين أمور أخرى، إلى رعاية التطوير المهني عن طريق تزويد الموظفين بفرص وتحديات عمل مختلفة تساهم في تنمية قدراتهم المهنية، وفي الوقت نفسه ضمان استمرار وجود تنفيذ البرامج. ويقترن ذلك بحوافز تقدّم للموظفين الذين نجحوا في مهمة نقل جغرافي، بإعطائهم أولوية في التعيينات والترقيات إذا كانت المعايير الأخرى جميعها متساوية.

88 - بهذا المعنى، لاحظنا أن الحوافز في سياسة التنقل ليست جذابة بما يكفي لتحفيز الموظفين والمديرين على حد سواء. وفي حين أكد مكتب تنمية الموارد البشرية في استراتيجيته للموارد البشرية على تنفيذ وإدارة خطة تنقل في المنظمة على أساس معايير واضحة وشفافة مرتبطة بقرارات التوظيف والترقية، لا تقدم سياسة التنقل تطويراً مهنيّاً قابلاً للتطبيق. وقد أشار مكتب الموارد البشرية إلى أن التنقل سمة عادية من سمات الخدمة في المنظمات الدولية وتنص عليه قواعد ولوائح منظمة الأغذية والزراعة للموظفين. ولذا يتوقع من موظفي الفئة الفنية الدوليين أن يتنقلوا خلال حياتهم الوظيفية ضمن منظمة الأغذية والزراعة وضمن الخدمة المشتركة للأمم المتحدة كسمة عادية من سمات الخدمة.

89 - علاوة على ذلك، لا تنص سياسة منظمة الأغذية والزراعة على حقوق إعادة الاستيعاب أو الإعادة. ومن المسلمّ به أن إدارة آلية لحقوق الإعادة من ضمن مخطط التنقل في المنظمة ستكون صعبة للغاية، هذا إن كانت ممكنة على الإطلاق. ففي الواقع، يعني ذلك أن العديد من الوظائف سيظل محجوزاً ولا يمكن شغله لضمان حقوق الإعادة. وقد أعلمنا، في حدود معرفة مكتب الموارد البشرية، أنه ليس هناك من بين كيانات الأمم المتحدة التي لديها برامج تنقل كبيرة من تمنح حقوق إعادة للموظفين كسمة منتظمة في سياساتها.

90 - أوصينا بأن يواصل مكتب الموارد البشرية زيادة تعزيز سياسة تنقل الموظفين من خلال الدروس المستفادة من تدريبات عامي 2014 و 2015 والمباحثات النشطة مع المديرين التنفيذيين والموظفين لضمان قبول لهذه السياسة أوسع.

## باء-2-1-7 تمثيل النوع الاجتماعي

91 - كان ميثاق الأمم المتحدة هو المعاهدة الدولية الأولى التي تدعو إلى المساواة بين الرجل والمرأة، وقد احتضنت منظومة الأمم المتحدة هذا المبدأ. وإدراكاً منها أن المساواة بين الجنسين حق من حقوق الإنسان وأن تمكين المرأة أداة لا غنى عنها للنهوض بالتنمية، أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة القرار الأول المتعلق بعمالة المرأة في كيانات منظومة الأمم المتحدة، حاثّة إياها اتخاذ التدابير المناسبة لضمان تكافؤ الفرص للنساء المؤهلات في المناصب العليا والمناصب الفنية الأخرى.

## باء-2-1-7(أ) وضع أهداف جنسانية

92 - لاحظنا أن 36 في المائة فقط من القوى العاملة في الرتب الفنية والرتب الأعلى هم من الإناث؛ أي 20 في المائة من مجموع المديرين و38 في المائة من الموظفين الفنيين. وقد سلط مكتب الموارد البشرية الضوء على أحد العوامل التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة فيما يتعلق بتوظيف الإناث، وهو قلة المرشحات اللاتي يتقدمن بطلبات للوظائف الشاغرة. وبالمثل أوضح مكتب الموارد البشرية أن الإناث يشملن في قائمة مقدمي الطلبات التي تصادق عليها لجنة الاختيار، إلا أنه ليس هناك ما يضمن اختيار المرشحات، إذ أن الاعتبار الأسمى ينبغي أن يبقى دائماً الكفاءة ومدى ملاءمة المرشح للمنصب المعني.

93 - علّق مكتب الموارد البشرية أنه بموجب خطة العمل لفترة 2014-2015، وضعت أهداف لتمثيل الجنسين لفترة السنتين ولكن ليس لكل سنة على حدة، وذلك بسبب المراجعة الجارية لإجراءات توظيف الرتب الفنية والعمل الجاري بشأن خطة العمل الجنسانية التي أُرِف موعداً مراجعتها، بالإضافة إلى وضع الصيغة النهائية للخطوط التوجيهية للشؤون الجنسانية. وأضاف مكتب الموارد البشرية أنه يتعين عليه النظر في مسألة التقارير عن التمثيل الجنساني - ما إذا كان ينبغي أن تعدّ على مستوى الإدارات أم على مستوى المنظمة ككل. وهذه قرارات ستتخذ في إطار الاستعراض النهائي لخطة العمل الجنسانية والخطوط التوجيهية المحدثة.

94 - استناداً إلى ما سبق، خلصنا إلى أن هناك ضرورة خاصة لأن تتخذ المنظمة خطوات استباقية لضمان تحقيق التكافؤ بين الجنسين، ليس فقط نظراً لأن منظمة الأغذية والزراعة ألزمت نفسها أن تصبح وكالة رائدة في تعزيز المساواة بين الجنسين، بل، وذلك هو الأهم، لأن المنظمة أقرت منذ زمن طويل أن الاعتبارات الجنسانية تشكل عنصراً هاماً في سعيها إلى تحقيق ولايتها المتمثلة في دعم تحقيق الأمن الغذائي للجميع. وكما ورد في تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي، يكمن التحدي في التوفيق بين السياسات المتعلقة بالكفاءة وتلك المعنية بالتوازن بين الجنسين باعتبار أن تضاربات قد تنشأ لدى محاولة تلبية الاحتياجات جميعها في الوقت نفسه.

95 - مع ذلك، تنبغي الإشارة إلى التقدم المحرز في المنظمة في التوازن بين الجنسين على مدى السنوات الماضية. فالواقع أن تمثيل المرأة في الرتب الفنية وما فوقها في جميع أنحاء المنظمة ارتفع باطراد إلى متوسط يتراوح من 35 إلى 36 في المائة، بينما كانت النسبة في عام 2005 حوالي 28 في المائة. وقد اتخذ مكتب الموارد البشرية واتخذت الإدارة خطوات لتحسين تمثيل المرأة في قوة العمل وتواصلت الجهود لزيادة التوازن بين الجنسين في المنظمة.

96 - أوصينا بأن يعزز مكتب الموارد البشرية المنهجية التي يستخدمها مكتب الموارد البشرية حالياً لوضع أهداف للمساواة بين الجنسين فيما يتعلق بالوظائف الشاغرة وقرارات الاختيار والتعيين، وحل التضاربات بين سياسات الكفاءة وسياسات المساواة بين الجنسين كي توضع وتدار أهداف واقعية.

97 - كعملية، يحدد تخطيط الخلافة ويطور الموظفين الذين لديهم إمكانيات شغل مناصب رئيسية، كما يزيد من توفر موظفين ذوي خبرة مستعدين لتولي هذه الأدوار عندما تصبح متاحة. وفي الجوهر، تخطيط الخلافة جزء رئيسي من تخطيط القوة العاملة ويمارس في مرحلة تحليل الفجوات فيها. ويتضمن تخطيط الخلافة أيضاً تحديد مناصب/مجموعات رئيسية والكفاءات المطلوبة لهذه المناصب وتحديد المرشحين المحتملين، وبعد ذلك تُدرج أهداف التعلم والتنمية لهذه الأنشطة في استراتيجية الموارد البشرية بأكملها. ومن وجهة نظر الرقابة الداخلية، يتعلق تخطيط الخلافة مباشرة بتطوير الكفاءات الذي يمكن أن يؤدي إلى كفاءة العملية برمتها وإلى إدارة لرأس المال البشري أكثر فعالية.

### باء-2-1-8(أ) تخطيط الخلافة وتخطيط القوة العاملة

98 - من ناحية استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة، لاحظنا أن تخطيط الخلافة لم يكن جزءاً من عملية تخطيط القوة العاملة، كما لم يجر تحديد أنشطة تمهد لأي مبادرة لتخطيط الخلافة. وإذا كان لتخطيط الخلافة أن يجري، فإنه لا يمكن أن يتم بمعزل عن عملية تخطيط واسعة للقوة العاملة. ولا يعبر تحليل الثغرات الذي يعتزم مكتب الموارد البشرية القيام به صراحة عن إدراج تخطيط الخلافة كعيار في التغييرات المتوقعة في مزيج مهارات الموارد البشرية. وقد أفاد مكتب الموارد البشرية أن تخطيط القوى العاملة والخلافة هو من المواضيع ذات الأولوية العالية في برنامج عمله لفترة السنتين المقبلة وما بعدها. ويجري العمل حالياً على إعداد الأدوات اللازمة لدعم هذه المبادرة، مثل نظام تقييم وإدارة الأداء وإدارة الكفاءات.

99 - يتخذ تخطيط الخلافة أهمية أكبر عندما تزداد القوة العاملة تقدماً في العمر. وبطبيعة الحال، يستدعي واقع التقدم في العمر الحتمي مغادرة الأفراد، وينبغي أن تكون المنظمة مستعدة لذلك، بتوفير الصف التالي ليتولى الخلافة ويواصل الأنشطة التي لم يستكملها الأسلاف. وفي حالة منظمة الأغذية والزراعة، يبلغ متوسط أعمار 1 434 من موظفيها في الرتب الفنية و118 من رتب المديرين وما فوق 48 و55 عاماً، على التوالي. ولذا، يمكن القول أن قوة العمل في المنظمة مسنة، وهناك ضرورة حقيقية للشروع في سياسات وفي تنفيذ استراتيجيات تضمن ألا تعرقل الشواغر المقبلة سير العمل العادي في المنظمة. وتتضخم هذه الضرورة بواقع أن 16 مديراً و53 موظفاً من الرتب الفنية هم على وشك التقاعد أو تقاعدوا ابتداءً من أكتوبر/تشرين الأول 2014 حتى ديسمبر/كانون الأول 2015.

100 - لتحديد مدى تأهب منظمة الأغذية والزراعة لهذا النوع من الطوارئ، أجرينا مسحاً لمجيبين منتقنين وتوصلنا إلى أن البعض لا يعلم التدابير المؤسسية التي تكفل نقل المعارف أو أي برنامج في المنظمة يعدّ للخلافة في منصب إداري. وعلاوة على ذلك، أوضحت إحدى المجيبات أن تخطيط الخلافة يشكل مشكلة رئيسية في وحدتها. ولاحظنا أن المنظمة نتيجة لذلك تعيد توظيف المتقاعدين كتدبير مؤقت لسدّ الثغرات في المناصب. ووجدنا أن ما مجموعه 167 متقاعداً أعيد

توظيفهم؛ 38 في عام 2013 و129 في عام 2014. ومن بين هؤلاء، لا زال 53 يعملون، بينما تنتهي عقود الباقين في 20 أكتوبر/تشرين الأول 2014.

101- يمكن القول إن الافتقار إلى المواهب الموجودة في المراتب الأدنى أو نقصها يبرر دوام ممارسة توظيف المتقاعدين مرة أخرى للقيام بالدور ذاته الذي قاموا به قبل التقاعد. ولكن يمكن تحدي هذه الاستراتيجية أو ربما حتى مساواتها بعدم الكفاءة من جانب الإدارة في ظل غياب المبادرات القادرة على الاستفادة من معارف المتقاعدين والموظفين الموشكين على التقاعد الذين يأخذون معهم معارف قيّمة لم يشاركوا الآخرين فيها، ما يؤدي إلى إدامة الحاجة إلى الاستمرار في توظيف المتقاعدين. كما أن إعادة توظيف المتقاعدين للعمل كمستشارين مكلف أيضاً للمنظمة. ففي حين يتقاضى المتقاعدون/الاستشاريون أقل بالمقارنة مع الموظفين المنتظمين، لا يمكن القول إن كفاءة التكلفة هي السبب الأفضل لتوظيفهم لأن ذلك يشير أيضاً إلى افتقار التخطيط إلى الكفاءة.

102- أوصينا بأن يصيغ مكتب الموارد البشرية استراتيجية الخلافة في المنظمة وترسيخها في عملية التخطيط الجارية لقوة العمل مع التركيز بوجه خاص على الاستفادة استفادة كاملة من معارف ومهارات وخبرات الموشكين على التقاعد لإنشاء ذخيرة متصلة من المواهب، ما يضمن تخفيف الفجوات المعرفية.

باء-2-2 عمليات التعاون التقني

باء-2-2-1 شعبة مركز الاستثمار

103- يتحقق التأكد من أن ولاية المنظمة بشأن التنمية الزراعية والاستدامة الزراعية التي تتطلب اهتماماً بالاستراتيجيات والسياسات والاستثمارات الزراعية عن طريق شعبة مركز الاستثمار في المنظمة. فهي تقود جهود المنظمة في تشجيع مزيد من الاستثمار العام والخاص الأكثر فعالية في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية والتنمية الزراعية والتنمية الريفية. وهي تنفرد بامتلاكها نموذج أعمال مختلف، إذ أنها تقوم بمعظم أعمالها في إطار اتفاقات شراكة تعقدتها المنظمة مع منظمات التمويل الدولية، حيث توفر خبرتها ومشورتها المحايدة لعدد كبير من البلدان لصياغة وتنفيذ دعم مشاريع قيمتها عدة ملايين من الدولارات من خلال توفير مهارات متخصصة في تخطيط وصياغة وتقييم الاستثمار.

باء-2-2-1(أ) صياغة استراتيجية لدعم الاستثمار

104- جرت سلسلة من التقييمات لدور المنظمة في دعم الاستثمار في الأمن الغذائي والتغذية والتنمية الزراعية والتنمية الريفية أدت إلى توصية شاملة بأن تصيغ المنظمة استراتيجيتها لدعم الاستثمار بحيث تشمل بناء شراكات وتنمية قدرات أقوى، وأن تلتقط هذه الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون على نطاق المنظمة ككل كيف يمكن لشعبة مركز الاستثمار في المنظمة أن تعظم نقاط القوة وتقلل نقاط الضعف إلى الحد الأدنى وتغتتم الفرص وتجتنب المخاطر التي تهدد دعم الاستثمار.

105- لقد تفحصنا عدة اعتبارات مقدمة من شعبة مركز الاستثمار في صياغة استراتيجية على نطاق المنظمة وحددنا بضعة منها: استراتيجية تحديد الأولويات، والبرمجة للحصول على نتائج، والرصد والتقييم، وإضفاء الطابع الرسمي على الوثائق، ومستلزمات نجاح تنفيذ الاستراتيجية. غير أننا لاحظنا أن صياغة الاستراتيجية لم تعالج جوانب إدارة المخاطر. وينبغي على عملية صياغة الاستراتيجية إدماج إدارة المخاطر على نطاق واسع، ما يتطلب تحديداً معقولاً للمخاطر ومؤشرات المخاطر عبر وضعها في سياقها، واستجابات ملائمة للمخاطر بالعلاقة مع الاستراتيجيات المتأثرة، والرصد الكافي للمخاطر في موازاة التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية. وتسلم الإدارة بضرورة إدراج إدارة إضافية للمخاطر لدى إعداد الاستراتيجية.

106- نشيد بشعبة مركز الاستثمار لمبادراتها المؤدية إلى وضع استراتيجية لدعم الاستثمار على نطاق المنظمة ككل. ومع تنفيذ الاستراتيجية، وضعت التوقعات على مستوى عال. وينبغي أن تتواصل بطريقة منضبطة الأنشطة التي يُعتمد إنجازها حتى نهاية عام 2015، ما يستلزم رصد هذه الأنشطة عن كثب. كما لاحظنا أيضاً أن المنظمة ألزمت نفسها أمام لجنة البرنامج باستكمال استراتيجية دعم الاستثمار بحيث تستكمل التوصيات جميعها بحلول نهاية عام 2015، ولذا ينبغي أن يستمر القيام بالرصد أسبوعياً من الإدارة العليا لشعبة مركز الاستثمار واجتماع إدارة الفريق التنفيذي لشعبة مركز الاستثمار، شهرياً أو حسبما يقتضي الأمر من مجلس رصد البرامج على مستوى المنظمة.

107- أوصينا بضمان أن تنعكس اعتبارات المخاطر في استراتيجية دعم الاستثمار، وضمان أن يتم تسليم الاستراتيجية ومخرجاتها في الوقت المناسب بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2015.

#### باء-2-2-2 شعبة حالات الطوارئ وإعادة التأهيل

108- تقوم شعبة حالات الطوارئ وإعادة التأهيل بدور نشط في تنفيذ برنامج عمل المنظمة فيما يتعلق بالتكيف والقدرة على الصمود. فهي تعمل على خفض خطر الكوارث (التأهب والوقاية والإنذار المبكر) والاستجابة، وتعزيز الإدماج الكامل للأعمال الموجهة نحو التنمية في تدخلات الاستجابة الإنسانية، وتلك أمور تعتمد إلى حد كبير على القدرات وعلى السياسات والأطر التمكينية.

#### باء-2-2-2(أ) بروتوكولات الاستجابة لحالات الطوارئ

109- عبّرت المنظمة، بوصفها عضواً كاملاً في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (اللجنة الدائمة)، عن بروتوكول الإعلان والاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3 الخاص بها في نشرة المدير العام رقم 32/2013. وتوائم النشرة عمليات المنظمة الداخلية مع عمليات الجهات الدولية المعنية بالعمل الإنساني في حالة حدوث تعبئة واستجابة على نطاق المنظمة لحالات الطوارئ من المستوى 3 مع الاحتفاظ بقدرتها على التصرف المستقل وفاءً لولايتها. وأطر موضوع

بروتوكول المستوى 3 لتوفير بروتوكولات لحالات الطوارئ على نطاق المنظومة. وقد قمنا باختبار هذه السياسة لتحديد ما إذا كانت أحكامها توفر آلية كافية من حيث الأدوار والمسؤوليات والمسئوليات على كافة مستويات الطوارئ.

110- استناداً إلى التصميم الحالي لبروتوكول المنظمة للطوارئ من مستوى 3 وإلى التقارير التي قدمت من المكاتب الميدانية، توصلنا إلى أن السياسة، كآلية لكل من المساءلة والمراقبة، تثير تحديات معينة. والأهم من بين هذه التحديات تعريف مستويات التفعيل لمساعدة القيادة الإدارية لحالات الطوارئ والجمهور على فهم حجم الحالة الطارئة الأولي والحالي ومستويات الاحتياجات المحتملة من القوة البشرية. وهذا ينبغي أن يخدم تلبية الاقتصاد في القوى ويقلل التكاليف غير الضرورية إلى الحد الأدنى. ومع تنامي أو انخفاض حالة الطوارئ، يعدل حجم أنشطة الطوارئ لمواجهة الظروف المتغيرة. والمرونة التي يوفرها بروتوكول واحد فقط من حيث القدرة على التفسير لا تبشر بخير نظراً لطبيعة برنامج العمل الرئيسي، أي العمل المتعلق بالطوارئ.

111- نظراً لطبيعة الاستجابة لحالة طوارئ التي تشمل تعبئة خدمات الطوارئ الضرورية والمستجيبين الأوائل، ينبغي أن يكون ذلك مدفوعاً بفئة ونوع حالة الطوارئ، التي يرجح أن تشمل عدة موجات من خدمات الطوارئ الأساسية، التي يمكن دعمها بعدد من خدمات الطوارئ الثانوية. وتدعم سياسة المنظمة للمساءلة هذه المسألة أيضاً. وينبغي أن تركز أية سياسة تعتمد المنظمة، بما في ذلك تلك المتعلقة بأنشطة الطوارئ، على هذه الركيزة لأن حالات الطوارئ لا تحدث بالكثافة نفسها والمستوى نفسه، ولذا ينبغي أن تسترشد بسياسات أكثر وضوحاً. وتمشياً مع هذا الشاغل، حدد مكتب المفتش العام مؤخراً كمستوى مخاطر مرتفع الانتقال إلى تطوير إجراءات تعافٍ وخطط عمل مفصلة لضمان أن يكون بإمكان المكاتب العمل في حالات الطوارئ على المستويات الميدانية اللامركزية. وللتخفيف من هذا الخطر، كان متوقعاً أن توضع إجراءات التشغيل وخطط العمل الموحدة على المستويات الميدانية اللامركزية ولهذه المستويات. وكمعيار للقياس جيد، أدرك برنامج الأغذية العالمي، الذي يقود مع منظمة الأغذية والزراعة تجمع الأمن الغذائي العالمي، بالفعل الأهمية البارزة لبروتوكولات الاستجابة لحالات الطوارئ من المستويين 1 و2. وقد زود برنامج الأغذية العالمي في وثيقته لتصنيفات الاستجابة لحالات الطوارئ مستويات لتفعيل الاستجابة تفصل بوضوح الأدوار والمسؤوليات خلال كل مستوى من مستويات الطوارئ وتعطي تكليفاً أكثر تحديداً للجهات الفاعلة في حالات الطوارئ.

112- أوصينا بصياغة بروتوكولات واضحة مخصصة لمستويي الطوارئ لام-1 ولام-2 لضمان خطوط مساءلة واضحة. وتوضيح الأدوار والمسؤوليات وضبط التصاميم لبروتوكول مستوى لام-3.

## باء-2-2-3 برنامج التعاون التقني

113- برنامج التعاون التقني جزء من البرنامج العادي لمنظمة الأغذية والزراعة ويمول من المساهمات المقررة لأعضائها. وبعد تطبيق اللامركزية على برنامج التعاون التقني في عام 2010 وعملية التغيير التحويلي وعملية التفكير الاستراتيجي التي أدت إلى الإطار الاستراتيجي المراجع، طلبت البلدان الأعضاء تأكيداً بأن برنامج التعاون التقني سيتكيف مع هذا



السياق التنظيمي الجديد ويظل برنامجاً ذا صلة وأهمية كوسيلة للحصول على الخبرة التقنية للمنظمة. واستجابة لهذه الدعوة، صادق المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2013 على مقترح تدابير تعزيز برنامج التعاون التقني وخطة تنفيذ لها كي يتواءم برنامج التعاون التقني بشكل أفضل مع الإطار الاستراتيجي المراجع.

### باء-2-2-3(أ) تقارير الأداء في برنامج التعاون التقني

114- صادق المجلس على الاعتماد المقترح لمؤشرات الأداء لبرنامج التعاون التقني التي تغطي مستويين اثنين من مستويات الأداء: (1) صلة واستدامة التدخلات الإنمائية من برنامج التعاون التقني؛ و(2) معدلات الموافقة على موارد برنامج التعاون التقني ومعدلات تسليمها. غير أننا لاحظنا أنه بالنسبة لعام 2014، لم يرد في التقرير التوليقي لاستعراض منتصف المدة لعام 2014 غير أداء معدلات الموافقة والتسليم، ولم يرد أي تقرير عن صلة واستدامة التدخلات الإنمائية لبرنامج التعاون التقني، إذ كانت تلك فترة انتقالية. وفي الواقع، مع إدخال النموذج الجديد للتقارير النهائية في المنظمة في إطار دورة المشاريع، الذي أدخل مشاريع برنامج التعاون التقني في إطار دليل برنامج التعاون التقني الجديد في مارس/آذار 2015، سيجري رفع تقارير عن الصلة والاستدامة اعتباراً من عام 2016.

115- بالإشارة إلى دليل الإدارة القائمة على النتائج لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، تعرف المخرجات على أنها كافة ما ينتجه المنفذون، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة. ويتطلب إعداد تقارير عن النتائج باتباع سلسلة النتائج أن تشمل معلومات عن "المخرجات"، فبخلاف ذلك، لا يمكن قياس التغيير اللاحق خاصة على مستوى النواتج. وبدون مخرجات ملموسة واضحة، لا يمكن أن تقاس بدقة مساهمة برنامج التعاون التقني في تحقيق ناتج على مستوى المنظمة ككل.

116- علاوة على ذلك، أحد المبادئ الهامة التي تبنتها المنظمة من حيث إدارة النتائج هو استخدام معلومات النتائج للتعلم والإدارة، كما لإعداد التقارير والمساءلة. وتتماشى مع هذا المبدأ ضرورة أن تقدم المنظمة تقريراً كاملاً عن الإنجازات الفعلية يصاحبه المعيار الذي قيس الأداء مقابله. ومن المهم أهمية حاسمة للهدف والإنجازات على حد سواء أن يقدم في استعراض منتصف المدة ليس فقط ما يتعلق بالموافقات والتسليم (التي يقدم تقرير عنهما فعلاً) ولكن أيضاً ما يتعلق بالأداء (الصلة والاستدامة)، وذلك لكي يستنبط صناع القرار وأصحاب المصلحة والبلدان الأعضاء جميعاً استدلالات أوضح بشأن النتائج التي تحققتها المنظمة.

117- أوصينا بأن تواصل منظمة الأغذية والزراعة صقل مؤشرات المخرجات القابلة للقياس مع الأخذ بالاعتبار الالتزام المقرر باعتمادات برنامج التعاون التقني وضمان رصد تطوير مؤشرات الأداء بقوة حول الأبعاد المحددة.

## باء-2-2-3(ب) الأدوات والمعايير الرسمية لرصد المشاريع

118- منذ تطبيق اللامركزية في برنامج التعاون التقني، أعطيت المكاتب الميدانية سلطة إدارة الاعتمادات لمشاريع التنمية - من التخطيط إلى صياغة وإعداد الميزانيات إلى التنفيذ والرصد ووضع التقارير. وفي الأثناء، تركز دور برنامج التعاون التقني في المقر الرئيسي قدر ما يتعلق الأمر بمشاريع التنمية على إدارة برنامج التعاون التقني والإشراف عليه على مستوى المنظمة.

119- الرصد ورفع التقارير سمتان متأصلتان من سمات الإدارة القائمة على النتائج. والغرض من الرصد هو ضمان إدارة استباقية للنتائج ودعم كفاءة وفعالية تنفيذ خطة العمل والموازنة. ويهدف الرصد إلى تيسير التنفيذ الفعال للتكلفة في الوقت المحدد، بما في ذلك تحديد القضايا والمشاكل لاتخاذ إجراءات تصحيحية من جانب إدارة المشاريع على كافة المستويات.

120- لاحظنا أن مكاتب ممثلي المنظمة لا تزود بتوجيهات محددة مفصلة فيما يتعلق بالوتيرة التي ينبغي أن ترصد بها مشاريع برنامج التعاون التقني وفيما يتعلق بالوثيقة ينبغي أن تنتج لتوثيق عملية الرصد. وقد علق برنامج التعاون التقني بأن دليل برنامج التعاون التقني يحدد الأنشطة على أساس ربع سنوي لتيسير رصد "حملة الموازنات" وأضاف أن مسؤولية رصد تقدم المشاريع استناداً إلى خطة العمل تقع على عاتق منسقي حملة الموازنات في البرنامج مع أعضاء فريق العمل. وتقارير الرصد متاحة بالفعل لاستخدام منسقي حملة الموازنات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية في المنظمة، كما أن الأدوار والمسؤوليات محددة في دليل دورة المشاريع.

121- إن إعداد توجيه موحد على مستوى المنظمة يغطي التقارير المنتظمة والرصد المنتظم لمشاريع برنامج التعاون التقني تدبير رقابي سيكون له أثر شامل على نوعية البيانات المقاسة والقرارات المتخذة على أساس المعلومات المجمعة. كما أنه يعزز المساءلة ويقوي أنشطة الرقابة ذات العلاقة ويضمن التنفيذ المنتظم للأنشطة، بينما يكفل أيضاً أن تتوفر البيانات المشتركة المطلوبة في النموذج القياسي الموجود. ومن شأن هذا أيضاً أن يضمن أن تنجز وظائف الإشراف العالية المستوى، كتلك التي يؤديها التعاون التقني، بفعالية أكثر.

122- أوصينا الاستمرار في ضمان أن تحدد الخطوط التوجيهية بوضوح، من بين أمور أخرى، الأدوار والمسؤوليات الواضحة لحملة الموازنات ومنسقي برنامج التعاون التقني لدى إجراء الرصد المنتظم للمشاريع؛ وأن تدعم هذه المشاريع بأدوات وتقنيات تمكن مواصلة تحسين أنشطة الرصد، ما يعزز نوعية القرارات على كافة المستويات.

## باء-2-2-3(ج) توفر تقارير نهائية للمشاريع في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية

123- ينص دليل برنامج التعاون التقني لعام 2009 على أن ينهي كل مشروع ببيان نهائي يعدّ في إطار مسؤولية الوحدة التقنية الرئيسية. ويعتمد المفهوم ذاته دليل برنامج التعاون التقني لعام 2015 ولكن مع بعض التعديلات.

وبدلاً من البيان النهائي، تتطلب أحدث الخطوط التوجيهية، تماشياً مع دليل المنظمة لدورة المشاريع، من منسق برنامج التعاون التقني، مع مدخلات تقنية من المكتب التقني الرئيسي وأعضاء آخرين من فريق مهام المشروع، إعداد تقرير نهائي لكافة المشاريع المنتهية. وينبغي أن يشمل التقرير النهائي، الذي ينبغي أن يقدم إلى الحكومة على مستوى وزاري في غضون ثلاثة أشهر من إنجاز أنشطة المشروع، سجلات أداء لتقييم صلة مشاريع برنامج التعاون التقني وتحقيقها للنتائج واستدامتها.

124- لاحظنا أن بعض المشاريع المغلقة عملياً أو مالياً لم تكن مدعومة ببيان نهائي/تقرير نهائي أو أنه لا يمكن النفاذ إلى البيان النهائي/التقرير النهائي المحمل على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. وبالإضافة إلى ذلك، لاحظنا أن بعض البيانات النهائية/التقارير النهائية قَدّم في وقت متأخر. وقد أوضح برنامج التعاون التقني الأدوار وأفاد أن دور منسق برنامج التعاون التقني هو ضمان أن يصدر التقرير في الوقت المناسب، أما مهمة تحميل البيان النهائي/التقرير النهائي في النظام فمهمة موكولة إلى شعبة تعبئة الموارد والتعاون فيما بين بلدان الجنوب ويقوم فريق برنامج التعاون التقني في المقر الرئيسي بمهمة الإشراف على رصد إعداد التقارير النهائية في الوقت المناسب.

125- في حين يقع واجب تحميل البيانات النهائية في النظام على عاتق شعبة تعبئة الموارد فإن من مسؤولية منسق برنامج التعاون التقني ضمان أن يصدر التقرير في الوقت المناسب، وينبغي أن يواصل فريق برنامج التعاون التقني ضمان الإشراف على الرصد كي تعدّ البيانات النهائية في الوقت المحدد. وواجب الرصد هذا يقع ضمن حقل إدارة المنظمة ككل ووظيفة الإشراف التي يقوم بها المدير العام المساعد/برنامج التعاون التقني. غير أنه لن يكون هناك تقرير نهائي ليحمل في النظام إن لم يضمن منسقو برنامج التعاون التقني توفره.

126- أوصينا بأن تواصل منظمة الأغذية والزراعة بمواصلة تقوية رصد واستعراض عملية التقارير النهائية للمشاريع والتفاعل بقوة أكبر مع المكاتب الميدانية لضمان أن تكون التقارير النهائية متوفرة بسهولة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

### باء-2-2-3(د) دعم تقييم مشاريع برنامج التعاون التقني

127- في عام 2012، وافقت أمانة المنظمة على تنفيذ أداة التقييم اللاحق في تقييم مشاريع برنامج التعاون التقني. وبعد وقت قليل من بدء التنفيذ، تم التخلي عن هذه الأداة. ومع التعزيزات التي أدخلت على برنامج التعاون التقني، حلّ التقرير النهائي الذي يتعين أن يعدّه منسق برنامج التعاون التقني محل أداة التقييم اللاحق. وبما أن من المبكر جداً إجراء فحص مناسب لقدرة التقارير النهائية على قياس أهمية واستدامة مشاريع برنامج التعاون التقني وأثرها المحفز، إذ أن تبنيها لم يبدأ إلا في الآونة الأخيرة، فقد طلبنا من مكتب التقييم تقديم رأي بشأن أهمية مشاريع برنامج التعاون التقني ونجاحها على المدى الطويل بالإشارة إلى عمليات التقييم الماضية التي شملت مشاريع برنامج التعاون التقني.

128- فيما يتعلق بالأثر المستمد من المشاريع المدعومة من برنامج التعاون التقني، علّق مكتب التقييم أنه، نظراً لطبيعتها المحفزة أو الداعمة وحجمها الصغير على الأغلب، لا ينبغي أن ينظر إليها على أنها تنتج أثراً دائماً بحد ذاتها، فهي بدلاً من ذلك تؤثر على البرنامج القطري ككل، مثلاً عبر التأثير التوضيحي لمشاريع رائدة أو بتقديم دعم احتياطي لاحتياجات الحكومة. وخلص مكتب التقييم إلى أن المنظمة لم تكن لتنجح لولا وقوف برنامج التعاون التقني إلى جانبها.

129- لتحديد قيمة مشاريع برنامج التعاون التقني كمحفز للتنمية، استفسرنا المكاتب الإقليمية للمنظمة فعلمنا أنه كان لبعض مشاريع البرنامج أثر دائم، بينما لم يكن لمشاريع أخرى غير أثر ضئيل أو لم يكن لها أثر دائم. كما علمنا أن مكتب التقييم يقوم بتقييم مشاريع البرنامج من خلال تقييمات مواضيعية وقطرية. وهكذا ليس هناك تقييم فردي مخصص لكل مشروع على حدة بعد انقضاء الموعد النهائي وليست هناك متابعة للتوصيات الموجهة إلى الحكومات كما هو منصوص عليه في البيان النهائي.

130- ثبت أن برامج التعاون التقني يحدث مستوى معيّن من التغيير في البلدان المتلقية. ويتضح أيضاً من البيانات أن التقارير النهائية للمشاريع يتوقع أن تحقق بعض القيمة. فإذا كان قصد التقرير النهائي تحديد أهمية كل مشروع وتحقيقه للنتائج واستدامته، فإن هناك حاجة إلى أنشطة أمتن ذات صلة لتلبية هذه التوقعات. وقد بينت تقدمات ممثلي المنظمة بالفعل أن التقارير النهائية ذات صلة بالقرارات لكنها ينبغي أن تتطور لتصبح وثيقة تحتوي عملياً معلومات عن تحقيق النتائج وعن أهمية المشروع بشكل عام كما هو محدد في دليل دورة المشاريع الذي صدر حديثاً وفي ملحقات دليل برنامج التعاون التقني ذات الصلة.

131- تقييم أداء نظام التقارير النهائية الجديد وضمان اغتنام فرص التحسينات، بغية تحسين نوعية تقييم المشاريع، كما هو مطلوب.

### باء-2-2-3(هـ) دورات تدريبية رسمية واحتياجات متعلقة باعتماد دليل برنامج التعاون التقني

132- لقد أجرينا مسحاً لممثلي المنظمة في بلدان تنتمي إلى قائمة الاهتمام الخاص والبلدان المتوسطة. وبيّنت نتائج المسح أن 50 في المائة منهم يعتقدون أن الموافقة على المشاريع ستعجل في إطار أحدث المبادئ التوجيهية. وعلّق 56 في المائة أن عملية دورة المشاريع أصبحت حتى أكثر تعقيداً بسبب الخطوات الإضافية والجهات الفاعلة الجديدة. وفي المناطق التي ليس فيها غير عدد قليل من الممثلين، سيتعين على الأفراد أن يقوموا بأدوار متعددة في العملية. وذكر حوالي 75 في المائة أنهم لا يستطيعون إعداد مذكرة مفاهيمية وإكمال مصفوفة إطار منطقي. وأثارت ممثليتان مسألة ازدواج إجراءات إعداد مقترح المشروع القصير والمذكرة المفاهيمية.

133- قمنا أيضاً بالتماس تعليقات من الممثلين عن كيف يمكن أن يقوم برنامج التعاون التقني في المقر الرئيسي بمساعدة منسقي برنامج التعاون التقني/الممثلين في المكاتب القطرية على إدارة مشاريع برنامج التعاون التقني والموارد

بكفاءة، فحددنا عدة مدخلات، من مثل، بين أمور أخرى، توفير التدريب على تطبيق المبادئ التوجيهية الجديدة وعلى دليل دورة المشاريع على مستوى المنظمة، وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات عبر المناطق، والتطوير المستمر للأدوات والإجراءات واعتماد نظم رصد وتقييم أبسط.

134- رغم أنه لا يمكن التوصل إلى استنتاجات دقيقة استناداً إلى نتائج المسح الذي قمنا به، إلا أن من الواضح من الردود أنه لا يزال ينبغي القيام بالكثير كي يصبح أداء المكاتب الميدانية أفضل فيما يتعلق بالإدارة والتنظيم، بما في ذلك مشاريع برنامج التعاون التقني. وينبغي انتهاز هذه الفرصة بإجراءات ملموسة من جانب البرنامج في المقر الرئيسي. والأهم بين هذه الفرص هي فرصة مراكمة الكفاءات عبر المكاتب الميدانية، وتلك ملاحظة شكلت قاسماً مشتركاً بين الردود التي تلقيناها.

135- أوصينا بأن تجري منظمة الأغذية والزراعة تقييماً شاملاً لأحدث احتياجات المكاتب الميدانية من الكفاءات، خاصة في إدارة مشاريع برنامج التعاون التقني، وذلك لدعم التنفيذ السلس للدليل الجديد لبرنامج التعاون التقني المتوائم مع دليل دورة المشاريع، والتأكد من أن تتحقق النتائج المتوقعة من هذه المبادرة.

#### باء-2-2-3(و) رصد التسليمات في مشاريع الطوارئ ضمن برنامج التعاون التقني

136- بلغت اعتمادات برنامج التعاون التقني لفترة السنتين 2014-15 ما قيمته 129.6 مليون دولار أمريكي، خصص 19.30 مليون دولار أمريكي منها للمساعدات الطارئة. واستناداً إلى تقرير "موافقات وإنفاقات برنامج التعاون التقني كما في منتصف مايو/أيار 2015"، خصص ما مجموعه 94.42 مليون دولار أمريكي، أي 73 في المائة من مخصصات المساعدات الطارئة لمشاريع موافق عليها. وفي الوقت نفسه، وصل بالفعل مستوى الإنفاق من اعتمادات 2012-13 على المساعدات الطارئة البالغة 16.63 مليون دولار أمريكي إلى 14.48 مليون دولار أمريكي، أي أن مستوى التسليم بلغ 87 في المائة.

137- لاحظنا أن عدة مشاريع حالات طوارئ ووفق عليها باستخدام اعتمادات الفترة 2012-2013 قد تجاوزت بالفعل مواعيدها النهائية، لكن الموازنات النظيرة لم تسلم بالكامل بعد. كما لاحظنا أيضاً بعض مشاريع الطوارئ مولت باستخدام اعتمادات الفترة 2012-2013 أو اعتمادات الفترة 2014-2015 بتسليم منخفض أو بدون تسليم على الإطلاق حتى الآن.

138- أبلغنا المقر الرئيسي لبرنامج التعاون التقني أن المسؤولية الرئيسية عن تنفيذ المشاريع وتحديث المعلومات ذات الصلة تقع على عاتق حامل الموازنة/منسق برنامج التعاون التقني. ويقدم المكتب الإقليمي للبلدان في المنطقة دعماً للرصد، سواء لدعم التنمية أو المساعدة الطارئة. ويواصل الموظف المسؤول عن البرنامج من المقر الرئيسي لبرنامج التعاون التقني الرصد والتحقق من التقدم المحرز الشامل والخطوات المطلوبة في تنفيذ/إنجاز المشروع، فيقوم، من بين جملة أمور منها،

بالتحقق من اكتمال وصحة المعلومات المحملة على نظام معلومات إدارة البرنامج الميداني للمنطقة الواقعة تحت مسؤوليته. غير أن الثغرات التي لاحظناها تشير إلى ضرورة القيام برصد أكثر منهجية من جانب ممثلي المنظمة والمكاتب الإقليمية على حد سواء مع إشراف إجمالي من المقر الرئيسي لبرنامج التعاون التقني.

139- الرصد نشاط رقابي ضروري دائماً. ويبرز ذلك بوضوح أكبر في إدارة حالات الطوارئ. وتوفر مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ رد فعل فوري لحالة حدوث كارثة وتهدف إلى تأهيل مبكر للقدرات الإنتاجية للمتفيعين المقصودين المتضررين من الكارثة. ونظراً لطبيعة الحالة التي تحتاج مشاريع الطوارئ المدعومة من برنامج التعاون التقني إلى معالجتها، ينبغي أن تبذل الجهود لعدم إعاقة تسليمات الموازنات المعتمدة إذا كان القصد هو مساعدة البلدان والشركاء على الاستجابة بقدر من الفعالية أكبر للأزمات وحالات الطوارئ بتدخلات متعلقة بالأغذية والزراعة.

140- بالقدر ذاته من الأهمية تؤكد أن المعلومات المحملة في نظام معلومات إدارة البرنامج الميداني محدثة وخالية من الأخطاء. وهذا لضمان حصول برنامج التعاون التقني في المقر الرئيسي والجهات الأخرى المعنية على معلومات دقيقة وحديثة لأغراض إعداد التقارير.

141- أوصينا بأن تحدد منظمة الأغذية والزراعة استراتيجيات الرصد التي تحقق ضبطاً أكثر كفاية لمخرجات موازنات المشاريع وللإشراف عليها؛ وضمان أن توضع السياسات والإجراءات والأدوات التي تيسر الرصد في المناطق وعلى مستوى المؤسسة.

## باء-2-3 رصد الأداء ورفع التقارير عنه

142- أفاد التقرير التوليقي لاستعراض منتصف المدة الذي جرى في نهاية السنة الأولى من فترة السنتين أن 82 في المائة (42) من مؤشرات النواتج كانت على المسار الصحيح، وأن 68 في المائة منها (28) جرى تجاوزها، بينما أحرز تقدم معتدل على 14 في المائة (7)، وخرج عن المسار 4 في المائة (2). وقد أدى إعداد هذا التقرير إلى قيام المنظمة بتحديد الدروس المستفادة ووضع تسع استراتيجيات لزيادة تحسين إنجاز البرامج لتحقيق النتائج المرجوة التي يزمع تنفيذها خلال السنة وفي فترة السنتين.

143- في إنجاز النتائج المتوقعة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والموازنة، اعتمدت المنظمة الإدارة القائمة على النتائج التي تركز على المسألة المحددة بوضوح عن النتائج وتتطلب رصد وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المتوقعة، بما في ذلك إعداد تقارير عن الأداء. ويهدف استعراضنا للتقارير عن أداء البرامج من خلال الإدارة القائمة على النتائج، كما تنعكس في استعراض الخطة المتوسطة الأجل، إلى توفير الدعم للمنظمة من حيث تحديد مزيد من فرص تحسين المجالات القابلة للتحسين والتحقق منها.

## باء-2-3-1 التطورات الإيجابية في تخطيط ورصد ورفع التقارير عن نتائج البرامج

144- إحدى النتائج الإيجابية التي لاحظناها هي تحديد 48 مخرجاً على مستوى المنظمة ككل قيست في استعراض منتصف المدة /برنامج العمل والموازنة بـ 50 مؤشراً للمخرجات، وذلك كنتيجة لعملية التفكير الاستراتيجي التي أتاحت تركيز عمل المنظمة عبر المواقع جميعاً وتتبعاً أفضل للتغييرات على مستوى النواتج. وقد أصبح التقييم الذاتي بشأن تسليم هذه المخرجات على مستوى المنظمة يستند الآن إلى أدلة أسفرت عن مسارات مراجعة أوضح وعززت خطوط المساءلة بين مديري التسليم والمسؤولين عن رفع التقارير. وأصبح تقديم بيانات أفضل دقة مكفولاً.

145- بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا التحسينات المادية في البنية التحتية لإعداد التقارير في المنظمة بفضل التحسينات التي أجريت على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية ونظام التخطيط البرامجي واعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم. كما مكّنت لوحة النتائج التي وضعت حديثاً بقوة رصد وإعداد التقارير عن المنجزات التي تساهم في مخرجات المنظمة. وقد ساهم هذا الترتيب في تمكين المكاتب القطرية من المساهمة في رصد النتائج على مستوى المنظمة وإعداد تقارير عنها، وحسن شفافية التقارير والحصول على نتائج عمليات التحقق وعلى التقارير النهائية على كافة مستويات المنظمة.

146- علاوة على ذلك، لاحظنا أن رفع تقارير عن النتائج في استعراض منتصف المدة، إلى جانب تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، أتاحت للمنظمة إنشاء حلقة تعلم فعالة، فأصبح من المتوقع أن تعزز الدروس المستفادة رفع التقارير عن النتائج ورصدها في فترة السنتين المقبلة. ونحن مهتمون بهذا التطور بصفة خاصة، إذ أنه يشير إلى تبني فلسفة التحسين المستمر التي تمكن المنظمة من ضمان استمرار تحسين وضع التقارير عن النتائج على أساس أوجه التعلم السالفة.

147- أخيراً، لاحظنا أن المنظمة أبرمت عقداً مع شركة استشارية خارجية للقيام بمسح لتقييم احتياجات المنظمة في عام 2015 لتحسين برنامج تعلم الإدارة لتحقيق نتائج. وهذا يدل على التزام جدي من المنظمة بتحقيق الغرض المقصود بتحسين كفاءات موظفيها، وذلك بلا شك أحد أهم الضوابط.

148- أطرنا منظمة الأغذية والزراعة للالتزام الجدي الذي أبدته حتى الآن بإضفاء المزيد من القيمة على إنجاز نتائج البرنامج عبر التعزيزات التي أدخلها مكتب الاستراتيجية والتخطيط وتنمية الموارد على رفع التقارير عن البرنامج وعلى رصد البنية التحتية وعلى نوعية قاعدة بيانات نتائج البرنامج.

## باء-2-3-2 تخطيط الأهداف حسب البلدان موضع التركيز وغير ذلك من المتغيرات

149- أشار استعراض منتصف المدة لعام 2014 إلى أن معظم أهداف المنظمة لعام 2014 قد تم تجاوزها ويعود ذلك إلى أنه كانت هناك مساهمات قطرية أكثر مما كان مخططاً.

150- كشفت التعليقات الراجعة من الفرق المعنية بالأهداف الاستراتيجية والمكاتب الميدانية أن البلدان موضع التركيز وبعض بلدان غيرها هي فقط التي انخرطت في عملية التخطيط. وقد أبلغت الفرق المعنية بالأهداف الاستراتيجية 3 و4 و5 أنها لم تنخرط بصورة منتظمة مع كافة المكاتب القطرية لأن العملية جرت أيضاً وقت إعمال نظم الرصد والتقييم الجديدة. وعلاوة على ذلك، ذُكرت أيضاً في استعراض منتصف المدة الإنجازات على المستوى القطري التي ساهمت في نتائج من مشاريع لم يكن الممثل هو الحامل لموازنتها. وعلى الرغم من الأهداف غير الكاملة التي حددت لفترة السنتين 2014-2015، أبلغنا أن الأهداف لعام 2015 لن تنجح.

151- من ناحية أخرى، كشف مسحنا لـ 17 من ممثلي المنظمة أن 13 منهم لم يشركوا في وضع الأهداف وأشار 4 منهم أنهم لم يشاركوا في عملية وضع الأهداف المؤسسية، بينما لم يكن أحدهم يعلم ما إذا كان مكتبه القطري قد شارك أم لا. في غياب مشاركة ممثلي المنظمة في وضع الأهداف المؤسسية، قال أحد ممثلي المنظمة أنه لدى رصد أداء مكتبه القطري، قورنت الكمية الفعلية للمخرجات لا بالأهداف لعام 2014 بل بالأهداف لفترة السنتين 2012-2013. هكذا، دون مشاركة المكاتب القطرية في عملية وضع الأهداف المؤسسية، قد يكون قياس الأداء أقل فعالية وغير اشتمالي.

152- بينما جرى الإقرار في الدروس المستفادة في الملحق 2 من استعراض منتصف المدة بالتحديات الموجودة، وفي حين أننا نوافق على أن تنقيح الأهداف سيكون غير ذي بال في هذا الوقت من السنة، إلا أن عدم القيام بتنقيح الأهداف لعام 2015 سيعني أن التقارير عن النواتج في عام 2015 ستكون مقابل أهداف غير مكتملة. وهذا يعني أن تقرير تنفيذ الأداء في عام 2016 قد يشير بهذا القدر أو ذاك إلى نفس الأهداف التي جرى تجاوزها، وستظل الأهداف في عام 2015 غير شاملة لكافة المكاتب القطرية. وينبغي تعزيز الإفصاح عن هذه الحقائق في تقرير تنفيذ الأداء.

153- أوصينا بأن تنظر منظمة الأغذية والزراعة في إدراج المتغيرات الأخرى التي تسببت في تخطي الأهداف في التقرير المقبل لتنفيذ الأداء، وذلك لضمان مزيد من الشرح المفيد للتباين وإقامة عملية واضحة لتحديد الأهداف تبدأ مع المكاتب القطرية والمكاتب القطرية المعنية التي تكون محور تركيز وتلك التي لا تكون كذلك.

### باء-2-3-3 التحقق من الإنجازات

154- يستخدم المحققون في النتائج الملخصات السردية كإحدى القواعد لتقييم ما إذا كانت إنجازات المكاتب الميدانية تساهم في النتائج أو في التغيير، وبالتالي ما إذا كان ينبغي إيرادها في استعراض منتصف المدة. وقد جرى التحقق من الإنجازات مقابل معظم الأهداف الاستراتيجية مرة واحدة فقط في عام 2014 وجرى ذلك خلال إعداد استعراض منتصف المدة، باستثناء الهدف الاستراتيجي 1 الذي جرى التحقق من الإنجازات مقابله في منتصف ونهاية السنة نفسها.

155- لاحظنا أن 1 576 إنجازاً أو 4 في المائة من الإنجازات المقدّمة للتحقق لم تدرج في استعراض منتصف المدة لعام 2014. ووجهت الإدارة أسبأباً من مثل: أن تلك الإنجازات لم تحدث تغييراً أو نتيجة؛ أو أنها لم تستكمل بعد؛ أو



أنها غير مبررة تماماً؛ أو أنها لا تتماشى مع المؤشر أو مع المخرج نتيجة لعدم مشاركة المكاتب القطرية عندما وضعت هذه المؤشرات أو المخرجات.

156- في حين تستخدم الملخصات السردية للتحقق من الإنجازات، لاحظنا أن جميع الأهداف الاستراتيجية، باستثناء الهدف الاستراتيجي 1، تحققت من بعض الإنجازات وأدرجتها في استعراض منتصف المدة حتى في حالة عدم وجود ملخصات سردية. وقد علق أحد الممثلين الإقليميين الذين شملهم المسح أن فرق الأهداف الاستراتيجية قدمت تعليقات مختلفة على الملخصات السردية، ما أربك الممثلين وجعل الامتثال لمتطلبات التحقق صعباً.

157- مع أننا نقرّ بأن المنظمة تقوم بالفعل بمعالجة التحديات المتضمنة في عملية التحقق من خلال تطوير خريطة طريق قطرية لوضع الأهداف أو مقترح المشروع القصير ومذكرة المفهوم، ما سيساعد على ضمان مواءمة المشاريع مع الإطار الاستراتيجي المراجع ومشاركة كافة المكاتب القطرية أثناء التخطيط ووضع الأهداف لفترة السنتين 2016-2017، فإننا نشدد على أن اتخاذ إجراءات بشأن هذه المسألة حاجة ملحة.

158- أوصينا بأن تحسّن منظمة الأغذية والزراعة منهجية التحقق التي تتبناها، وذلك عبر التفاعل الحثيث ما بين مكتب خدمات المشاريع والمكاتب القطرية لتحديد أنسب وقت للتحقق، والمعلومات القياسية في الملخصات السردية، والحلول للتصدي للتحديات التي تواجه خلال مرحلتي رفع التقارير والتحقق.

#### باء2-3-4 تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج في وضع بيانات النواتج والمخرجات والمؤشرات

159- تدعم المخرجات التنظيمية للمنظمة البالغ عددها 48 في إطار 17 ناتجاً الإنجازات بالعلاقة مع 5 أهداف استراتيجية. وقد كشف استعراضنا للبيانات أنها صيغت بشكل مختلف بين الأهداف الاستراتيجية الـ 5، فقد صيغ ثلاثة منها بلغة العمل وصيغت البقية بلغة التغيير. كذلك، لا يبدو أن بعض بيانات النواتج يعلم الأجهزة الرئاسية والأعضاء بما تريد المنظمة تحقيقه أو أين تريد أن تكون خلال سنتين إلى أربع سنوات من بدء التخطيط، وخاصة 1-2 (تعتمد البلدان الأعضاء وشركاؤها في التنمية الإدارية الشاملة... x x x) و5-2 (توفر البلدان والأقاليم معلومات منتظمة وإنذاراً مبكراً عن... x x x).

160- أبلغنا مكتب إدارة الاستراتيجية والتخطيط والموارد أن فريقين من فرق الأهداف الاستراتيجية فضّلا استخدام لغة عمل لتركيز الاهتمام في الدعم الذي تقدمه المنظمة على الإجراءات والنهج التي يمكن أن تؤدي إلى المساهمة في تحسينات (أو تغييرات) على مستوى الناتج واجتناب الخلط بين المخرجات والنواتج.

161- لا يتغير مبدأ الإدارة القائمة على النتائج بشأن وضع بيانات المخرجات والنواتج حتى عندما يطبق ضمن مشروع معين أو عبر برامج أو على المستوى المؤسسي؛ ومع ذلك، فإنه يمكن أن يفسّر بشكل مختلف عبر المؤسسات

حتى في وجود إطار توجيهي واحد. وليس الغرض الرئيسي لاستعراض منتصف المدة هو تقديم تقرير فحسب ولكن أيضا إعلام أصحاب المصلحة الذين قد لا تكون لديهم حتى معلومات أساسية عن الإدارة القائمة على النتائج، وذلك ما يمكن أن يتحقق من خلال بساطة واتساق اللغة المستخدمة في التقرير. وينبغي جعل هذه النية واضحة في الوثيقة.

162- أوصينا بأن تحسّن منظمة الأغذية والزراعة صياغة النواتج لدى الانتقال إلى فترة السنتين المقبلة لضمان أن تطبق المصطلحات المستخدمة باتساق عبر كافة الأهداف الاستراتيجية وضمن المعايير التي وضعتها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في دليل الإدارة القائمة على النتائج.

#### باء 2-4 الرقابة الداخلية

163- لقد سلّمت المنظمة منذ وقت طويل بالحاجة الماسة إلى رقابة داخلية أكثر فعالية. وقد لاحظنا أنه في 2013، صاغت الأمانة نهجاً مفاهيمياً للمساءلة والرقابة الداخلية دعماً للتغيير التحويلي الذي تبنته المنظمة أساساً لتحسين إنجاز برامجها. وفي عام 2014، لاحظنا أن عدة تحسينات أدخلت على الرقابة الداخلية والمساءلة في عدة عمليات من خلال سياسات و إجراءات تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

164- أضفت مصادقة مجلس رصد برامج المنظمة في ديسمبر/ كانون الأول 2014 على سياسة المنظمة للمساءلة طابعاً رسمياً على معلمات التي تحدد كيفية تضمين الرقابة الداخلية في أنحاء المنظمة. وكانت إدارة المخاطر قد تثبتت في المنظمة بالفعل في عام 2013 عندما صدرت سياسة المنظمة بشأن المخاطر، إلى جانب عدة أدلة كان يتوقع منها أن تتعهد برعاية الوعي بالمخاطر وتحسّن ثقافة المخاطر.

165- يشكّل تنويه المنظمة بعناصر الحكم الرشيد، مثل المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، خطوة كبيرة نحو تحسين القدرة على تحقيق الأهداف والأغراض والنتائج المحددة لاستحداث قيمة والحفاظ عليها. وإذا ما جرى أعمال هذه العناصر أمكن عندئذ توجيه ضوابط الرقابة الداخلية نحو تخفيف حدّة المخاطر المرتقبة وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على معالجة الثغرات في المساءلة.

166- لقد سلطنا الضوء على الحاجة إلى تعزيز الرقابة الداخلية في المنظمة في تقريرنا لفترة السنتين 2012-2013 (B 2015/5 C) حيث أكدنا أنه ينبغي على المنظمة إضفاء الطابع الرسمي على إطارها السياساتي وآلياتها بشأن الرقابة الداخلية. وخلال السنة الحالية، أشارت نتائج مراجعتنا أن ضوابط الرقابة الضعيفة أو غياب مثل هذه الضوابط لا تزال تسود عبر عمليات تشغيلية بالغة الأهمية. وقد اختبرنا عدة ضوابط رقابية في مجالات عمليات حاسمة الأهمية في المكاتب الميدانية وفي المقر الرئيسي على حد سواء. وأظهرت نتائج اختبارنا لعمليات المكاتب الميدانية حالات لم تعدّ فيها الخطط القطرية لإطار البرمجة القطرية و طال فيها أمد تنفيذ المشاريع أو أنها لم تكن مضبوطة باقتدار. وما زال عدد من المكاتب يغفل إعداد خطط للمشتريات كما أن الأصول المادية في بعض المكاتب غير محمية باقتدار من الخسارة أو

سوء الإدارة. ولاحظنا أيضاً أنه ليست هناك ضوابط رقابية كافية على إدارة سفر الموظفين ولا تزال هناك سُلْف سفر متعددة. ومن ناحية أخرى، وجدنا أنه ينبغي فرض رقابة أكثر صرامة على إدارة النقد في أحد المكاتب، إذ لا يطبق العدّ المنتظم للنقد وتوثيق المصروفات. وقد نوقشت الثغرات بالتفصيل لكل مكتب من المكاتب الميدانية التي تمت مراجعتها في القسم المتعلق بمراجعة المكاتب الميدانية من هذا التقرير.

167- أوجدت الثغرات في الرقابة في المكاتب الميدانية مخاطر تشغيلية تستلزم إدارة سليمة وتحدّت إلى حد كبير قدرات المنظمة على إدارة المخاطر التي تتعرض لها. ولذا من الضروري جداً أن توطد إدارة المخاطر تماماً وبشكل شامل في جميع العمليات في المنظمة. غير أن نتائج مراجعاتنا الأخيرة أكدت أيضاً أن إدارة المخاطر لم تحرز تقدماً كما توقعنا. ولا زلنا نلاحظ وجود اختلافات كبيرة بين الدوائر في تعاريف المخاطر وفي فهم الموظفين لهذه التعاريف وفي أنواع سجلات المخاطر وفئات المخاطر المستخدمة. وعلاوة على ذلك، لاحظنا أيضاً أن المخاطر أخذت بالاعتبار لفترة السنتين 2014-15 كجزء من تخطيط العمل الرفيع المستوى وأثناء تخطيط العمل العملي للأهداف الوظيفية. غير أن ذلك لم يشكل النهج الشامل لإدارة المخاطر الذي نود أن نراه.

168- لذا نرحب بنهج المنظمة لتخطيط العمل لفترة السنتين 2016-17، الذي يشمل تقييم المخاطر في جميع المواقع ولأهداف الاستراتيجية والوظيفية على حد سواء كجزء من التخطيط للعمل لفترة السنتين 2016-17، ما سيؤدي إلى وضع أول سجل للمخاطر التي تواجهها المنظمة. وسيوفر ذلك لصانعي القرار قاعدة قرارات أفضل ويمكن المنظمة من أن تكون صورة حقيقية وواضحة لسماوات المخاطر، ما سيؤدي في نهاية المطاف إلى رقابة داخلية أكثر استجابة وفعالية.

169- بالنظر إلى هذا السيناريو، لا بد أن تضع المنظمة إطار رقابة داخلية بوصفه أداة لمساعدة المنظمات على تصميم وتنفيذ ورصد نظم الرقابة الداخلية وفقاً لأهدافها. وأحد الأمثلة على هذه الأدوات هو الإطار المتكامل الصادر عن لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي.

170- في إطار الجهود الرامية إلى تبني نظام أكثر فعالية للرقابة الداخلية، أبلغنا أن المنظمة بصدد وضع إطار للرقابة الداخلية. وعلمنا أيضاً أن مجموعة توجيه لهذا العمل قد شكّلت، برئاسة نائب المدير العام للعمليات وعضوية المديرين العاملين المساعدين لإدارة الخدمات المؤسسية وإدارة التعاون التقني ومدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بوصفهم أعضاء. وسيكون ناتج هذه العملية، التي يتوقع أن تكتمل بحلول نهاية يونيو/حزيران عام 2015، اعتماد نموذج وإطار للرقابة الداخلية يأخذان بالاعتبار ثلاثة عناصر أوصينا بها في السابق: آلية حوكمة؛ ونموذج رقابة داخلية؛ ورفع تقارير عن الرقابة الداخلية إلى المدير العام من خلال كبار المديرين.

171- غير أنه ينبغي التشديد على تجليات ضعف الضوابط الرقابية التي نوقشت في أماكن أخرى في هذا التقرير في هذا المنعطف حيث يتوقع أن تحدث آليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والمساءلة تغييراً إيجابياً. وينبغي الآن وضع

إطار رقابة داخلية رشيق لا يفرط في الرقابة ولا في البيروقراطية، جنباً إلى جنب مع إدارة مخاطر فعالة، كجزء من كافة عمليات صنع القرار والتخطيط والتنفيذ اللاحقين للأنشطة المخطط لها. وتنبغي إدامة الزخم الجاري.

172- للنهوض بالحوكمة، ينبغي أن ترسى الأدوار والمسؤوليات والعمليات والإجراءات ضمن المنظمات بصلابة وعلى أساس ثابت. وينبغي للسياسات والإجراءات التي تستخدم لتوجيه أنشطة أية منظمة أن توفر توكيداً معقولاً بأن الأهداف المؤسسية قد حُققَت وأن المساءلة قد صيغت. ويشمل هذا التوكيد الحفاظ على السمعة وتوفير الخدمات بفعالية وتوفير ضمان السلوك السوي. ولتحقيق هذه التطلعات التنظيمية، ينبغي نشر ثقافة المساءلة وإدارة المخاطر من الداخل وأن تتجلى هذه الثقافة في فعالية الرقابة الداخلية عبر العديد من القرارات والعمليات.

173- أوصينا بأن تواصل منظمة الأغذية والزراعة عملها لتثبيت إطار رقابة داخلية قوي في فترة السنتين الحالية كما هو مخطط وضمان أن يكون مدعوماً باقتدار بأدوات وإرشادات ترتبط ارتباطاً مباشراً بإطار وأنشطة إدارة المخاطر وتكون مصاغة على هيئة ترتيبات المساءلة المحددة في سياستها للمساءلة

#### باء-2-4-1 كشف الرقابة الداخلية

174- كنا أوصينا في تقرير مراجعتنا لفترة السنتين الماضية بأن تدرج المنظمة في خطتها إعداد بيان عن الرقابة الداخلية. وعلى الرغم من أنه كانت هناك مناقشات جارية حول هذه المسألة في شبكة المالية والموازنة التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، فقد أعلمنا أن المنظمة تحتاج إلى أن تزن تكاليف من مثل هذا العمل مقابل منفعه في سياق الاحتياجات الأخرى للمنظمة، قبل إدراج بيان بشأن الرقابة الداخلية بصورة مسؤولة. غير أننا علقنا أهمية كبيرة على بيان الرقابة الداخلية، ما حدا بنا إلى التوصية بأن:

”تدرج منظمة الأغذية والزراعة في عملية تعزيزها الجارية لرقابتها الداخلية صياغة آلية تلزم الموظفين المسؤولين بتقديم توكيد إلى المدير العام، المُكلف بالمسؤولية الكلية عن الرقابة الداخلية في المنظمة، بشأن أداء ضوابط الرقابة الداخلية ضمن مجال مسؤولية كل منهم، لتكون التعليقات الواردة من هؤلاء الموظفين الأساس الذي يبني عليه المدير العام إعداد بيان عن الرقابة الداخلية يرفق بالبيانات المالية”

175- إن بيان الرقابة الداخلية هو الوسيلة التي يعبر من خلالها كيان معين عن نهجه ومسؤوليته إزاء إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية. وهو أيضاً وسيلة لإبراز نقاط الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية في المنظمة المعنية. ويتعين على كيانات القطاع العام توفير الثقة في إدارة وضبط الموارد التي تعطى لهم وتقع مسؤوليتها على عاتقهم.

176- عادة، يتضمن بيان الرقابة الداخلية، بوصفه وثيقة مساهمة هامة لإيصال هذه التوكيدات إلى الأجهزة الرئاسية، العناصر الأهم التالية:

- (أ) بيان مسؤوليات الإدارة عن وضع نظام رقابة داخلية يدعم تحقيق الأهداف؛
- (ب) الغرض من نظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك ما يتعلق بإدارة مخاطر الفشل وتأكيد أن هذا النظام كان عاملاً خلال الفترة التي يغطيها التقرير المالي؛
- (ج) القدرة على إدارة المخاطر، مثل توفير التوجيه إلى إدارة المخاطر وتدريب وتجهيز الموظفين للتصدي للمخاطر والاستفادة من الدروس والممارسات الجيدة؛
- (د) إطار المخاطر والرقابة، مقترناً بوصف للعناصر الرئيسية في استراتيجية إدارة المخاطر، من مثل كيفية تحديد المخاطر وتقييمها والتحكم بها، وكيفية تحديد درجة قبول المخاطر، وكيف ينخرط أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر التي تؤثر عليهم؛
- (هـ) استعراض لفعالية الرقابة يشمل تأكيداً من الرئيس التنفيذي، الذي يتولى المسؤولية الكلية عن استعراض فعالية نظام للرقابة الداخلية، يأخذ بالاعتبار العمل الذي تضطلع به المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ومديرو الكيان، بأن هناك خطة لمعالجة أي ضعف جرى تحديده ولضمان التحسين المستمر.

177- على الرغم من أن هذا البيان ليس مطلوباً بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، إلا أن بعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك برنامج الأغذية العالمي، يلتزم بهذه الممارسة.

178- أشارت الإدارة في التقرير المرحلي عن المساءلة وإطار الرقابة الداخلية (FC156/15) الذي عرض على لجنة المالية في دورتها السادسة والخمسين بعد المائة في نوفمبر/ تشرين الثاني 2014، إلى أن بدء تنفيذ إطار الرقابة الداخلية سيزيد الكفاءات الإدارية في كافة أنحاء المنظمة، فيساهم بالتالي في معالجة الشاغل الذي يشار إليه مراراً وتكراراً والمتعلق بفجوة المهارات الإدارية. وفي السياق الميداني، سيساعد إطار الرقابة الداخلية على تهيئة ممثلي المنظمة للقيام بمزيد التفويضات. وقد ذكر أن برنامج الأغذية العالمي استثمر في تطوير القدرات اللازمة لإطار رقابة داخلية، وأن منظمة الأغذية والزراعة ستستفيد من تجربته.

179- إنشاء آلية يقوم بها الموظفون المسؤولون في المنظمة بتوفير ضمانات للمدير العام بشأن سير عمل الرقابة الداخلية داخل مجالات مسؤولية كل منهم، ليصدر المدير العام كشفاً عن الرقابة الداخلية يرفق بالبيانات المالية السنوية.

180- نتيجة التزام المنظمة بإدارة مخاطر أعمالها بكفاءة ومسؤولية، أصبحت إدارة المخاطر على جدول الأعمال منذ عام 2009، عندما اسثمر في إرساء عملية إدارة مخاطر رسمية من خلال دراسة أولية أجرتها شركة خارجية، واعتمدت هذه العملية في نهاية المطاف في عام 2011 على أنها المشروع 12 من مشاريع خطة العمل الفورية بموازنة تبلغ 0.7 مليون دولار أمريكي في الفترة 2010-2011 (للتطوير والتنفيذ) و0.8 مليون دولار أمريكي سنوياً (لتكاليف التشغيل الجارية) بدءاً من عام 2012-2013. وتمحور تنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة في البداية حول ثلاثة مجالات: (1) إدارة تراتبية النتائج التي حققتها المنظمة؛ (ب) مشاريع تحسين الأعمال والموارد الممولة من خارج الموازنة؛ و(ج) الاستجابة السريعة للمشاكل.

181- تصرح سياسة المنظمة بشأن إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي عن عدة منافع نتيجة اعتماد إدارة المخاطر، وهي تشمل تخطيطاً أكثر متانة واتخاذ قرارات مستنيرة وقدرة المديرين والموظفين التنفيذيين على تدارك الثغرات الخطيرة؛ وتوفير معلومات في الوقت المناسب عن هذه الفجوات. وتتواءم هذه المنافع المقصودة مع المبادئ الخمسة التي تبنتها المنظمة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وهي: أن تكون إدارة المخاطر في المنظمة متناسبة وتتماشى مع ممارسات العمل وشاملة ومرتسخة ودينامية. ويتوخى من إدارة المخاطر، كما هي مطبقة في المنظمة، أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تصميم وتشغيل العمليات؛ وأن تكون دينامية تستجيب لتغير المخاطر؛ وأن تعكس ثقافة المنظمة وخطوط المساءلة والسلطة فيها؛ وأن تحدد احتمالات الأخطار وتقييمها وتضبطها وترفع تقارير عنها بطريقة منظمة. وفي عام 2013، أصبحت الخطوط التوجيهية لإدارة المخاطر وأداة سجل المخاطر سارية المفعول.

182- ضمن مجموعة العلامات هذه، قمنا بتقييم الحالة الراهنة لإدارة المخاطر في عدد من العمليات الحاسمة الأهمية لتحديد مستوى توطدها ومدى عمق واتساع انتشار ثقافة المخاطر.

#### باء-2-5-1 إدارة المخاطر في تخطيط العمل وتقارير الأداء

183- أبلغنا مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد أنه في تنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد وبالعلاقة مع أنشطة إدارة المخاطر أثناء التخطيط وفي تقييم الأداء لعام 2014، أجرى تقييم للمخاطر أثناء تخطيط العمل الرفيع المستوى وتخطيط العمل التشغيلي لفترة السنتين 2014-2015. وأشار المكتب إلى أنه جرى أثناء إعداد استعراض منتصف المدة بعض التحليلات المتعلقة بالمخاطر (وخاصة الدروس الرئيسية المستفادة وبنود العمل لعام 2015) ولُخصت هذه التحليلات ورفع تقرير عنها إلى الأعضاء في استعراض منتصف المدة لعام 2014. غير أنه لم يجر أي تقييم رسمي للمخاطر. وقد أبلغنا المكتب أن ذلك يعود لاستخدامه تقييم المخاطر أداة تطلعية، تدعم التخطيط من بين أمور أخرى، ولذا فإنها ليست ملائمة أو مناسبة لممارسة تتعلق بالأثر الرجعي، كممارسة استعراض منتصف المدة. وهكذا،

مثلاً، ستستخدم الدروس المستفادة من عام 2014 أثناء تقييم المخاطر لدعم تخطيط العمل في أنحاء المنظمة للفترة 2016-2017.

184- أوضح مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد أنه منذ اعتماد المنظمة لسياسة إدارة مخاطر المشاريع، يتواصل في المنظمة نضج الوعي بالمخاطر وممارسات إدارة المخاطر. وأكد أيضاً المكتب أن المنظمة تسترشد بالمبادئ الخمسة لإدارة المخاطر، وخاصة مبادئ التناسبية والمواءمة. وعلى هذا الأساس، كشفت نتائج المسح الذي أجريناه، ولو أنها غير حاسمة، أن اثنين فقط من أصل 19 أشارا إلى أن تقييم المخاطر جرى خلال تخطيط وتقييم نتائج الأداء وعلقوا جميعهم تقريباً أن تقييم المخاطر في المنظمة يحتاج إلى تحسين من خلال التدريب.

185- تشير المعلومات التي زدنا بها المجيبون للمسح إلى أن الكفاءة هي الأساس للإنجاز الفعّال لإدارة المخاطر بشكل عام. فلا يستطيع المرء تكليف هيئة ما القيام بنشاط ما في ظل غياب الكفاءة القوية اللازمة لذلك. وإذا كان يتوقع لثقافة إدارة المخاطر في المنظمة أن تتطور مع مرور الوقت، فينبغي تقديم دعم كافٍ يتخطى مجرد توفير خطوط توجيهية لإدارة المخاطر. وقد سبق وأشارت الدروس المستفادة في التخطيط الرفيع المستوى لاستعراض المخاطر إلى أوجه القصور هذه، كما جرى الاعتراف بوجودها. ويتوقف الأمر كله على الكفاءات وعلى توطيد العملية في كافة العمليات الرئيسية في المنظمة. فلا ينبغي أن يصبح الاستثمار الذي قامت به المنظمة في اعتماد إدارة المخاطر استثماراً بلا جدوى.

186- علّق مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد أنه مع تزايد نضج ثقافة المخاطر، أصبح تقييم المخاطر أثناء تخطيط الأعمال التشغيلية لفترة السنتين 2016-2017 محددًا بقدر من الوضوح أكبر، ما سيجعل بالإمكان تطبيقه بمنهجية أكبر. وأبلغنا المكتب أيضاً أنه سيشارك فرق الإنجاز في المواقع المختلفة، وأن مجال التطبيق سيكون أوسع نطاقاً، وأن نتائج تقييمات المخاطر ستغذي سجل المخاطر في المنظمة. وفيما يتعلق برفع التقارير عن المخاطر، رأى المكتب أن تقارير الرقابة الداخلية، أي تقييم مدى نجاح إدارة المخاطر في الفترة المشمولة بالتقرير، هي العنصر المتعلق بالمخاطر الأكثر اعتيادية في أي من تقارير الأداء، وتقوم المنظمة أثناء تطوير إطار الرقابة الداخلية الخاص به بالتحقق من جدوى هذه التقارير في هذا الصدد.

187- ينبغي حقاً أن يتضمن إنجاز نتائج البرامج ورصد تحقيق الأهداف الاستراتيجية الاعتبار المتعلقة بالمخاطر وعلى كل مالك لعملية أن يعرف حدود مساءلته بمجرد أن يصبح مالكاً لهذه المخاطر. وفي إدارة المخاطر التي تؤثر على نتائج البرامج ورفع التقارير النهائية عنها، من المهم تسليط الضوء على المخاطر وتقييمها تقييماً مناسباً على فترات أو كما تقتضي الحاجة، وأن يضبط ذلك ضبطاً كافياً. وينبغي أن تُضمّن أنشطة إدارة المخاطر بوضوح في دورة حياة إطار النتائج كي يمكن تتبع المخاطر بكفاءة وصولاً إلى تحديد مصدرها وإيضاح إجراءات التخفيف من وقعها بشكل أفضل. ويجري التأكيد على ذلك في كتيب الإدارة القائمة على النتائج الذي أصدرته مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

188- لإنجاز إدارة المخاطر في المنظمة، ينبغي في البداية وضع سياق تحدد فيه نطاقات العمل وتجمع المعلومات الأساسية قبل الشروع في تحليل أولي. وينصح كتيب إرشادات منظمة الأغذية والزراعة "إدارة المخاطر: خط توجيهي متقدم" أنه ينبغي لوضع سياق أن تُستوفى ثلاثة عناصر: سياق تقييم المخاطر نفسه والبيئتين الخارجية والداخلية كليهما. وقد لاحظنا أن الخط التوجيهي يفصل عدة أنشطة مطلوبة لوضع سياق للمخاطر، خصوصاً تلك المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية. وفي الجوهر، تساعد متطلبات وضع السياق هذه المديرين والموظفين على تحديد العوامل الحاسمة التي يمكن أن تؤدي إلى مخاطر. ويتوقع من سلوك العمليات الداخلية أن يستجيب للاضطرابات الخارجية بما يؤدي إلى تحديد المنظمة على المخاطر. غير أنه لا ينبغي الاستدلال من ذلك أن وضع المخاطر في سياق لا يجرى إلا على مستوى المنظمة فقط. ففي أكثر الأحيان، تكون المخاطر على المنظمة نتائج مخاطر محددة أصغر تتعلق بأصغر العمليات في البنية التراتبية للمنظمة. وذلك يعني أنه ينبغي أن ينظر إلى وضع المخاطر في سياق من جميع المستويات في المنظمة. ونظراً لنطاق عمليات المنظمة وتعقيدات هذه العمليات ينبغي ألا يغفل هذا النشاط.

189- على هذا المنوال يسير استعراضنا لإدارة المخاطر في كل من شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة مركز الاستثمار. وكعملية، أجرينا تحليلاً للشعبتين كليهما باستخدام توجيه إدارة المخاطر الحالي المتوفر، وأداة سجل المخاطر وتصنيف المنظمة للمخاطر (المخاطر العامة على الإنجاز). وقد كشف تقييمنا ما يلي:

(أ) وضعت المخاطر التي حددها برنامج التعاون التقني في سياق بالاعتماد على نواتج ومخرجات ومؤشرات وغايات الأهداف الاستراتيجية والوظيفية ذات الصلة ونتائج تقارير التقييم والمراجعة الداخلية. ولا توجد أية إشارة واضحة عن الكيفية التي حددت بها الشعبة المخاطر خارج هذه التقارير، ذلك أن هناك عوامل مخاطر متوقعة أخرى كان من الممكن النظر فيها، كتلك الموجودة إلى جانب عمليات محددة؛

(ب) ليست هناك وثائق ملموسة ورسمية عن إنشاء إطار إدارة المخاطر لكل من الشعبتين، ما يجعل من الصعب تحديد المسار لاستعراضات المخاطر وفهم كيف تتصاعد المخاطر من أدنى المستويات في المنظمة؛

(ج) سجل المخاطر هو الأداة الرسمية الوحيدة التي تشكل دليلاً على أداء إدارة المخاطر. ولا يزخر سجلا المخاطر لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة مركز الاستثمار بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات أكثر دقة. وينبغي أن يحتوي المزيد من المعلومات، إذ يتعين على سجل المخاطر أن يشمل الأسباب التي تفسر لماذا حددت المخاطرة المعنية في المقام الأول. كما ينبغي أن تقدم المعلومات تفسيراً لتصنيف كل مخاطرة على أنها مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة؛

(د) هناك صعوبة في ربط أوصاف المخاطر لكل من شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة مركز الاستثمار بإجراءات التخفيف المقابلة، ذلك أن هذه المخاطر لم توضع في سياق ملموس؛

(هـ) فيما يتعلق بشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، أشارت التعليقات التي جمعناها من المكاتب الميدانية إلى أن معظم المكاتب لم يشارك في عملية إدارة المخاطر. وأكدت أغلبية الردود أنها رغبت فعلاً في المشاركة



في إدارة المخاطر. فقد اعتبرت الردود أن هذه المشاركة مفيدة لأن المنظمة تعمل في مواقع محددة وفي ظل ثقافات محددة واقتصادات محددة، ولذا من الضروري أن تنخرط المكاتب القطرية في إدارة المخاطر وسيحقق ذلك تجانساً في منهجية هذه الإدارة.

(و) فيما يتعلق بشعبة مركز الاستثمار، خلصنا إلى أن من المسلم به أن مشاركة أصحاب المصلحة (المتأثرين بالمخاطر التي يتعرض لها مركز الاستثمار، من مثل موظفي مركز الاستثمار والموظفين بين الشعب، والشركاء في التمويل) في عملية المخاطر مجال واضح للتحسين.

190- ينبغي تبيان وجود خطة للمنظمة لتحديد للمخاطر شامل واشتمالي على جميع مستويات الإدارة. فلو وضع استراتيجيات لتخفيف المخاطر أكثر فعالية، لا ينبغي تحديد المخاطر اعتباراً، بل ينبغي أن تكون لذلك قواعد ملموسة. أما من الناحية السلبية، فتختزل الاستجابات للمخاطر لتصيح مجرد ردود فعل بحيث تعتمد إمكانيات اجتناب المخاطر أو نقلها أو تحملها على مدى قبول المنظمة للمخاطر أو مدي انكشافها على المخاطر، كما أنها تحفز تشكيل وتنفيذ وضبط تفعيل عمليات الاستراتيجيات المعدة بحيث لا تنجز بفعالية ردود الفعل المرجوة للمخاطر ولأسباب المخاطر، بالإضافة إلى أنها تؤثر على صياغة إجراءات رصد المخاطر الضرورية في عملية إدارة المخاطر المتكررة.

191- فسرت المنظمة أنها نظرت بعناية في مستوى جهد الموظفين الذي ينبغي تخصيصه لتقييم المخاطر المتعلقة بشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وشعبة مركز الاستثمار، مهتدية بالخطوط التوجيهية لإدارة المخاطر التي حددتها سياسة المخاطر، وخاصة تلك المتعلقة بالتناسبية (نسبة التكاليف إلى المنافع) والشمول والدينامية. وفي حين أن ملاحظات المراجع الخارجي مفيدة للغاية في تطوير مزيد من الممارسات المتعلقة بالمخاطر المتبعة في المنظمة، تؤكد المنظمة أن النهج المتبع في هذه الحالة يتماشى مع المبادئ السياسية أعلاه، ومع النطاق المحدود ومع غرض عملية تقييم المخاطر ومع معايير تقييم المخاطر الواردة في كتيب التوجيهات "إدارة المخاطر: دليل للمبتدئين"، هذا الكتيب الذي وضع، إلى جانب الدليل المتقدم، بدعم من خبير استشاري خارجي قدمه عضو رفيع المستوى في "معهد إدارة المخاطر".

### باء-2-3 إدارة المخاطر في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

192- أشار تفحصنا لعالم المخاطر الموحد لمكتب الموارد البشرية أن أحداث المخاطر المحددة فيه تتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها المنظمة على مستوى عال، من مثل عدم كفاية الموارد البشرية، وخدمات دعم تكنولوجيا المعلومات والمساندة من الإدارة، وارتفاع دوران الموظفين، واتفاقات التكنولوجيا ومستوى الخدمة. ولاحظنا أن تحديد سياق المخاطر لم يجر على مستوى العملية، ولو جرى لكان بوسعه أن يشير إلى مخاطر على مستوى العمليات من حيث الكفاءة ومدد إنجاز الأنشطة والأداء والاستعداد للتغيير والقدرات، من بين أمور أخرى.

193- يعني غياب سجل للمخاطر حقيقي يتضمن مخاطر محددة على مستوى عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية أن مخاطر العمليات ليست محددة بتاتا ولا يجري تخفيف وقعها. ومن شأن ذلك أن يجعل إدارة عملية تنفيذ

استراتيجية الموارد البشرية معرضة لمخاطر أن تكون العمليات غير متحكم فيها، ما قد يؤدي إلى امتداد فترات الإنجاز وافتقار إلى الكفاءة وإلى طول أمد أداء الأنشطة. ولذا تقلّ ضمانات تحقيق النتائج في المواعيد المتوقعة، ويؤثر ذلك في النهاية على الفعالية المتوقعة.

194- أبلغنا مكتب الموارد البشرية أن "استكمال سجل المخاطر يجري على مستوى لجنة التنمية المستدامة بالتشاور مع مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. وبطبيعة الحال، ستؤخذ بالاعتبار الإجراءات التي سيتخذها مدير الموارد البشرية ليحصل على دعم المديرين وللتخفيف من حدوث المخاطر المحددة وتقييمها في هذا السياق. لكننا لم نقم بهذه العملية بعد بانتظار اعتماد سجل إدارة المخاطر". أما بالنسبة لتاريخ رفع التقرير، فقد حدد عدد من مخاطر إدارة الموارد البشرية بالفعل ووثق أثناء عملية تخطيط مشروع البنية التحتية للموارد البشرية، ويتوقع أن يصدر سجل مخاطر محدث قريباً.

195- نظراً للقيمة التي توفرها إدارة المخاطر لجميع مبادرات المنظمة، ينبغي أن ينظر إلى ممارستها على أنها أداة لا غنى عنها لتحقيق نتائج. وكجزء لا يتجزأ من الإدارة، ينبغي أن توفر إدارة المخاطر المعلومات اللازمة للإشراف الدقيق على المبادرات الرامية إلى تحقيق النتائج المتوقعة. وتؤطر إدارة المخاطر، من ضمن مجموعة من آليات الحوكمة الرشيدة، إلى جانب المساءلة الجيدة وأطر الضوابط الداخلية، إنجاز الالتزام الذي يضحّم بعمليات تنشأ لهذا الغرض. وعلى طول سلسلة الحوكمة، ينبغي على المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية أن تهيئ البيئة المناسبة للإنجاز الفعال للتعاقدات، ولذا ينبغي لهذه المتطلبات الثلاثة أن تسير على مسار واحد متماسك واضح. وإذ يستمر توطيد إدارة المخاطر في المنظمة، هناك الآن حاجة لأن تنظر المنظمة في إجراء أكثر شمولاً لتعزيز طرق إدارتها للمخاطر.

196- أوصينا بأن تضمن منظمة الأغذية والزراعة بأن تكون إدارة المخاطر متضمنة بشكل شامل وواضح في كافة عمليات المنظمة المتعلقة بالقرارات والعمل، كما ينبغي مواصلة دعمها بمراعاة الكفاءات وأدوات إدارة المخاطر المناسبة.

باء-3 مراجعة المكاتب الميدانية

باء-3-1 حالة الرقابة الداخلية في المكاتب الميدانية

197- في تقريرنا لفترة السنتين 2012-2013 (الوثيقة B 2015/5 C)، أشرنا إلى أنه للفترات الثلاث الماضية 2008-2009، 2010-2011، 2012-2013، لوحظت أوجه قصور مشتركة في الرقابة الداخلية في المكاتب الميدانية، رغم وجود دليل المنظمة، وأقسام الدليل، والخطوط التوجيهية، والمذكرات الإعلامية التي تُوفّر كلها للموظفين جميعاً.

198- أجرينا خلال السنة مراجعة لمكتبين من المكاتب الإقليمية، هما المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا، وثلاثة مكاتب ممثلية في البرازيل والفلبين والسودان. وكانت الأهداف الرئيسية لزيارة المراجعة هو مراجعة عملياتها وضوابطها المالية، وكذلك الامتثال لسياسات وأنظمة وقواعد المنظمة. وقد راجعنا جوانب مهمة في مجال العمليات، من مثل المهام الميدانية وعملية البرمجة القطرية وبرنامج التعاون التقني وتنفيذ المشاريع وإدارة النقد والإدارة المالية وإدارة الأصول وإدارة الموارد البشرية والمشتريات والسفر وضبط الإنفاقات. ولاحظنا أوجه قصور في هذه المجالات وأبلغنا الإدارة بها. وبحثت الرسائل إلى الإدارة التي أرسلت إلى رؤساء هذه المكاتب بالتفصيل فرص التحسين وتوصيات لتقديم حلول ولسير الإجراءات.

199- بالنظر إلى أن معظم المعاملات تجرى معالجتها حالياً في المكاتب الميدانية، فإننا نرى أن هناك حاجة لأن تقوم الإدارة بعلاج أوجه الضعف وجوانب القصور هذه، وأن تُعزز نظام الرقابة الداخلية في المكاتب الميدانية، كما نعتقد أنه يمكن بإطار رقابة داخلية مُصمم جيداً وتوفير بناء لقدرات كافة الموظفين الضالعين في العمليات، التغلب على جوانب النقص هذه وتعزيز المساءلة والشفافية في المكاتب الميدانية، وفي المنظمة ككل.

200- نكرر مجدداً توصيتنا بأن تواصل منظمة الأغذية والزراعة تعزيز نظام الرقابة الداخلية في المكاتب الميدانية من خلال إطار للرقابة الداخلية جيد التصميم ومن خلال إعادة التزويد المستمرة بالأدوات للموظفين الذين يقومون بوظائف برنامجية وإدارية ومالية في المكاتب الميدانية.

201- تبحث فرص التحسين التي لوحظت في المكاتب الميدانية المراجعة حسب مجالات المراجعة على النحو التالي:

### باء 2-3 إطار البرمجة القطرية

202- أبرزنا فيما يتعلق بهذا النشاط الحاجة إلى قيام المكتب الإقليمي للشرق الأدنى بإعمال تحقيق المنافع المثلى من عملية اللامركزية بواسطة عملية سريعة لصنع القرار، وبنية واضحة للمساءلة، وتعزيز الحوكمة. ويمكن إعطاء أولوية فورية للموافقة على أطر البرمجة القطرية أن يبسط التحديد الاستراتيجي للأولويات والبرمجة على المستوى القطري على الأجل المتوسط.

203- ننوه بالتزام ممثلية المنظمة في البرازيل بالإنجاز الفوري لخطة العمل القطرية لتكون لديها خارطة طريق لربط الأنشطة والإنجازات وكيفية تحقيق النتائج. وقد شجعنا إعداد خطة مفصلة لتعبئة الموارد الاستراتيجية لتوفير موارد كافية ومستدامة لكل مخرج ذي أولوية مخطط له. وفي الوقت نفسه، يمكن لإطار برمجة قطرية لديه دورة برمجة تتواءم مع أولويات إطار عمل الأمم المتحدة الإنمائي أن يحول دون الاستفادة غير الفعالة من الموارد والإدارة غير الفعالة لها.

204- ينبغي لمثلية المنظمة في الفليبين إعداد خطة عمل قطرية أكثر تحديداً من شأنها أن توفر تفاصيل حول كيفية تحقيق النتائج والصلة العملية بين أطر المنظمة للتخطيط الاستراتيجي والعملياتي وإطار البرمجة القطرية لديها وكيفية إنجاز نواتج قصيرة الأجل. وبالمثل، شجعنا المكتب على الثبات ومواصلة دوره الاستباقي النشط في تلبية كافة التحديات في تنفيذ إطار البرمجة القطرية، كما في وضع إطار رصد مفصل.

205- لاحظنا في ممثلية المنظمة في السودان أن استراتيجية تعبئة الموارد وخطة العمل لم تدرجا في خطة عمل إطار البرمجة القطرية الذي شكّل مؤخراً للفترة 2015-2019. ونحن نرى ضرورة تسريع تشكيل استراتيجية تعبئة موارد وخطة عمل لذلك وإدراج إجراءات تعبئة موارد مفصلة فيهما لضمان أن تضمن تعبئة الموارد كمجال عمل ذي أولوية. وفي الوقت نفسه، سيضمن تحديد أولويات للطلبات المقدمة إلى برنامج التعاون التقني من أنه يمكن في المستقبل المنظور تمويل المشاريع المتبقية قيد التنفيذ.

### باء-3-3 برنامج التعاون التقني

206- في هذا المجال، لاحظنا أنه كان ينبغي للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي أن يعالج المعدل المنخفض للالتزام، وعدم وجود موازنة موافق عليها لبعض البلدان، والوضع الذي تلقت فيه بلدان موازنات أكبر من مخصصاتها الإشارية. وعلى هذا، أوصينا أن يضع المكتب الإقليمي أهداف موافقة إشارية في أقرب وقت ممكن، وأن يواصل توسيع الدعم الاستباقي لمنسق برنامج التعاون التقني في الجهود المبذولة لإشراك الحكومة وللقيام برصد منتظم للموافقات مقابل إعادة تحديد المخصصات.

207- أكدنا ضرورة أن يراجع المكتب الإقليمي للشرق الأدنى المخصصات الإشارية لبرنامج التعاون التقني مقابل المخصصات الفعلية، نظراً للمخصصات الفعلية المنخفضة أو الالتزام بمخصصات زائدة في بعض البلدان. وقد اقترحنا الاستفادة الكاملة من مخصصات المكاتب القطرية، والحوار مع الحكومة بشأن الأفكار الممكنة وبشأن البدء، وإعطاء أولوية للبلدان التي هي موضع اهتمام خاص، ورصد الموافقات على الطلبات للحصول على حصة من برنامج التعاون التقني.

208- بالنسبة لمشاريع التعاون التقني ذات الانجاز المنخفض، شجعنا المكتب الإقليمي للشرق الأدنى على تسريع إنجاز المشاريع للوفاء بتواريخ الانتهاء المحددة والجداول الزمنية لضمان تحقيق النواتج والأنشطة جميعها. وفي الأثناء، يمكن تيسير الموافقة الفورية على طلبات الحكومات لمشاريع برنامج التعاون التقني بالقيام في الوقت المحدد بفرز المقترحات المقدمة وإجراء الاستعراضات التقنية وإعداد المذكرات المفاهيمية وصياغة وثائق المشاريع والتقييم.

209- لاحظنا أيضاً حاجة ممثلية المنظمة في البرازيل إلى القيام بدور استباقي لإبقاء الحكومة منخرطة في شراكة دينامية والالتزام المتبادل بتيسير الموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني وتنفيذها في الوقت المحدد.

210- بالنسبة لممثلية المنظمة في الفلبين، لاحظنا الحاجة إلى التمسك بالاعتبات المحددة لمرافق برنامج التعاون التقني ومكونه (المشروع الطفل)، وبالنسبة لمثلية المنظمة في السودان، سيضمن تحديد أولويات الطلبات لبرامج التعاون التقني أن يمكن في المستقبل المنظور تمويل المشاريع المتبقية قيد التنفيذ الفعلي.

#### باء-3-4 إدارة المشاريع

211- ينبغي للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي أن يحدد الموعد النهائي لتقديم مدخلات للمشاريع، بالإضافة إلى ضرورة القيام بجهود خاصة لاجتناب التأخير في تنفيذ المشاريع والقيام برصد صارم لاجتناب العجز في المخصصات النقدية وتسريع الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع. وأوصينا أيضاً بضرورة تحميل التقارير ذات الصلة إلى نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لاطلاع الأفراد المعنيين أو الكيانات المعنية.

212- ينبغي أن يجتنب المكتب الإقليمي للشرق الأدنى تكبد عجز في المخصصات النقدية للمشاريع، وأن يراقب باستمرار رصيده النقدي ويفرضه كحد للالتزامات الإنفاق. ولاجتناب تكبد عجز نقدي، اقترحنا التنبؤ بالنفقات كعنصر تحكم في العمليات المالية، مع الأخذ بالاعتبار أيضاً خسائر الصرف المحتملة حينما يكون التمويل مقيماً بعملة غير الدولار الأمريكي. وشجعنا المكتب أيضاً على إيجاد حلول للتأخير في الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع ومعالجة أوجه القصور في رصد المشاريع ورفع التقارير عنها، وذلك عن طريق تقديم تقارير/بيانات نهائية وتيسير نقل الأصول وتسوية جميع الالتزامات والامتثال بآلية رفع التقارير ومراجعة خطط العمل لتعكس أنشطة المشاريع الحالية.

213- لاحظنا في ممثلية المنظمة في البرازيل تأخيرات في تنفيذ المشاريع مقابل المواعيد المحددة وخطط العمل وتأخيرات في الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع. ويمكن لضمان إنجاز كافة الأنشطة في الإطار الزمني المعين وإعداد تنقيحات الموازنة قبل تواريخ الانتهاء المحددة أن ييسر الإغلاق المبكر للمشاريع وتسليم الأموال غير المستخدمة، وكذلك اجتناب انقطاع الأنشطة ودعم إنجاز النواتج المتوقعة. وقد شجعنا إجراء استعراض متعمق لكل مشروع تسبب في تأخير وتطبيق الدروس المستفادة من الماضي في صياغة خطط العمل وكذلك ضمان أن يتبع الإغلاق المالي الإغلاق التشغيلي مباشرة. ولاحظنا أيضاً فرصة لتحسين النظام بتعيين موظف لتحميل كافة وثائق المشاريع ذات الصلة بنظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لضمان توفر المعلومات في أي وقت.

214- على ممثلية المنظمة في الفلبين أن تواصل بذل الجهود للتقيد والامتثال بالسياسات والإجراءات المطبقة تمشياً مع أوجه تنفيذ المشاريع للحيلولة دون قضايا حددت بشأن التنفيذ المتأخر والإغلاق التشغيلي والمالي المتأخر للمشاريع، وتوزيع مدخلات المشاريع والتقارير ذات الصلة غير المتتبعة وغير المحملة على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، وكذلك بشأن العجز النقدي والأصول غير المستنفدة من المشاريع المكتملة.

215- اقترحنا على ممثلية المنظمة في السودان أن تنظر في كافة العوامل ذات الصلة بتنفيذ المشاريع، من مثل عملية توظيف الموظفين التقنيين وتعاون الحكومة المضيفة، وكذلك النظر في مشتريات المعدات والأثاث، وتضمن هذه العوامل في تخطيط وصياغة المشاريع. وبالمثل، ينبغي وضع عملية لاستعراض مقترحات المشاريع لضمان معالجة نقاط الضعف الرئيسية فيها. وشجعنا أيضاً الإغلاق التشغيلي والمالي للمشاريع لضمان الضبط الإداري الكفؤ للمشاريع والأموال ذات العلاقة.

### باء-3-5 إدارة الموارد البشرية

216- أبرزنا الحاجة إلى مواصلة الاستعراض والتنقيح لنمط التوظيف الحالي في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي، بغية المحافظة على استقرار قوة العمل والتقيد الصارم بالأنظمة والسياسات والإجراءات المتعلقة بتوظيف/إعادة التوظيف لغير الموظفين الدائمين، خاصة الأحكام المتعلقة بالانتقاء التنافسي الشفاف وتقارير تقييم الجودة.

217- ينبغي على المكتب الإقليمي للشرق الأدنى أن يعزز عملية الاختيار لتتواءم مع الخطوط التوجيهية التي تتبناها المنظمة، من مثل الإعلان عن الوظيفة/المهمة والاحتفاظ بقائمة استشاريين وتصفية المرشحين وإعداد مذكرة للملف تفسر أسباب اختيار القائمة القصيرة والطلب من وحدات التوظيف القيام بالمصادقة الذاتية على التقيد بالإجراءات بشكل صحيح. ويتيح الطلب من المشرف على المشروع إكمال تقرير تقييم جودة الموارد البشرية لمن هم من غير الموظفين كي يشكل مرجعاً معتمداً عند اتخاذ قرار تعيينهم مرة أخرى.

218- ينبغي على ممثلية المنظمة في البرازيل استعراض تكوين الموارد البشرية ونمط التوظيف فيها لتفادي السماح للموارد البشرية من غير الموظفين بأداء وظائف أساسية، وضمان ألا تكون هناك ازدواجية في المهام ومعالجة الثغرات في تحقيق سير للعمليات سلس وفعال، كما أوصينا أيضاً بأن تدرس الممثلة إمكانية إدراج تقديم تقرير إنجاز محقق عن الموارد البشرية من غير الموظفين مقابل وصف الاختصاصات المرجعية.

219- اقترحنا أن تقوم ممثلية المنظمة في الفلبين بتقديم جميع النواتج المتوقعة من الموارد البشرية من غير الموظفين وتعزيز التعاون مع النظراء الحكوميين فيما يتعلق بتوفيرهم لأنشطة جمع بيانات الموارد البشرية من غير الموظفين وغير ذلك من الشواغل ذات الصلة. وشجعنا أيضاً تقديم نسخ منجزة من شهادات الأمن الميداني الأساسي والأمن الميداني المتقدم لضمان قدرة الموارد البشرية من غير الموظفين على التعامل مع القضايا الأمنية في مكان عملهم و/أو في المحطات الميدانية.

220- لاحظنا في ممثلية المنظمة في السودان عدم وجود اختيار مقارن لاتفاقيات الخدمات الشخصية/ الاستشاريين. ويمكن لاعتماد سياسات المنظمة القائمة ذات الصلة أن يعزز شفافية وتنافسية عملية الاختيار في توظيف مقدمي الطلبات المؤهلين. ومن ناحية أخرى، ينبغي إجراء تقييم الجودة الكامل (المنشور الإداري رقم 104) على الأقل مرة واحدة كل

12 شهرا لضمان الرصد الصحيح للموارد البشرية من غير الموظفين وتحديد ما إذا كانت النواتج المحددة في وصف الاختصاصات المرجعية قد تحققت و/أو أنجزت على نحو مرض.

### باء-3-6 إدارة الأصول والمخزونات

221- لاحظنا أوجه قصور في الرقابة الداخلية في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، من مثل عدم التحقق المادي من المعدات غير المستهلكة، والافتقار إلى الإشارة إلى التكلفة الأصلية للفائض من المعدات غير المستهلكة التي سيتبرع بها، وعدم تحديث بيانات الأصول وعدم وجود نظام ترميز/توسيم لبنود الأصول.

222- لاحظنا في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وجود فرصة لتعظيم استخدام الوحدة النمطية iAsset لإدارة الأصول الموجودة في النظام العالمي لإدارة الموارد في تعيين أو إقرار تعيين الأصول لقيم جديد واستخدام استمارة استعارة الممتلكات المستخدمة في المنظمة فيما يتعلق بنقل الأصول. وينبغي على المكتب أن يضمن أيضاً أن يوافق على أي شطب للأصول، ومن شأن تنفيذ نظام ترميز/توسيم أن يعزز الإدارة الكفؤة والفعالة للأصول.

223- لاحظنا في ممثلية المنظمة في البرازيل فرصاً لتحسين النظام لضمان أن تكون سجلات الأصول صحيحة، وذلك بتحميل المعلومات عن القيميين في "سجل الأصول" والاستفادة من "استمارة استعارة الممتلكات" التي يعتبر استخدامها في المنظمة ملزماً، وتسجيل البنود التي جرى تفتيشها مادياً في سجل الأصول، وتنفيذ نظام ترميز/توسيم وتسجيل حالات مقاعدة الأصول في النظام العالمي لإدارة الموارد في الوقت المناسب. ولوحظ أيضاً أن مواعيد مؤكدة لنقل أصول المشاريع للمنتفعين سبقت مواعيد الموافقات، وأنه لم يحصل على تأكيدات من المنتفعين، وأن هناك بنوداً بأرقام تسلسلية متطابقة ولكن بوضع مختلف بين سجل الأصول وشبكة معلومات المكاتب القطرية، وأن معدات غير مستهلكة أدرجت في تقرير كميات المخزونات.

224- لاحظنا في ممثلية المنظمة في الفلبين، أوجه ضعف تمثلت في خطأ في تصنيف حسابات البنود المشتراة، وفي معلومات غير مكتملة عن الأصول في تقرير المخزونات، وتأخيرات وتحقيق من الأصول غير مكتمل بسبب عدم اكتمال إجراء العد الفعلي، وعدم التحقق من الأصول غير المستهلكة عن طريق الفحص العشوائي، وعدم تقديم تقارير الرصد الفصلية المطلوبة لرصد الحالة الفعلية لعربات المشاريع واستخدامها وتوفرها. ولذا، شجعنا المثلثية على تقوية الضوابط القائمة على إدارة الأصول لضمان وجودها والمساءلة الصحيحة عن الأصول والاستخدام الصحيح لها.

225- لاحظنا في ممثلية المنظمة في السودان أوجه ضعف تمثلت في التحقق الفعلي غير المكتمل من الأصول وجرد المخزونات غير المكتمل، وفي أن أصولاً أصدرت لموظفين لم يعينوا قيميين عليها على النحو الواجب، وفي وجود بنود مخزونات بقيمة دفترية صافية صفرية قد تكون مؤهلة للتخلص منها. وفي الوقت نفسه، نقرّ بالجهود التي تبذلها الإدارة للتوفيق بين تقارير المخزونات لضمان وجود الأصول وكذلك تحديد الأصول المؤهلة فعلاً للتخلص منها.

226- لاحظنا أنه ليست لدى المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي خطة كاملة للمشتريات وأنه لا يستخدم تسهيلات طلب الشراء المتضمنة في النظام العالمي لإدارة الموارد. ولوحظ أيضاً أنه كانت هناك عيوب في إجراءات التماس الخدمات وإجراءات منح العقود لمقدمي الخدمات وبيانات غير مكتملة في طلبات الشراء وتأخيرات في التسليم.

227- اقترحنا على المكتب الإقليمي للشرق الأدنى توحيد متطلبات المشتريات في تنفيذ كافة برامج/مشاريع المنطقة في خطة مشتريات سنوية بغية الإدارة الكفؤة لأنشطة المشتريات التي تقوم بها. كما شجعنا أيضاً ضمان استقلال أعضاء لجنة المشتريات المحلية والحفاظ على سلامة عملية الشراء.

228- سلطنا الضوء في ممثلية المنظمة في البرازيل على ضرورة وضع خطة مشتريات ليس فقط لمعالجة المسألة وتصحيح الفجوة فيما يتعلق بالشراء، بل أكثر من ذلك للحصول على أفضل قيمة مقابل المال وتحسين التنبؤ بمدى استخدام الأموال. وفيما يتعلق بمسألة منح أوامر الشراء على أساس استثنائي، شجعنا تحديث قائمة البائعين واستكشاف خيار التماس مساعدة من السلطات المناسبة لتوفير موردين قادرين. واقترحنا أيضاً استخدام وظيفة طلب الشراء في النظام في رفع الطلبات بغية إدماج عمليات الشراء في النظام العالمي لإدارة الموارد. وفي التعاقد باستخدام خطاب الموافقة، اقترحنا إعداد متطلبات رفع تقارير أكثر تفصيلاً يمكن استخدامها كروابط لجدول زمنية للدفع والنظر في مراجعة سير عملية إعداد وتنفيذ ورصد خطابات الاتفاق لتحسين الضوابط والتوازنات وتعزيز صحة هذه الخطابات وموثوقيتها.

229- ينبغي على ممثلية المنظمة في الفلبين تعزيز الضوابط في تعيين وظائف الطالب والمشتري في النظام العالمي لإدارة الموارد لتيسير الضوابط والتوازنات في الطلب وفي استعراض العملية. وعلى نفس المنوال، قد يحول توفير مواصفات واضحة للسلع دون التسليمات الخاطئة والتأخيرات في قبولها. وفي النهاية، لاحظنا الحاجة إلى تعزيز عملية الرصد والمتابعة للتأكد من أن يكون مقدمو الخدمة موجهين خلال فترة تنفيذ خطابات الاتفاق كلها.

230- لاحظنا أيضاً ضرورة أن تحسّن ممثلية المنظمة في السودان تخطيط مشترياتها بتعيين جهة اتصال للمشتريات لكل وحدة مكلفة بتحديد وتوحيد احتياجات مشتريات المكاتب/المشاريع المعنية وتزويد كل جهة اتصال بنموذج خطة الشراء المنصوص عليها وتوجيهها بشأن إنجازها، وذلك لتيسير تقديم الجداول الزمنية للمشتريات في الوقت المحدد كي يقوم مكتب المشتريات بتوحيدها.



231- أكدنا في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي ضرورة تشجيع استخدام خطة السفر الفصلية في النظام العالمي لإدارة الموارد وتعزيز الرقابة على منح سلف السفر وتجهيز طلبات استرداد مصروفات السفر، والخصم الفوري من رواتب أو مكافآت من لا يقدمون مطالبات رد مصروفات السفر ضمن الفترة المنصوص عليها في قواعد وأنظمة المنظمة السارية.

232- ينبغي على المكتب الإقليمي للشرق الأدنى تحسين الامتثال للخطوط التوجيهية بشأن منح السلف المقدمة للسفريات عن طريق اجتناب تقديم سلف لمن لم يسووا سلفهم، وإجراء استقطاعات تلقائية من الرواتب، والتمسك بمتطلبات تقديم مطالبات رد مصروفات السفر. كما لاحظنا أن هناك فرصة لتحسين النظام عن طريق تضمين وظائف وحدة ضبط السفريات في النظام وتعزيز توليد النظام للتقارير وتوزيعها.

233- ينبغي على ممثلية المنظمة في البرازيل تحسين تقديم طلبات استرداد مصروفات السفر عن طريق ضمان تقديم الطلبات خلال شهر واحد بعد الرحلة أو في مواعيد مؤقتة للسفريات التي تزيد مدتها عن شهر، وذلك لتحسين إعداد التقارير المالية وللحيلولة دون فقدان ساعات عمل قيّمة في الرصد والمتابعة.

234- ينبغي على ممثلية المنظمة في الفلبين تنفيذ التقديم السريع لمطالبة رد مصروفات السفر أو مطالبة رد مصروفات المهمات لتسوية سلف السفر المعلقة والامتناع عن منح سلف سفر إضافية دون تصفية سلف السفر الماضية الواجبة. كما شجعنا أيضاً الإشراف الضروري لضمان أن تكون مصروفات السفريات الرسمية المحلية ضمن الحدود المفروضة.

235- أوصينا لمثلية المنظمة في السودان استخدام المنشور الإداري رقم 8 واستمارة إذن السفر وتقديم تقارير عن المهمات مستوفاة بالكامل مع مطالبة رد مصروفات لضمان أن تزود بالكامل كافة المعلومات اللازمة المتعلقة بالسفريات.

### باء-3-9 إدارة النقدية

236- هناك في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي ضرورة للامتثال الصارم للقواعد والأنظمة القائمة المتعلقة بإدارة المصروفات النثرية من مثل: ينبغي تجهيز قسائم صرف للمدفوعات التي تتجاوز 25 دولاراً؛ وينبغي عند الدفع أن تختتم الوثائق المساندة على أنها مدفوعة، وينبغي تقديم كافة الوثائق المطلوبة قبل الدفع، كما ينبغي إجراء عد للنقد بانتظام، وينبغي النظر في تناوب المسؤولين عن المصروفات النثرية أو إسناد مسؤوليتها إلى موظف مؤهل آخر.

237- ينبغي على المكتب الإقليمي للشرق الأدنى معالجة أوجه القصور في الرقابة الداخلية على صندوق المصروفات النثرية وخطر انخفاض قيمة الودائع بالعملة المحلية. وقد أوصينا بأن يقيم المكتب أدوار ومسؤوليات الموظفين، والنظر

في التعيين التناوبي، وحفظ الفواتير الأصلية لدعم المصروفات، والنظر في البرنامج الشهري للنفقات لتفادي الإفراط في الودائع النقدية بالعملة المحلية. ونقر بالعمل الذي يقوم به المكتب برصد استرداد مدفوعات الضرائب وبمتابعته المستمرة مع الحكومة المصرية.

238- هناك في ممثلية المنظمة في البرازيل ضرورة لتحسين إدارة المصروفات النثرية، خاصة بشأن حد المدفوعات، والرصيد الذي ينبغي الحفاظ عليه، واستخدام قسائم المصروفات النثرية والسجل الذي ينبغي حفظه. ينبغي أن تختم قسائم وفواتير المصروفات النثرية بختم يدل على أنها مدفوعة وتؤرخ لاجتناب ازدواج المدفوعات. كما شجعنا أيضاً وقف إصدار شيكات للسلف النقدية للمكتب لأغراض المطالبات لتذاكر السفر بالطائرة وبدل الإقامة اليومية وما شابه.

239- هناك في ممثلية المنظمة في الفلبين ضرورة لتعزيز نظام الرصد والاسترداد للحسابات النقدية للعمليات الممنوحة، واستخدام وظيفية نموذج الحسابات واجبة الدفع في النظام العالمي للموارد البشرية، وتنفيذ السياسات والإجراءات في عمليات وتقارير المصروفات النثرية. كما شجعنا الفصل بين الوظائف غير المتوافقة في المعاملات النقدية وإعداد برنامج نقدية شهري للتقليل من مخاطر تخفيض قيمة "حساب السلف بالبيزو".

240- لاحظنا في ممثلية المنظمة في السودان ضرورة خفض مبالغ السلف النقدية للمصروفات النثرية في المكاتب الإقليمية وكذلك وضع حد أقصى لمعاملات مدفوعات هذه المكاتب لتوفير ضوابط رقابية مناسبة على إدارة الصندوق. من ناحية أخرى، اقترحنا اعتماد أسلوب أكثر فعالية في تقدير متطلبات العملة المحلية باستخدام مرفق تخطيط المدفوعات في إطار نموذج الحسابات الواجبة في النظام العالمي لإدارة الموارد وتعزيز الضوابط الرقابية على عمليات التجميع باستخدام إيصالات مؤقتة مرقمة مسبقاً، وتلخيص عمليات التجميع وإعداد قسائم إيداع ومجموعة من وثائق التعليمات في عملية كل يوم للحيلولة دون مخاطر الفشل في تحويل عمليات التجميع جميعها.

### باء- 3-10 مراقبة النفقات

241- لاحظنا ضرورة أن يعزز المكتب الإقليمي للشرق الأدنى الرصد والاستعراض في تقييد حسابات النفقات لتحقيق تصنيف مناسب يمثل طبيعة المعاملات على أفضل وجه.

242- لاحظنا في ممثلية المنظمة في الفلبين ضرورة التنسيق مع الحكومة الفلبينية لاسترداد الضرائب المدفوعة على المشتريات من الموردين وفي نهاية المطاف تأمين شهادات إعفاء من الضرائب. كما أبرزنا أيضاً ضرورة تبيان المصروفات والحسابات المستحقة الدفع في البيانات المالية.

243- وأخيراً، نصحن ممثلية المنظمة في السودان بمراجعة كافة المدفوعات في 2015 وتحديد مطالبات السفر والمطالبات المتعلقة بالموارد البشرية التي هي التزامات قانونية 2014 للتأكد من أن النفقات المسجلة والتي رفعت تقارير عنها صحيحة ودقيقة.

### باء-3-11 بيانات موجزة بشأن مراجعة المكاتب الإقليمية ومكاتب الممثلات

244- لاحظنا التزام المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى بالمساءلة والشفافية وتقبلهما لضرورات التحسين، وهذان المكتبان يهتمان بتحسين عملياتهما بالفعل باعتماد فرص التحسين الضرورية التي دعونا لها في هذه المراجعة.

245- وبالمثل، لدى مكاتب التمثيل القطرية التي زرتها (في البرازيل والفلبين والسودان) القدرة، من خلال التعاون الوثيق مع المكاتب الإقليمية المعنية وأصحاب المصلحة ومع الأخذ بالاعتبار تدابير التحسين الموصى بها في هذه الوثيقة، على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة العالمية في البلد الذي تقوم فيه بعملياتها.

246- إننا نقدر الاستجابة الفورية من إدارات هذه المكاتب الإقليمية ومكاتب الممثلات والإجراءات الإيجابية بشأن التدابير الموصى بها التي أرسلت لنا في الرد على رسالتنا للإدارة. ونحن نتطلع إلى عملياتها المحسنة والكفؤة مع إيلاء الاعتبار الواجب للأنظمة والسياسات الموضوعة.

### جيم- إفصاحات الإدارة

#### جيم-1 شطب خسائر النقد والمبالغ قيد التحصيل

247- في عام 2014، بلغ المجموع الكلي للمبالغ المشطوبة 49,153 دولاراً أمريكياً. ومن ضمن هذا المبلغ، وافق المدير العام على 46,894 دولاراً أمريكياً بموجب القاعدة المالية 10-4 من اللائحة المالية وأجاز المدير العام المساعد للخدمات المؤسسية تخصيص 2,259 دولاراً أمريكياً بموجب القسم 202-92 من دليل الإجراءات الإدارية.

248- لاحظنا أن مكتب المفتش العام استعرض عمليات الشطب وأنها مشفوعة بالوثائق السليمة.

#### جيم-2 مدفوعات الإكراميات

249- أبلغت الإدارة أن المنظمة لم تدفع إكراميات للسنة المالية 2015.

### جيم-3 حالات الغش والغش الظني

250- عملاً بالفقرة 6 (ط) (1) من الاختصاصات المرجعية الإضافية التي تحكم المراجعة الخارجية (الملحق 1 للائحة المالية)، أعلنت الإدارة العليا عن وجود حالات غش وغش مفترض.

251- في رسالتها بتاريخ 19 مايو/أيار 2015، أفادت أن الحالات الأربع المعلقة التي أبلغت عنها في رسالتها في يونيو/حزيران 2014 قد أغلقت الآن. وللأسف، أبلغت عن ست حالات، جرى البت في خمس منها ولا تزال السادسة معلقة. وقد لاحظنا أن التدابير التأديبية المناسبة، مثل عقوبة الفصل، فرضت على مرتكبي الاحتيال أو أنه قد جرى استرداد المبالغ المسلوقة.

252- لعام 2014، بُتّ في حالتي غش طبي أبلغ عنهما في فترة السنتين 2012-2013. وفي كل من الحالتين، قدّم موظف وثائق مزورة لدعم مطالبات برد مصروفات طبية. وقد أوقعت عقوبة الطرد على هذين الموظفين الاثنين. ولاحظنا أنه لم تدرج حالات غش طبي في الحالات التي أبلغت عنها الإدارة في 2014.

253- في حالات غش أخرى، بُتّ الآن في حالتين كانتا معلقتين أبلغ عنهما في فترة السنتين 2012-2013. وقد تضمنت إحدهما بائع نقود في سياق برنامج النقد مقابل العمل في الصومال، احتال على المنظمة بطلب مدفوعات أكثر من تلك المستحقة بسبب عدم الامتثال لطرائق الدفع المطلوبة وحصل على هذه المدفوعات. وتم التوصل إلى تسوية مع بائع النقود هذا لخفض المدفوعات بموجب العقد ذي الصلة بـ 320 000 دولار أمريكي. وتضمنت حالة أخرى تضارب مصالح وغش في المشتريات ارتكبهما موظفون سابقون في موزامبيق. فقد وجد مكتب المفتش العام أن جزءاً من العمل الذي تم التعاقد بشأنه مع شركاء منفذين لم يتم، بما في ذلك التدريب وبناء منشأة لتجهيز البذور بمبلغ يقارب 90 000 دولار أمريكي. وقد أوصى مكتب المفتش العام بإعلان عدم أهلية الشركاء المنفذين والموظف السابق لأي عمل مستقبلي مع المنظمة. كما أحالت المنظمة أيضاً هذه المسألة إلى السلطات المحلية للنظر في إجراءات أخرى بحق الأفراد والشركاء المنفذين المعنيين.

254- لعام 2014، أبلغ عن ست حالات، بُتّ في خمس منها ولا تزال السادسة معلقة. وقد تضمنت حالات الغش والغش الظني الأخرى التي ارتكبت: (أ) اختلاس أصول المنظمة عند شراء منتجات التنظيف ودفع مدفوعات مقابل خدمات حلقات عمل مختلفة؛ (ب) اختلاس أصول المنظمة عند شراء منتجات التنظيف ودفع مدفوعات مقابل خدمات التنظيف؛ (ج) استخدام منصب رسمي لمساعدة شركة أحد أفراد الأسرة على النجاح في مناقصة لخدمات تقدم للمنظمة؛ (د) ممارسة غش وتواطؤ أدت إلى اختفاء أسمدة وتقديم وثائق مزورة تبيّن أن التوزيع قد تمّ؛ (هـ) تحايل شركاء منفذين لبرنامج النقد مقابل العمل بالادعاء أن كلاً منهم اتبع آلية الدفع المنصوص عليها في اتفاقات كل منهم مع ممثلية المنظمة في الصومال؛ (و) قدّم مشارك منفذ يعمل مع المنظمة في توزيع مدخلات زراعية (بذور ولوبيبا) في وسط/جنوب الصومال وثائق مزورة تدل على أن التوزيع قد تمّ رغم أن الشريك المنفذ لم يقم بالتوزيع. وهذه الحالة الأخيرة تنتظر البت فيها إذ

يجري استرداد جزئي من المدفوعات المتبقية للشريك. وقد لاحظنا أن معظم الحالات الجديدة ارتكبتها شركاء منفذون منتهكين بذلك التزاماتهم التعاقدية مع المنظمة.

255- تشجيع إدارة منظمة الأغذية والزراعة على ضمان مواصلة تطبيق الدروس المستفادة من حالات الغش، من حيث تعزيز تدابير الرقابة الداخلية.

256- غير أننا ننوه بالسياسة المحدثة للمنظمة في معالجة ممارسات الغش والفساد مع إصدار التعميم الإداري 08/2015 بتاريخ 12 مارس/آذار 2015، بعنوان "سياسة مكافحة الغش والممارسات الفاسدة الأخرى". وفي إطار هذه السياسة الجديدة وامت المنظمة تعاريفها للغش والممارسات الفاسدة الأخرى. ونحن نشجع الإدارة على تعريف الموظفين جميعاً بهذه السياسة.

#### دال- شكر وتقدير

257- إننا نرغب في الإعراب عن تقديرنا للمدير العام، ونائب المدير العام، والمدير العام المساعد، والممثلين الإقليميين، والمديرين في المقر الرئيسي، ومدير المالية، والممثلين القطريين وموظفيهم لما أبدوه من تعاون وقدموه من مساعدة لمراجعتنا أثناء عملية المراجعة.