



الأمم المتحدة

# استعراض شؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد السيدة Carolina Fernández Opazo والسيد Pavel Chernikov  
والسيد Conrod Hunte



الرجاء إعادة الاستعمال



JIU/REP/2023/5  
Arabic  
Original: English

# استعراض شؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد السيدة Carolina Fernández Opazo والسيد Pavel Chernikov  
والسيد Conrod Hunte



الأمم المتحدة. جنيف، 2023

## فريق الاستعراض

السيدة Carolina Fernández Opazo والسيد Pavel Chernikov والسيد Conrod Hunte، مفتشون

السيدة Elena Figus، كبيرة موظفي شؤون التقييم والتفتيش

السيدة Fernanda Verissimo Soule، موظفة معارضة لشؤون التقييم والتفتيش

السيدة Vicki Mitchell، مساعدة بحوث

السيد Kaixuan Sun والسيدة Bianca Mazza، متدربان

## استعراض شؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

### مقدمة

يُشكّل استعراض شؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة جزءًا من سلسلة من عمليات استعراض شؤون التنظيم والإدارة في المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة (الوحدة) ويتمشى مع المجال المواضيعي الثاني لإطارها الاستراتيجي الطويل الأجل 2020-2029 (عمليات استعراض شؤون التنظيم والإدارة يغطي كل منها منظمة واحدة). وفي عام 2002، استعرضت وحدة التفتيش المشتركة شؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة (JIU/REP/2002/8). وهذا الاستعراض، الذي كان من المقرر إجراؤه في البداية في عام 2021 ولكن تم تأجيله لاحقًا، يُشكّل جزءًا من برنامج العمل لعام 2023.

### الخلفية وأهداف الاستعراض

تأسست منظمة الأغذية والزراعة في عام 1945 لمعالجة قضايا الأغذية والزراعة الملحة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وهي وكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة تقود الجهود الدولية للقضاء على الجوع. وتهدف المنظمة إلى تحقيق الغايات التالية: رفع مستويات التغذية والمعيشة؛ وضمان تحسين كفاءة إنتاج جميع المنتجات الغذائية والزراعية وتوزيعها؛ والنهوض بحالة سكان الريف؛ وبذلك تُسهم في خلق اقتصاد عالمي موسّع وتضمن تحرير البشرية من الجوع.

ويهدف هذا الاستعراض عمومًا إلى تقييم إطار التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة. وركز المفتشون في هذا الاستعراض على المجالات التالية: الحوكمة والقيادة؛ والهيكلة التنظيمي؛ وإدارة الميزانية والشؤون المالية؛ والشؤون الإدارية والموارد البشرية؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية والإشراف.

### النتائج والاستنتاجات الرئيسية

لا يتضمن الموجز التالي سوى النتائج والاستنتاجات التي انبثقت عنها توصيات رسمية. ويتضمن التقرير أيضًا توصيات غير رسمية كثيرة تتناول مختلف المواضيع التي استعرضها فريق الاستعراض.

## الحوكمة والقيادة

اتخذت قيادة المنظمة إجراءات لتعزيز مكان عمل أخلاقي ومتناغم. وشهدتوظيفتان المتعلقتان بالأخلاقيات وأمانة المظالم بعض التغييرات داخل منظمة الأغذية والزراعة خلال السنوات الخمس عشرة الماضية، وبلغت ذروتها مؤخرًا بإنشاء مكتبين مستقلين وقائمين بذاتهما. والمسألة الرئيسية التي أعرب المفتشون عن قلقهم إزاءها هي أن رؤساء هذه المكاتب يعتمدون فقط على إدارة منظمة الأغذية والزراعة لمواصلة علاقاتهم التعاقدية مع المنظمة وما ينطوي عليه ذلك من مخاطر تمس استقلالهم. ولاحظ فريق الاستعراض عدم وجود مؤشرات للأداء تتيح للمنظمة قياس أثر تلك المكاتب بدقة.

وعلى الرغم من التحسينات التي لوحظت من خلال الفصل بين وظيفتي الأخلاقيات وأمانة المظالم، ينبغي معالجة المسائل المتعلقة بمسؤوليات كل منهما واستقلالهما الوظيفي (التوصية 1) ووضع مؤشرات أداء رئيسية (التوصية 2).

## الهيكل التنظيمي

في حين أن الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري يُشكّلان عنصرتين مهمتين في الهيكل التنظيمي، فإن العمليات الميدانية تقع في صميم ولاية المنظمة. وتبين من الاستعراض أن مهام المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية ومسؤوليات كل منها ليست جزءًا من النصوص الأساسية لمنظمة الأغذية والزراعة ولا يُشار إليها إلا في الدليل الإداري للمنظمة.

وحتى في الوثيقة التي صدرت بعنوان "FAO decentralized offices: where knowledge becomes action" (المكاتب اللامركزية لمنظمة الأغذية والزراعة: منطلق نحو ترجمة المعرفة إلى عمل)، لا تُقدم المنظمة سوى لمحة عامة عن مكاتبها الواقعة خارج المقر الرئيسي، ولا تُقدم أي إشارة واضحة توضح العلاقة بين المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية والمقر، كما أنها لا تُشير إلى العلاقة بين مكاتب الاتصال والشراكات، ومكاتب الاتصال، والممثلات الإقليمية، أو المقر الرئيسي للمنظمة.

وفي ظلّ ما شهدته منظمة الأغذية والزراعة خلال العقد الماضي من نمو هائل في الموارد والمشاريع الممولة من خارج الميزانية، ينبغي تحديد المهام والمسؤوليات والإجراءات المتبعة في تشغيل المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية ومكاتب الاتصال والشراكات ومكاتب الاتصال تحديداً واضحاً وتحديثها لكي تُعبر عن أدوارها ومسؤولياتها، ولكي تكفل الملائمة للغرض والاستجابة لتوقعات أعضاء المنظمة والمؤسسات المانحة والمالية (التوصية 3).

## إدارة الميزانية والشؤون المالية

تعمل منظمة الأغذية والزراعة على أساس ميزانية متكاملة اعتمدت بناءً على طلب من أعضائها بعد تقييم خارجي مستقل للمنظمة أُجري في عام 2008، وخطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة (2009-2011)، والقرار 2009/10 الصادر عن مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة بشأن تنفيذ خطة العمل الفورية بخصوص إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج؛

ومنذ ذلك الحين بقيت عمليات الميزنة ذات الصلة على حالها من دون تغيير كبير. ومنذ اعتماد نموذج الميزانية المتكاملة، تطوّرت وثائق التخطيط الخاصة بالمنظمة وباتت تُعَبَّر عن الزيادة في تركيز الأعضاء على النتائج، بينما جرى التقليل من التفاصيل المتعلقة بمدخلات محددة (الموظفون وغير الموظفين). ولذلك فإن برنامج العمل والميزانية لمنظمة الأغذية والزراعة لا يتضمن معلومات عن توزيع الميزانية حسب فئات الإنفاق وبنوده، أو مقارنة أهداف الميزانية بالأداء الفعلي، أو معدلات الشغور، أو جدول ملاك الموظفين الذي يبيّن الوظائف حسب الرتبة وصولاً إلى أدنى وحدة تنظيمية.

ويرى المفتشون أن الشفافية وملكية أعضاء المنظمة للميزانية، فضلاً عن دقة عمليات الميزنة، تحتاج إلى تعزيز، ويلزم إتاحة فرصة للأعضاء من أجل التفكير في الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف ذات الصلة، بما يشمل التفكير في مواضيع مثل استخدام الخبراء الاستشاريين والسفر. ويمكن معالجة هذه المسألة من خلال تقديم معلومات عن توزيع الميزانية حسب بنود الإنفاق وجدول ملاك الموظفين (التوصية 4)، والأهداف المتعلقة بالأداء الفعلي (التوصية 5) واستخدام معدلات الشغور الفعلية (التوصية 6).

وعند تحليل الحالة المالية في منظمة الأغذية والزراعة، قُدمت إلى المفتشين النسب المالية المتعلقة بالمساهمات العادية والمساهمات الخارجة عن الميزانية. وكانت النسب مقارنة بالمواد الخارجة عن الميزانية أعلى بكثير منها بالنسبة لموارد البرنامج العادي، وكان الفرق الأبرز هو نسبة مجموع الأصول إلى مجموع الخصوم.

وقد تكون هذه الحالة ناتجة عن زيادة مستويات المساهمات الخارجة على الميزانية والكلفة التي تتحمّلها ميزانية البرنامج العادي وما يتصل بالالتزامات الصحية السابقة بعد انتهاء الخدمة في إطار التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة. ويمكن النظر في تحميل بعض التكاليف على الموارد الخارجة عن الميزانية لتمويل هذه الالتزامات (التوصية 7).

## الشؤون الإدارية والموارد البشرية

تبين للمفتشين أثناء إجراء الاستعراض وجود مسألتين مترابطتين متعلقتين بالشؤون الإدارية والموارد البشرية، وهما ارتفاع معدلات الشغور وطول فترات التعيين.

وبقيت بعض الوظائف شاغرة لأكثر من عامين، واستُخدمت بعض الموارد المدرجة في الميزانية لأغراض أخرى، مثل الترتيبات التعاقدية المرنة، ولا سيما للقوة العاملة المنتسبة. وعلاوة على ذلك، كانت معدلات الشغور وقت إجراء الاستعراض تزيد على 20 في المائة، بينما ارتفع متوسط طول الفترة المطلوبة للتعين منذ الإعلان عن الشغور إلى قرار الاختيار، إلى 178 يوماً.

وفي حين أن هذه الزيادة في الفترة الزمنية المطلوبة للتعين تُفسَّر في جانب منها بوقف العمل بنظام القوائم والتعيين الجماعي ومطابقة إعلان واحد عن الوظائف الشاغرة واستخدام فريق تعيين واحد مع كل وظيفة يُراد شغلها، ينبغي اتخاذ إجراءات للحد من معدلات الشغور والفترات الزمنية التي يستغرقها التعيين على حد سواء (التوصية 8).

## إدارة المخاطر والضوابط الداخلية والإشراف

يُلاحظ المفتشون أنه على الرغم من وجود عدة تحسينات في مجالي إدارة المخاطر والضوابط الداخلية، ما زالت هناك نقاط ضعف كبيرة في أنشطة إدارة المخاطر والرصد، بما في ذلك رصد البرامج وتقييمها. ومن شأن معالجة هذه الثغرات أن تزيد من تحسين فعالية المنظمة (التوصية 9). وفي ما يتعلق بالإشراف المستقل، يُقر المفتشون بالتحسينات التي طرأت على ثقافة الإشراف العام داخل المنظمة، ويعتقدون أنه ينبغي زيادة تعزيز استقلالية مكتب المفتش العام ومكتب التقييم وعلاقتها المباشرة مع الأجهزة الرئاسية لدعم تحسين الشفافية والمساءلة، وأن التغييرات ينبغي أن تكون متسقة في كلا المكتبين (التوصية 10).

### التوصيات

يتضمن هذا الاستعراض 10 توصيات، منها 6 توصيات موجهة إلى مجلس منظمة الأغذية والزراعة، وأربع توصيات موجهة إلى المدير العام للمنظمة من أجل اتخاذ إجراءات بشأنها. ويتضمن التقرير 34 توصية غير رسمية تهدف إلى تحسين الفعالية والكفاءة العامتين لمنظمة الأغذية والزراعة.

#### التوصية 1

ينبغي للمدير العام أن يضمن، في موعد لا يتجاوز نهاية عام 2024، توافق الترتيبات التعاقدية لرئيسي مكتب الشؤون الأخلاقية ومكتب أمين المظالم مع أفضل الممارسات، من أجل تعزيز استقلالهما.

#### التوصية 2

ينبغي للمدير العام أن يضمن قيام مكتب الشؤون الأخلاقية ومكتب أمين المظالم بوضع مؤشرات أداء رئيسية تُحدد النتائج بصورة أفضل في سياق تقديم المشروع المقبل للخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية في عام 2025.

#### التوصية 3

ينبغي لمجلس منظمة الأغذية والزراعة أن يُقدم إلى مؤتمر المنظمة، في دورته الرابعة والأربعين، مقترحًا بشأن التغييرات المطلوب إدخالها على الأجزاء ذات الصلة من النصوص الأساسية في ما يتعلق بمهام المكاتب اللامركزية ومسؤولياتها.



#### التوصية 4

ينبغي للمجلس أن يطلب إلى المدير العام للمنظمة أن يُقدم، في سياق تقديم مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2026-2027، معلومات عن توزيع الميزانية حسب فئة الإنفاق وبنوده (على الأقل في شكل جدول 1) وجدول ملاك موظفين يبين توزيع الوظائف حسب الرتبة، وصولاً إلى أدنى وحدة تنظيمية.

#### التوصية 5

ينبغي للمجلس أن يطلب إلى المدير العام، عند تقديم مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2026-2027، أن يُدرج في جداول الميزانية، وكذلك في الجداول المرفقة بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية (أي في الملحق الأول المتعلق بإطار النتائج المحدّث)، عمودًا إضافيًا يبين الأداء الفعلي خلال فترة السنتين أو في السنة السابقة التي تتوافر عنها هذه المعلومات.

#### التوصية 6

ينبغي للمدير العام، في سياق تقديم مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2026-2027، أن يقترح، على سبيل التجربة، خيار الميزنة الكاملة أو الجزئية لمعدلات الشغور بالاستناد قدر الإمكان إلى المعدلات الفعلية.

#### التوصية 7

ينبغي للمجلس أن يطلب إلى المدير العام أن يُقدم مقترحًا يدعو فيه إلى أن يُطبق بحلول نهاية عام 2024 رسم رمزي موحد على المساهمات الخارجة عن الميزانية (يتراوح على سبيل المثال بين 0,1 و0,5 في المائة من القيمة الإجمالية للمساهمات) لتكميل تمويل الالتزامات الصحية السابقة بعد انتهاء الخدمة في إطار التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة التي تراكمت بالفعل من خلال الاشتراكات المقررة والفوائد المستحقة عليها.

#### التوصية 8

ينبغي للمجلس أن يطلب إلى المدير العام أن يُنفذ تدابير محددة لخفض معدلات الشغور وتسريع وتيرة عمليات التعيين من دون المساس بنوعية المرشحين، وأن يُقدم تقريرًا عن أثر هذه التدابير في موعد لا يتجاوز عام 2025.

## التوصية 9

ينبغي للمدير العام أن يُعزز تصميم عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وأنشطة الرصد وفعاليتها في المنظمة، مثل رصد البرامج وتقييمها، على أن يبدأ ذلك بخطة عمل تُقدم إلى المجلس بحلول نهاية عام 2025، من خلال دورة مشتركة بين لجنة المالية ولجنة البرنامج، تبين بوضوح الأدوار والمسؤوليات في تصميم هذه العمليات وتنفيذها ورصدها.

## التوصية 10

ينبغي للمجلس أن يستعرض، بحلول نهاية عام 2026، ميثاق مكتب المفتش العام ومكتب التقييم من أجل تعزيز استقلالهما التنظيمي، وعلاقتها مع الأجهزة الرئاسية (مثل التسلسل الإداري الذي يربطهما بالمجلس، وتفويض السلطة، ودور المجلس في الموافقة على الميزانيات) ولجان الإدارة (مثل لجنة التقييم الداخلي) وصلتها بلجنة الإشراف الاستشارية، التي تُقدم المشورة إلى كل من الإدارة والأجهزة الرئاسية.

وتُستكمل التوصيات الرسمية بأربع وثلاثين توصية غير رسمية، ترد بخط داكن في هذا التقرير وتُدرج في القائمة الواردة أدناه، كاقترحات إضافية تهدف إلى تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها:

- بينما يُسلّم المفتشون بحق الدول الأعضاء في اختيار مرشحيها، فإنهم يثنون مجلس منظمة الأغذية والزراعة على تشجيعها على تقديم تفاصيل عن مؤهلات المرشحين إلى لجان المجلس وبذل كل جهد ممكن لتقديم مرشحين من ذوي الخبرة ذات الصلة، وفقاً للنصوص الأساسية (انظر الفقرة 29).
- يوصي المفتشون بشدة المدير العام بأن يُجري استعراضاً للدليل الإداري لكي يُجسّد التغييرات التي تُنفذها المنظمة (انظر الفقرة 32).
- يُشجّع المفتشون المجلس على النظر في إمكانية توسيع نطاق استعراض الإطار الاستراتيجي لعام 2025 لكي يشمل تقييماً يتناول طرق العمل الجديدة (انظر الفقرة 33).
- يُشجّع المفتشون المدير العام على تحديد أسماء واضحة للوظائف، وخصوصاً ما يتعلق منها بالقيادة الأساسية وإدراجها في الهيكل التنظيمي (انظر الفقرة 57).
- يحث المفتشون المدير العام على أن يفكر في مدى كفاية الموارد المخصصة للمكاتب المناسبة من أجل تنفيذ خطة العمل المتفق عليها استجابة لعملية "مراجعة هيكل حوكمة المكاتب الميدانية وقدرتها" على النحو السليم، ويشجّعون المجلس على متابعة تنفيذ الخطة سنوياً (انظر الفقرة 63).
- يقترح المفتشون مواصلة النظر في زيادة تفويض السلطة إلى المكاتب الإقليمية حالما تُقدم تأكيدات بأن المهام يمكن أداؤها في الوقت مناسب، وبأقل قدر من المخاطر، وبمساءلة كاملة، ووفقاً لضوابط داخلية مناسبة (انظر الفقرة 65).

- يرى المفتشون أن على المدير العام أن يواصل اتخاذ جميع التدابير اللازمة لضمان المراعاة الكاملة، في العلاقات مع الجهات المانحة، لمبدأ المراجعة الوحيدة للحسابات والاسترداد الكامل لتكاليف الدعم المتعلقة بجميع المشاريع الممولة من المساهمات الطوعية (انظر الفقرة 96).
- يُشجّع المفتشون المدير العام على النظر في إضافة مؤشر أداء رئيسي ثانٍ للناتج 10-2، في سياق تقديم مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2026-2027، من أجل توفير تقييم أشمل وأكثر دقة لإدارة الموارد المالية (انظر الفقرة 98)
- يُشجّع المفتشون المجلس على أن يُبقي على نظام تقسيم الأنصبه المقررة قيد الاستعراض، وأن يقوم، في سياق برامج العمل والميزانيات المقبلة، بتقييم جدوى مواصلة تلقي الاشتراكات المدفوعة باليورو من خلال موقع خارج منطقة اليورو (انظر الفقرة 102).
- يوصي المفتشون بشدة المجلس بأن يكفل باستمرار تولى الدول الأعضاء ملكية جميع التحسينات ذات الصلة بسياسات الموارد البشرية، بما يشمل الموافقة على الآثار المالية المترتبة عليها وأن يلتزم، عند الاقتضاء، تأكيدات من لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن التقيّد بمعايير النظام الموحد للأمم المتحدة (أي في ما يتعلق بتصنيف الوظائف) (انظر الفقرة 113).
- يلاحظ المفتشون ما تحقق من تقدم خلال السنوات الأخيرة في مجال تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة من خلال التفاعل مع اتحادات الموظفين، ويثقون في أن هذا النهج سيستمر، ولذلك فإنهم يشجّعون المدير العام على التعجيل بالنظر في طلبات اتحادات الموظفين المعترف بها لتمكينها من تمثيل مزيد من فئات و/أو مجموعات الموظفين، وتقديم تقرير عن ذلك إلى المجلس في موعد لا يتجاوز عام 2025 في سياق التقرير السنوي عن الموارد البشرية (انظر الفقرة 114).
- يحث المفتشون المدير العام على استكشاف جدوى استئناف استخدام قوائم المرشحين المؤهلين مسبقاً للتعجيل بعملية التعيين (انظر الفقرة 123).
- يُشجّع المفتشون المدير العام على استخدام تصنيفات المرشحين الموصى بهم من الأفرقة ذات الصلة، للتعجيل بعملية البت في التعيين (انظر الفقرة 124).
- يُشجّع المفتشون أيضاً المدير العام على النظر في تعزيز شفافية عمل أفرقة التوظيف عن طريق تشكيلها من خلال أعضاء مستقلين ترشحهم - قدر المستطاع - اتحادات الموظفين المعترف بها في المنظمة (انظر الفقرة 125).
- يقترح المفتشون أن ينظر المدير العام أيضاً، عند وضع سياسة جديدة للتنقل، في استكشاف خيار تعزيز التنقل الطوعي (انظر الفقرة 129).
- يلاحظ المفتشون أن ممثلي اتحادات الموظفين المعترف بها في منظمة الأغذية والزراعة يؤكدون قيمة الخطط الشخصية المرفقة باستمارات التقييم ويُشجّعون على مواصلة استخدامها (انظر الفقرة 133).

- يحيط المفتشون علماً باقتراح قُدم أثناء المقابلات التي أُجريت حول السُّبل والوسائل التي يمكن اتباعها في التحوُّل نحو تقييم أكثر موضوعية للأداء، ويُشجِّعون المدير العام على أن يضع، على سبيل التجربة، حدوداً لعدد عمليات تقييم الأداء التي تحصل على تقدير "يتجاوز التوقعات" (على سبيل المثال، 20 في المائة من كل وحدة تنظيمية) وأن يُقدم تقريراً عن النتائج إلى المجلس في موعد لا يتجاوز عام 2025 في سياق التقرير السنوي عن الموارد البشرية (انظر الفقرة 134).
- لاحظ المفتشون، أثناء زيارتهم لمركز الخدمات المشتركة، أن المكتب يتسم بجودة تنظيمه وحُسن إدارته وكفاءته وفعاليته؛ ويُشجِّعون المدير العام على أن يفكر في مدى كفاية الموارد المخصصة للمركز من أجل زيادة تعزيز مستوى الامتياز ورضا العملاء (انظر الفقرة 136).
- يقترح المفتشون أن تضع منظمة الأغذية والزراعة مبررات وخطة قوية لتحقيق المنافع تُحدد فيها المزايا التي ستتحقق من خلال تنفيذ نظام تخطيط الموارد في المنظمة في غضون مدة زمنية محددة، وأن تقدمها إلى المجلس كجزءٍ من عملية صنع القرار (انظر الفقرة 152).
- يرى المفتشون أن على منظمة الأغذية والزراعة أن تقتدي بكيانات الأمم المتحدة المماثلة التي نفذت على مراحل تخطيط الموارد المؤسسية حسب النظام أو وحدة العمل أو الموقع - أو حسب مجموعة منها (انظر الفقرة 153).
- يُشيد المفتشون بالإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة لامتلاكها إطاراً رسمياً للمساءلة، ويؤكدون من جديد أهمية مواءمة هذا الإطار مع الممارسات الجيدة المحددة في الإطار المرجعي المحدَّث للمساءلة في وحدة التفتيش المشتركة (انظر الفقرة 155).
- يُشجِّع المفتشون الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة على استعراض الهيكل العام ومحتوى بيان الضوابط الداخلية لكي يشمل، ضمن جملة أمور أخرى، إشارة أوضح إلى سياسة المساءلة وإلى تقارير مراجعة الحسابات الصادرة خلال السنة والمصنَّفة بأنها "بحاجة إلى تحسين كبير" (انظر الفقرة 156).
- يقترح المفتشون أن تضع وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات مؤشرات أداء رئيسية إضافية تتيح للجنة الإشراف الاستشارية ولجنة المالية الاستناد في تقييمهما مدى كفاية ميزانية الوظيفة إلى معلومات موضوعية. ومن الأهمية بمكان إدماج تخصيص الموارد مع التخطيط القائم على المخاطر لتحديد المخاطر التي ستبقى من دون معالجة بسبب عدم كفاية الموارد (انظر الفقرة 161).
- يقترح المفتشون أن يُقسَّم التقرير السنوي للمفتش العام النفقات الفعلية بين المراجعة الداخلية والتحقيقات لأنها لا تُسجَّل حالياً لكل من الوظيفتين على حدة. وسيساعد ذلك مؤتمر المنظمة على تقييم مدى كفاية الميزانية المخصصة لمختلف أنشطة مكتب المفتش العام (انظر الفقرة 162).
- يُشجِّع المفتشون المجلس على أن ينظر، بدعم من لجنة المالية، في تعزيز استقلال المفتش العام ومسؤولياته المتعلقة بتقديم التقارير إلى كل من لجنة المالية والمجلس نظراً إلى أن المفتش العام يُقدم

- تقاريره حاليًا فقط إلى المدير العام المسؤول عن إعداد تقييم أدائه، مع مدخلات من لجنة الإشراف الاستشارية (انظر الفقرة 164).
- يقترح المفتشون أن يستعرض مكتب التقييم هيكل تقريره السنوي وأن يُدرج معلومات أوضح عن عمليات التقييم الإلزامية مقابل عمليات التقييم التقديرية ومزيدًا من الشفافية بشأن مصادر تمويل كل منها (انظر الفقرة 167).
  - يقترح المفتشون أن تُدرج في جميع الوثائق المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية معلومات محدّثة عن حالة تنفيذ التوصيات المنبثقة عن عمليات التقييم، وأن يعمل مكتب التقييم ومكتب المفتش العام معًا لبلورة رؤية موحدة للمجالات التي بحاجة إلى تحسين حسب الموضوع أو الإدارة أو المكتب أو، على الأقل، تقديم المعلومات بطريقة متسقة، من أجل تيسير الحوار مع الأجهزة الرئاسية ومساعدتها على فهم المخاطر القائمة (انظر الفقرة 169).
  - يقترح المفتشون النظر في تغيير اسم مكتب التقييم لتمييز تقاريره عن التقارير الصادرة عن الإدارات الأخرى في منظمة الأغذية والزراعة (انظر الفقرة 172).
  - يُشجّع المفتشون منظمة الأغذية والزراعة على مواصلة معالجة السياسات والإجراءات المتعلقة بالنزاهة بطريقة متعددة التخصصات، وتعزيز مشاركة مستشاري الموظفين، الذين قد يكونون قادرين على المساهمة في تحديد المسائل الشاملة من خلال تقاريرهم المنتظمة، وتقديم أفكار تُساعد على فهم الاتجاهات الأوسع نطاقًا من دون الإخلال بالسرية أو تفويض الثقة في الوظيفة (انظر الفقرة 174).
  - يُشجّع المفتشون بقوة مكتب المفتش العام ومكتب التقييم على العمل معًا، ومع إيلاء الاعتبار الواجب لمعايير السرية الملائمة، في استعراض تصميم وفعالية جميع قنوات الاتصال القائمة المتاحة للأفراد المتضررين لتقديم تعقيباتهم أو الإبلاغ عن أي مخالفات، ومناقشة النتائج في اجتماع مشترك للجنة المالية ولجنة البرنامج (انظر الفقرة 175).
  - يودّ المفتشون التوصية بأن يتضمن القسم المتعلق بالتحقيقات في التقرير السنوي للمفتش العام أيضًا معلومات عن نوع الادعاءات حسب مصدرها. ويودّ المفتشون أيضًا اقتراح تقديم معلومات إضافية، حسب المصدر والنوع، من الادعاء الأولي إلى النتيجة النهائية، حسبما تُقرره إدارة الموارد البشرية والمدير العام و/أو المحاكم أو السلطات المحلية، عند الاقتضاء، إلى المجلس أو الاجتماع المشترك للجنة المالية ولجنة البرنامج، لأن ذلك سيساعد في زيادة فهم المشاكل التي تواجهها المنظمة وتيسير إجراء مناقشات مستنيرة مع الدول الأعضاء (انظر الفقرة 176).
  - يوصي المفتشون بشدة الجهاز المعني بأن يُعدل النصوص الأساسية لوضع حدود لمدة ولاية مراجع الحسابات الخارجي (انظر الفقرة 180).
  - يودّ المفتشون أن يقترحوا على المجلس إجراء تغيير في هيكل التقرير المرحلي لمراجع الحسابات الخارجي لكي يشمل معلومات عن مستوى المخاطر الناشئة عن التوصيات المتعلقة، وتجميع

التوصيات المتعلقة بحسب العملية أو الموضوع أو المخاطر، لتيسير الحوار مع الأجهزة الرئاسية والوظائف الإشرافية الأخرى (انظر الفقرة 181).

- يقترح المفتشون استعراض جميع الوثائق الرئيسية المتعلقة بالحوكمة والمساءلة في منظمة الأغذية والزراعة للتأكد من أنها تُعبر عن أحكام الاتفاق المبرم بين المنظمة ووحدة التفتيش المشتركة، بما في ذلك دور وحدة التفتيش المشتركة، وأن تكون عملية قبول توصيات وحدة التفتيش المشتركة ومناقشتها ورصد تنفيذها واضحة وأن يوافق عليها المجلس وأن تكون متماشية مع توصيات الاستعراض الذي لا يزال جارياً بشأن قبول توصيات وحدة التفتيش المشتركة وتنفيذها (انظر الفقرة 184).

## الصفحة

iii	موجز
1	أولاً- مقدمة
1	ألف - الخلفية
2	باء - الأهداف والنطاق والأثر المنشود
2	جيم - المنهجية
4	دال - العملية الداخلية
4	هاء - القيود
4	واو - شكر وتقدير
5	ثانياً - الحوكمة والقيادة
5	ألف - هيكل الحوكمة
7	باء - القيادة
12	ثالثاً - الهيكل التنظيمي
12	ألف - الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري
14	باء - الحضور الميداني
16	رابعاً- إدارة الميزانية والشؤون المالية
16	ألف - مسائل الميزانية
18	باء - الإدارة المالية
24	خامساً - الشؤون الإدارية والموارد البشرية
24	ألف - الإحصاءات وسياسة الموارد البشرية
26	باء - الوظائف الشاغرة والمدة الزمنية التي يستغرقها التعيين في الوظائف
28	جيم - المسائل المتصلة بالموظفين
31	سادساً - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
31	ألف - الرقمنة وحماية البيانات وأمنها
32	باء - النظام الجديد لتخطيط الموارد في المنظمة
35	سابعاً - إدارة المخاطر والضوابط الداخلية والإشراف
35	ألف - إطار المساءلة والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر
36	باء - الإشراف
44	الملحق الأول - لمحة عامة عن العمليات الرئيسية في مجال الحوكمة والإشراف: التسلسل الإداري
46	الملحق الثاني - لمحة عامة عن العمليات الرئيسية للحوكمة والإشراف: الانتخابات وعمليات التعيين
47	الملحق الثالث - لمحة عامة عن الإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة





## أولاً - مقدمة

- 1- يُشكّل استعراض شؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة جزءاً من سلسلة من عمليات استعراض شؤون التنظيم والإدارة التي تُجرىها وحدة التفتيش المشتركة للمنظمات المشاركة فيها. وقد أُدرج الاستعراض في برنامج عمل وحدة التفتيش المشتركة لعام 2023<sup>1</sup>، وهو ثاني استعراض لشؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة يُجرىه الوحدة.
- 2- واستُكمل الاستعراض السابق لشؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة في عام 2002. وبعد أكثر من 20 عامًا، تغيرت أمور كثيرة، إذ باتت أهداف التنمية المستدامة الطموحة تُشكّل صميم عمل المنظمة، وتؤدي المساهمات الخارجة عن الميزانية الآن دوراً رئيسياً في تنفيذ المشاريع، وأدخل المدير العام الذي أُعيد تعيينه مؤخراً طرق عمل جديدة.

## ألف - الخلفية

- 3- تأسست منظمة الأغذية والزراعة في عام 1945 لمعالجة قضايا الأغذية والزراعة العاجلة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وهي وكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة تقود الجهود الدولية للقضاء على الجوع. وتمثل غاياتها في الآتي: رفع مستويات التغذية والمعيشة؛ وضمان تحسين كفاءة إنتاج جميع المنتجات الغذائية والزراعية وتوزيعها؛ والنهوض بحالة سكان الريف؛ وبذلك الإسهام في خلق اقتصاد عالمي موسّع وضمان تحرير الإنسانية من الجوع.
- 4- ومنظمة الأغذية والزراعة إحدى أكبر الوكالات المتخصصة في منظومة الأمم المتحدة، وهي تصل إلى سكان العالم من خلال 5 مكاتب إقليمية، و10 مكاتب إقليمية فرعية، و6 مكاتب اتصال، و8 مكاتب شراكة واتصال، و144 مكتباً قطرياً، وقوة عاملة تزيد على 14 000 يعمل معظمها في الميدان (أكثر من 3 000 منهم يعتبرون موظفين)، وميزانية لفترة السنتين 2022-2023 تبلغ 3.2 من مليارات الدولار الأمريكي. ويسترشد عمل منظمة الأغذية والزراعة بإطارها الاستراتيجي للفترة 2022-2031 الذي أقره مؤتمر المنظمة في دورته الحادية والأربعين في عام 2021.
- 5- ويهدف الإطار الاستراتيجي إلى دعم خطة التنمية المستدامة لعام 2030 من خلال التحوّل إلى نُظم زراعية وغذائية أكثر كفاءة وشمولاً وقدرة على الصمود واستدامة، وتعزيز "الأفضليات الأربع" (إنتاج أفضل، وتغذية أفضل، وبيئة أفضل، وحياة أفضل)، دون ترك أي أحد خلف الركب. ويصف الإطار الاستراتيجي الطريقة التي تعتمزم بها المنظمة المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبشكل أكثر تحديداً، الهدف 1 (القضاء على الفقر)، والهدف 2 (القضاء التام على الجوع)، والهدف 10 (الحد من أوجه عدم المساواة). وعلاوة على ذلك، يُشكّل الإطار الاستراتيجي للمنظمة محور الإجراءات والقرارات المتعلقة بالتنظيم والإدارة.

<sup>1</sup> انظر الوثيقة A/77/34.

## باء - الأهداف والنطاق والأثر المنشود

6- يتمثل الهدف العام للاستعراض في تقييم إطار التنظيم والإدارة في المنظمة. ويُركز المفتشون في هذا الاستعراض على المجالات التالية: الحوكمة والقيادة؛ والهيكلة التنظيمية؛ وإدارة الميزانية والشؤون المالية؛ والشؤون الإدارية والموارد البشرية؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية والإشراف.

7- وأجري تقييم للإطار المالي لمنظمة الأغذية والزراعة، بما في ذلك هيكل مواردها، وعمليات الميزانية، وتعبئة الموارد، والامتثال للوائح والقواعد المالية، فضلاً عن التحديات المتصلة بالإدارة المتكاملة للموارد من مختلف مسارات التمويل، ولا سيما الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية. وفي مجال الشؤون الإدارية وإدارة الموارد البشرية، تمثلت بعض الجوانب التي جرى تناولها في توحيد الخدمات الإدارية؛ وترتيبات العمل البديلة والمرنة؛ وتكوين القوة العاملة؛ وممارسات التوظيف/التعيين؛ والترتيبات التعاقدية؛ وتوزيع الرتب؛ والتمثيل الجغرافي والتوازن الجنساني؛ وإدارة أداء الموظفين؛ ومخططات التنقل والتناوب؛ وتخطيط التعاقب؛ والعلاقات بين الموظفين والإدارة؛ والتواصل؛ والتطوير الوظيفي.

8- وعند النظر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شكّلت الاستراتيجيات والنظم، بما في ذلك نظام تخطيط الموارد في المنظمة، فضلاً عن حماية البيانات وأمنها، بعض المجالات التي ركز عليها المفتشون في الاستعراض.

9- وكجزء من الاستعراض، قام المفتشون بتحليل الإطار العام للسياسات المتعلقة بإدارة المخاطر، والضوابط الداخلية والإشراف، بما في ذلك، على سبيل الذكر لا الحصر، مكتب المفتش العام، ومكتب التقييم، ومكتب أمين المظالم، ومكتب الشؤون الأخلاقية، والمراجع الخارجي للحسابات، إضافة إلى النتائج والاستنتاجات والتوصيات المقدمة من أجهزة الإشراف الداخلية والخارجية، بما فيها وحدة التفتيش المشتركة.

10- ويهدف الاستعراض إلى تحسين كفاءة النهوض بالولايات التشريعية وتحقيق أهداف المهام التي حددتها المنظمة. ونظر فريق الاستعراض في العديد من جوانب المنظمة وأجرى تقييمًا لها، ولكنه لم يُدرج في التقرير سوى المسائل التي تستحق طرح توصيات بشأنها أو الإشارة إليها. ولا يشمل نطاق هذا الاستعراض العمل البرامجي لمنظمة الأغذية والزراعة. ومع ذلك، فقد تناول الاستعراض هذا العمل بالقدر اللازم لفهم وتقييم مدى كفاية عمليات التنظيم والإدارة وإجراءاتها.

## جيم - المنهجية

11- وفقاً لمعايير وحدة التفتيش المشتركة وإجراءات عملها الداخلية استخدم المفتشون مجموعة من أساليب جمع البيانات النوعية والكمية المستمدة من مصادر مختلفة لضمان اتساق النتائج وصحتها وموثوقيتها. واتبع فريق الاستعراض نهجاً تعاونياً مع أصحاب المصلحة، والتمس تعليقاتهم واقتراحاتهم أثناء عملية الاستعراض.

## 1- استعراض الوثائق ذات الصلة

12- أُجري استعراض للنصوص الأساسية وتحليل لوثائق المؤتمر والمجلس ولجانه، وتوصيات أجهزة الإشراف، وكذلك الأطر والنظم الداخلية، ودليل السياسات والإجراءات، وغير ذلك من الوثائق والإحصاءات الداخلية ذات الصلة.

## 2- الاستبيانات وطلبات الحصول على المعلومات والبيانات

13- وُجّه استبيان إلى الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، وشمل الاستبيان ثمانية مجالات: الحوكمة والقيادة (الهيكل التنظيمي)؛ وإدارة الميزانية والشؤون المالية؛ والشؤون الإدارية وإدارة الموارد البشرية؛ وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وإدارة المخاطر؛ والضوابط الداخلية والإشراف؛ والتعاون والشراكات بين الوكالات. وخلال الاستعراض، أُحيلت استبيانات متابعة للحصول على معلومات وإيضاحات إضافية تتضمن 37 سؤالاً.

## 3- الاستقصاءات

14- أُجري استقصاءان منفصلان عبر الإنترنت: أحدهما لأعضاء المجلس ولجانه، والآخر للقوة العاملة في المنظمة.

15- والتمس الاستقصاء الموجه إلى أعضاء المجلس ولجانه الرأي الأوسع للدول الأعضاء بشأن استراتيجيات التنظيم والإدارة التي تتبعها الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة. وكان معدل استجابة الدول الأعضاء منخفضاً جداً، إذ لم يرد على الاستقصاء سوى 11 عضواً من أصل الأعضاء المحتملين البالغ عددهم 61 (18 في المائة من الأعضاء، منهم 67 في المائة من إقليم واحد).

16- وتناول استقصاء القوة العاملة بيئة العمل، والقيادة، والهيكل التنظيمي، والدعم الإداري، والموارد البشرية، والعلاقات بين الموظفين والإدارة، وتبادل المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة المخاطر، ووظائف الإشراف والتقييم. وورد ما مجموعه 1 446 ردّاً على استقصاء القوة العاملة، أي ما يمثل نحو 10 في المائة من مجموع القوة العاملة. ويمكن أن يعزى انخفاض معدل الردّ إلى انخفاض مستوى مشاركة القوة العاملة المنتسبة التي تُشكّل 78 في المائة من مجموع القوة العاملة في منظمة الأغذية والزراعة.

## 4- المقابلات

17- خلال الفترة بين يوليو/تموز وسبتمبر/أيلول 2023، أُجرى فريق الاستعراض 21 مقابلة شخصية (بما في ذلك اثنتان من مجموعات التركيز)، و18 مقابلة عبر الإنترنت، وخمسة اجتماعات مع المجموعات الإقليمية في المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة في روما، وفي مكنتين إقليميين، وفي مركز الخدمات المشتركة، وفي مكنتي الاتصال في نيويورك وجنيف.

18- وأجرى فريق الاستعراض مقابلات مع الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، بما في ذلك مع المدير العام، وفريق القيادة الرئيسي، ورؤساء مكاتب الإشراف (مكتب المفتش العام ومكتب التقييم)، ورئيس مكتب الشؤون الأخلاقية، وأمين المظالم، ورؤساء المكاتب المسؤولة مباشرة أمام المدير العام (مكتب الشؤون القانونية، ومكتب الاستراتيجية والبرامج والميزانية، ومكتب أهداف التنمية المستدامة)، ومديري

مختلف الشعب والمكاتب، وسائر الموظفين المعنيين، بمن فيهم ممثلو الموظفين. وأُجريت أيضاً مقابلات مع الرئيس المستقل للمجلس، ورؤساء لجان المجلس (لجنة المالية، ولجنة البرنامج، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية)، والجموعات الإقليمية، ورئيس لجنة الإشراف الاستشارية، وممثل عن مراجعي الحسابات الخارجيين.

## 5- الزيارات الميدانية

19- زار فريق الاستعراض المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة في روما في يوليو/تموز 2023، وأجرى أيضاً زيارتين ميدانيتين: إحداهما إلى المكتب الإقليمي لأفريقيا في أكرا، والأخرى إلى المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى في بودابست، في يوليو/تموز وأغسطس/آب 2023، على التوالي.

20- واختار فريق الاستعراض المكتبين الإقليميين بناءً على أهميتهما المالية والتشغيلية. ومن العوامل الحاسمة في اختيار كلا المكتبين كدراسات حالة قربهما الجغرافي وما أتيح من موارد لوحدة التفتيش المشتركة.

## دال - العملية الداخلية

21- وفقاً للمادة 11 (2) من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وضعت الصيغة النهائية لهذا التقرير بعد التشاور بين المفتشين لاختبار استنتاجاته وتوصياته في ضوء الحكمة الجماعية للوحدة.

22- وجرى تناول كامل المعلومات والآراء الواردة وفقاً للاحتزام المعتاد للسرية الذي تُبديه وحدة التفتيش المشتركة. ويُعبّر التقرير أساساً عن الردود المجمّعة، ولا تُذكر المصادر بأي حال من الأحوال في الحالات التي تُقدم فيها اقتباسات لأغراض التوضيح.

## هاء - القيود

23- على الرغم من الحضور الميداني الواسع الذي تتمتع به منظمة الأغذية والزراعة، لم يتمكن فريق الاستعراض من إجراء زيارات إلى أي من المكاتب الإقليمية الفرعية أو القطرية، باستثناء الزيارات التي تزامنت مع الزيارات إلى المكاتب الإقليمية، وذلك بسبب الميزانية والموارد البشرية المحدودة.

## واو - شكر وتقدير

24- يودّ المفتشون الإعراب عن تقديرهم للإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة ولأصحاب المصلحة الرئيسيين لتعاونهم الكامل في التحضير للاستعراض، وخاصة لمركز التنسيق في منظمة الأغذية والزراعة ولمن قدموا ردوداً خطية وشاركوا في المقابلات و/أو الاستقصاءات، ولم يضمنوا بمعارفهم وآرائهم.

## ثانياً - الحوكمة والقيادة

### ألف - هيكل الحوكمة

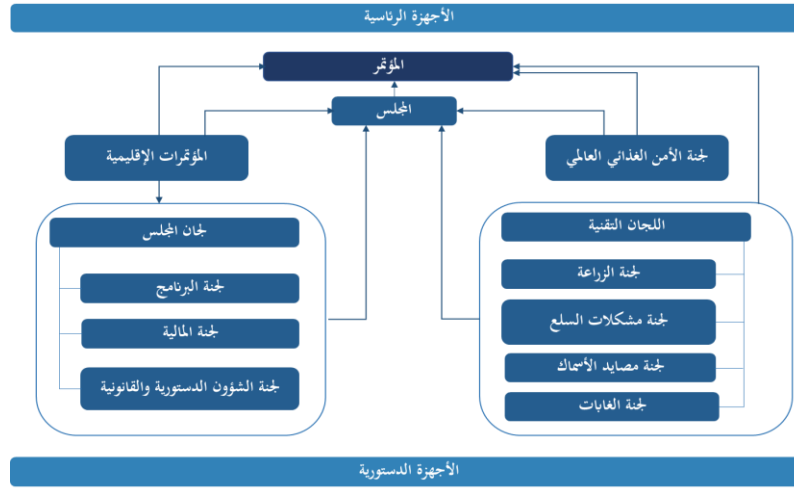
#### 1- الأجهزة التشريعية والأجهزة الرئاسية

25- تعتمد منظمة الأغذية والزراعة، شأنها شأن أي منظمة يقودها الأعضاء، على فعالية أداء أجهزتها الرئاسية وكفاءتها. ولذلك، فإن تكوين هيكل الحوكمة وسير عمله أمران حاسمان من حيث الأهمية.

26- ويتألف هيكل الحوكمة في منظمة الأغذية والزراعة من سبعة عناصر، وهي: المؤتمر<sup>2</sup> والمجلس<sup>3</sup>، والمؤتمرات الإقليمية<sup>4</sup>، ولجان المجلس<sup>5</sup>، واللجان التقنية<sup>6</sup>، ولجنة الأمن الغذائي العالمي<sup>7</sup>، والأجهزة الدستورية<sup>8</sup>، التي تتبع تسلسلاً إدارياً واضحاً وتؤدي وظائف محددة بصورة جيدة، وهي مسؤولة جميعاً أمام الجهاز التشريعي الرئيسي، أي المؤتمر، الذي يجتمع مرة كل سنتين ويكون مسؤولاً عن تحديد السياسات والموافقة على الميزانية، وكذلك تقديم توصيات إلى الدول الأعضاء والأعضاء المنتسبين بشأن المسائل المتعلقة بالأغذية والزراعة (يمكن الرجوع إلى لحة عامة كاملة عن عمليات الحوكمة والإشراف المتصلة بخطوط الإبلاغ في الملحق الأول). وركز المفتشون في هذا الاستعراض على المجلس ولجانه، ولم يتطرقوا بأي شكل من الأشكال إلى مؤتمر المنظمة أو المؤتمرات الإقليمية أو اللجان التقنية أو الأجهزة الدستورية.

الشكل الأول

#### هيكل الحوكمة في منظمة الأغذية والزراعة



المصدر: الموقع الشبكي لمنظمة الأغذية والزراعة.

<sup>2</sup> دستور منظمة الأغذية والزراعة، المادة 3؛ واللائحة العامة لمنظمة الأغذية والزراعة، المواد من 1 إلى 21.

<sup>3</sup> دستور منظمة الأغذية والزراعة، المادة 5؛ واللائحة العامة لمنظمة الأغذية والزراعة، المواد من 22 إلى 36.

<sup>4</sup> دستور منظمة الأغذية والزراعة، المادة 4 (6).

<sup>5</sup> المرجع نفسه، المادة 5 (6) (أ).

<sup>6</sup> المرجع نفسه، المادة 5 (6) (ب).

<sup>7</sup> المرجع نفسه، المادة 3 (9).

<sup>8</sup> قرار مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة 79/12. وتُعي الأجهزة الدستورية الحالية بالزراعة: الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان؛ والسلع والتجارة؛ ومصائد الأسماك؛ وسياسات الأغذية والتغذية؛ والغابات؛ والموارد الوراثية للأغذية والزراعة؛ وتنمية الأراضي والمياه؛ والإنتاج النباتي ووقاية النباتات؛ والإحصاءات.

27- ويُساعد المجلس الذي يرأسه الرئيس المستقل، لجان المجلس الثلاث (لجنة البرنامج، ولجنة المالية، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية). ويتمتع المجلس بالسلطة اللازمة لاتخاذ القرار من أجل تمكين المنظمة من العمل بصورة سليمة خلال الفترة التي لا ينعقد فيها مؤتمر المنظمة. وبالتالي فإن تكوين المجلس، ولا سيما لجان المجلس، له أهمية كبيرة في الحفاظ على الإشراف والرقابة الكافيين للأجهزة الرئاسية.

28- وتُجث مسألة تكوين لجان المجلس وسير عملها أثناء المقابلات والاستقصاءات التي أُجريت عبر الإنترنت، وبينما لم تُطرح أي مسائل خاصة مثيرة للقلق بشأن قدرة اللجان على أداء مسؤولياتها، فإن مسألة مؤهلات المرشحين كانت مجالاً مثيراً للقلق (يمكن الرجوع إلى لحة عامة كاملة عن عمليات الحوكمة والإشراف المتصلة بالانتخابات والتعيينات في الملحق الثاني). وفي عام 2014، قدم مكتب التقييم توصية<sup>9</sup> بشأن هذه المسألة وتُقدم أحدث الوثائق المتعلقة بانتخاب أعضاء لجان المجلس أدلة تثبت أن الدول الأعضاء لا تُقدم جميعها معلومات كافية بشأن مؤهلات مرشحيها على النحو المنصوص عليه في النصوص الأساسية<sup>10</sup>، وهو ما يكشف عن ثغرة في سير عمل اللجان. وفي حالة لجنة المالية، ينبغي إعطاء الأولوية لإشراك خبراء مشهود لهم بالمكانة والخبرة في المسائل المالية على المستوى الدولي.

29- بينما يُسلّم المفتشون بحق الدول الأعضاء في اختيار مرشحيها، فإنهم يبحثون مجلس منظمة الأغذية والزراعة على تشجيعها على تقديم تفاصيل عن مؤهلات المرشحين إلى لجان المجلس وبذل كل جهد ممكن لتقديم مرشحين من ذوي الخبرة ذات الصلة، وفقاً للنصوص الأساسية.

## 2- إطار الحوكمة والنصوص الداعمة

30- يرد الإطار القانوني لمنظمة الأغذية والزراعة مُجمَعاً في وثيقة واحدة بعنوان "النصوص الأساسية" (الجزء الأول والثاني)، وهي تتضمن الدستور، واللائحة العامة للمنظمة، واللائحة المالية، واللائحة الداخلية للأجهزة الرئاسية والوثائق ذات الصلة الأخرى.

31- وفي حين أن النصوص الأساسية تُشكّل الإطار، فإن الدليل الإداري الذي يتألف من سبعة فصول<sup>11</sup> يُحدّد وظائف المنظمة ومسؤولياتها ويوجّه عملياتها. ويُستكمل كذلك بالدليل الذي يُقدم إرشادات تشغيلية.

32- واستناداً إلى الاستعراض الذي تناول الدليل الإداري وما أكدته المقابلات التي أُجريت في المكاتب الإقليمية والردود على استقصاء القوة العاملة، لاحظ المفتشون أن بعض فصول الدليل بحاجة إلى تحديث. يوصي المفتشون بشدة المدير العام بأن يُجري استعراضاً للدليل الإداري لكي يُجسّد التغييرات التي تُنفذها المنظمة.

<sup>9</sup> "الاستعراض المستقل لإصلاحات الحوكمة في المنظمة"، الوثيقة CL 150/9، التوصية 9.

<sup>10</sup> اللائحة العامة للمنظمة، المواد 26 و27 و34 بشأن لجنة البرنامج، ولجنة المالية، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، على التوالي.

<sup>11</sup> فصول الدليل الإداري: التنظيم؛ والمالية؛ والموارد البشرية؛ والسفر؛ والممتلكات والخدمات؛ والاتصالات والسجلات؛ والطرائق التشغيلية.

33- وعلاوة على ذلك، وبالنظر إلى أن فريق الاستعراض لم يتمكن من تقييم النطاق الأوسع لطرق العمل الجديدة التي بدأ العمل بها خلال السنوات الأخيرة، نوقشت مع الإدارة العليا للمنظمة إمكانية إجراء استعراض شامل لتكاليف ومنافع الإصلاحات التي سيجري تنفيذها في عام 2025 وما سنتطوي عليه من منافع. يُشجّع المفتشون المجلس على النظر في إمكانية توسيع نطاق استعراض الإطار الاستراتيجي لعام 2025 لكي يشمل تقييمًا يتناول طرق العمل الجديدة.

## باء - القيادة

### 1- التخطيط الاستراتيجي

34- وفقًا لما هو وارد في النصوص الأساسية<sup>12</sup>، يجب أن يسترشد عمل المنظمة بإطار استراتيجي يمكن أن يغطي ما يتراوح بين 10 و15 عامًا، ولكن ينبغي استعراضه كل أربع سنوات. والإطار الاستراتيجي هو ثمرة مشاورات موسّعة داخل المنظمة، وكذلك مع أصحاب المصلحة المعنيين والدول الأعضاء التي تتولى - من خلال المجلس ولجان المجلس واللجان التقنية والمؤتمرات الإقليمية، وفي نهاية المطاف، المؤتمر - الإمساك بزمام ملكية الدورة المحددة للمنظمة للفترة المختارة.

35- ويتضمن الإطار الاستراتيجي الحالي الذي يغطي فترة السنوات العشر الممتدة من عام 2022 إلى عام 2031، خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة باعتبارها محور التركيز الرئيسي لعمل منظمة الأغذية والزراعة. ويترجم هذا الإطار الأهداف ذات الصلة إلى أربعة مجالات عمل طموحة (إنتاج أفضل، وتغذية أفضل، وبيئة أفضل، وحياء أفضل)، من دون ترك أي أحد خلف الركب. وتنقسم مجالات العمل المذكورة إلى 20 مجالاً من مجالات الأولوية البرمجية المرتبطة بمقاصد أهداف التنمية المستدامة ومؤشراتها، وتُستكمل بذلك الدورة من الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج منشودة واضحة. وكما أشارت منظمة الأغذية والزراعة "بوضعها خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة في صميم الإطار الاستراتيجي، تبتعد المنظمة عن المقاصد والمؤشرات المصممة حسب الطلب وتستخدم لغة مشتركة لبلورة المقاصد المؤكدة إليها والنتائج المحققة بالنسبة إلى كل منها على مستوى المنظمة ككل".<sup>13</sup>

36- والإطار الاستراتيجي هو خارطة طريق المنظمة؛ ويتعيّن أن تكون رؤية الإدارة والدول الأعضاء في ما يتعلق بأفاق المستقبل مفهومة بوضوح ويتعيّن أن تُترجم إلى مقاصد وأنشطة ومؤشرات. ولا سبيل إلى تحقيق ذلك إلا من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف العالمية<sup>14</sup> والاستفادة بصورة كاملة من الخصائص والوظائف الأساسية للمنظمة.

<sup>12</sup> الفقرة 1 (أ) من قرار مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة 2009/10.

<sup>13</sup> الفقرة 54 من الإطار الاستراتيجي للفترة 2022-2031.

<sup>14</sup> الغايات العالمية الثلاث للأعضاء هي: (أ) القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية للعمل تدريجيًا على بناء عالم يحصل فيه الناس في جميع الأوقات على غذاء كافٍ وآمن ومغذٍ يلبي احتياجاتهم التغذوية وأذواقهم ليعيشوا حياة ملؤها النشاط والصحة؛ (ب) والقضاء على الفقر ودفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي للجميع، مع زيادة إنتاج الأغذية والنهوض بالتنمية الريفية وسُبل العيش المستدامة؛ (ج) والإدارة والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، بما في ذلك الأراضي، والمياه، والهواء، والمناخ، والموارد الوراثية، لمصلحة الأجيال الحاضرة والقادمة (الفقرة 48 من الإطار الاستراتيجي للفترة 2022-2031).

37- ويمكن توقع تعريف أكثر دقة لدور منظمة الأغذية والزراعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة أثناء استعراض الإطار الاستراتيجي في عام 2025 عند النظر في الأبعاد الرئيسية الخمسة والمنطلقات الحاسمة الخمسة الواردة في بيان المدير العام<sup>15</sup>، حيث الأبعاد الرئيسية تتعلق بالعوامل المسرعة الأربعة الشاملة والمشاركة بين القطاعات؛ وبالتالي، فإن "الأفضليات الأربع" والمنطلقات الحاسمة الخمسة تؤثر تأثيراً مباشراً على مجالات الأولوية البرمجية.

38- ويُشيد المفتشون بالمدير العام لرؤيته الواضحة في الإطار الاستراتيجي للفترة 2022-2031 ويُسجِّعون المجلس، في ممارسة دوره الإشرافي، على ضمان بقاء المنظمة على المسار السليم في إجراءاتها الرامية إلى النهوض بأهداف التنمية المستدامة.

## 2- التعاون والشراكات بين الوكالات

39- أثناء فترة السنتين 2020-2021، ساهمت 48 شراكة استراتيجية مع الجهات الفاعلة من غير الدول ووكالات الأمم المتحدة في البرامج الاستراتيجية لمنظمة الأغذية والزراعة وأهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك مبادرة العمل يداً بيد وبرنامج الاستجابة لجائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) والتعافي منها. وفي إطار منظومة الأمم المتحدة، أقامت منظمة الأغذية والزراعة تسع شراكات جديدة ويسرت أو قادت أو شاركت في قيادة خمس مبادرات كبيرة للدعوة من أجل بناء علاقات تآزر وتعميم الاستراتيجيات والسياسات على نطاق الأمم المتحدة. وبالشراكة مع الوكالتين اللتين يوجد مقرهما في روما، تعاونت منظمة الأغذية والزراعة مع البرنامج المشترك لمنطقة الساحل استجابة لتحديات كوفيد-19 والنزاعات وتغيّر المناخ. وعملت المنظمة أيضاً في شراكة مع 40 مؤسسة أكاديمية وبحثية لاستحداث أدوات ومنصات مبتكرة للرصد والإنذار المبكر للآفات والأمراض، والنمذجة الساتلية التنبؤية، وتنمية القدرات في مجال الزراعة المستدامة، والدعم التقني بشأن الأمن الغذائي والتغذية، والإدارة المستدامة للموارد، واستعادة المناظر الطبيعية، ومصايد الأسماك الصغيرة النطاق. وأفضت الشراكات مع منظمات المجتمع المدني إلى تعزيز البرمجة المراعية لظروف النزاع، والاستثمار المسؤول في البرامج الزراعية، ودعم القدرة على الصمود في وجه تغيّر المناخ في النظم الزراعية والغذائية.<sup>16</sup>

40- وترتبط منظمة الأغذية والزراعة بعلاقات برمجية وثيقة مع برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، حيث يتواءم عمل كل منهما مع عمل المنظمة في مجالات مثل التغذية والأمن الغذائي. وتُغطي خطط وأنشطة التعاون المتعلقة بالخدمات المؤسسية لوكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما على مستوى المقر بعض خدمات الأعمال، مثل إدارة المرافق، والنسخ والبريد والطباعة؛ والأمن والسلامة؛ والسفر والإقامة والتأشيرات؛ والأسطول (المركبات الخفيفة/النقل)؛ وأنشطة التخضير؛ وخدمات الشراء؛ وخدمات الصحة والرفاه؛ ومركز الخدمات المشتركة؛ وتطوير التطبيقات وصيانتها؛ والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والاتصالات؛ وسياسة الموارد البشرية وشروط الخدمة؛ والتوظيف والتعيين؛ وتنمية قدرات الموظفين؛ والضمان الاجتماعي للموظفين.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة، "From vision to action: building a modern FAO in line with its core competencies" (2023).

<sup>16</sup> منظمة الأغذية والزراعة، الفقرة 146 من "تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2020-2021" (روما، 2022).

<sup>17</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير المحلي عن التعاون بين الوكالات التي توجد مقارها في روما"، الملحق 1 (تفاصيل الخدمات المشتركة في المنظمة) بالوثيقة CL 171/13.



41- وأثناء الاستعراض، أشارت الإدارة العليا إلى أن الاستعراض الجاري لتقرير<sup>18</sup> عن دراسة الجدوى التي أُجريت مؤخرًا بشأن إدماج الخدمات الإدارية لدى الوكالات التي توجد مقارها في روما دخل مرحله النهائية. وتوقع المفتشون أن يتم إطلاع الدول الأعضاء على نتائج الدراسة على الفور.

42- ويتسم التعاون في ما بين الوكالات بأهمية خاصة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وكما أعربت منظمة الأغذية والزراعة في ردها على الاستبيان المؤسسي "بالنظر عمومًا إلى الولاية الواسعة للمنظمة في مختلف القطاعات وعبر أهداف التنمية المستدامة، هناك العديد من مجالات التداخل والتآزر والترابط مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. ولمواجهة التحديات العالمية الحالية غير المسبوقة، تعكف المنظمة على وضع نهج جديد حيال الشراكات مع الأمم المتحدة لضمان التحوّل نحو نظم زراعية وغذائية أكثر كفاءة وشمولًا وقدرة على الصمود واستدامة". وتواصل منظمة الأغذية والزراعة العمل مع منظمة الصحة العالمية بشأن الدستور الغذائي، ومع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن الفقر والأمن الغذائي، ومع منظمة الأمم المتحدة للطفولة بشأن تغذية الأطفال والأمن الغذائي، ومع صندوق الأمم المتحدة للسكان بشأن الأمن الغذائي وتغذية النساء الحوامل والمساواة بين الجنسين في الزراعة، على سبيل الذكر لا الحصر.

43- وتُشير منظمة الأغذية والزراعة في تقريرها السنوي لعام 2022 عن إشراك القطاع الخاص إلى أن العلاقات مع القطاع الخاص لا تزال تُهيم عليها المشاركة غير الرسمية (90 في المائة من الحافظة)، وأما النسبة المتبقية، وهي 10 في المائة، فهي شراكات رسمية. وفي إطار تنفيذ استراتيجية إشراك القطاع الخاص للفترة 2021-2025، اختتمت المنظمة عام 2022 بما مجموعه 44 مشاركة رسمية نشطة مقابل 40 مشاركة في عام 2021، واتخذت 28 مشاركة طابعًا غير رسمي من خلال مذكرات تفاهم، و14 من خلال خطابات نوايا، ومشاركات من خلال تبادل للرسائل.

### 3- وظائف الشؤون الأخلاقية وأمانة المظالم

44- وقد حدد المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة التوجّه السائد في المنظمة من خلال إعطاء الأولوية لرفاه الموظفين والسلوك الأخلاقي، والتأكيد على أهمية وظيفتي الشؤون الأخلاقية وأمانة المظالم داخل المنظمة.

45- وخلال السنوات الخمس عشرة الماضية، شهدت وظيفتا الشؤون الأخلاقية وأمين المظالم في المنظمة تغييرات. أولًا، من خلال إنشاء مكتب للشؤون الأخلاقية في عام 2009، ثم تعيين لجنة المبادئ الأخلاقية في عام 2012. وفي عام 2014، جرى تعزيز كلتا الوظيفتين عن طريق إنشاء وظيفة يشغلها موظف من الرتبة مد-1، لكي يكون أمينًا للمظالم في مكتب الشؤون القانونية. وأخيرًا، في عام 2019، فُصلت الوظيفة إلى وظيفتين مستقلتين وكل منهما قائم بذاته، أي موظف الشؤون الأخلاقية وأمين المظالم. وتجدر الإشارة إلى أن كلتا الوظيفتين يشغلها موظفان فنيان من الرتبة ف-5.

46- وعلى الرغم من التحسّن الملحوظ في الفصل بين الوظائف، يساور المفتشين بعض القلق بشأن المسؤوليات والاستقلال الوظيفي ومؤشرات الأداء.

<sup>18</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "دراسة الجدوى بشأن إدماج الخدمات الإدارية لدى الوكالات التي توجد مقارها في روما"، JM 2023.1/2.

47- وفي ما يتعلق بالمسؤوليات، وفي حالة مكتب الشؤون الأخلاقية، تُحدد منظمة الأغذية والزراعة في خطة العمل بشأن المخاطر المؤسسية لعام 2023 انتهاك المعايير الأخلاقية باعتباره ينطوي على مخاطر كبيرة، ومن بين الأسباب الرئيسية لذلك: نقص الوعي بين موظفي المنظمة بالمعايير الأخلاقية والمسؤوليات الائتمانية؛ وعدم كفاية السياسات والإجراءات والأدوات اللازمة لمنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين وكشفهما وإدارتهما والإبلاغ عنهما؛ وعدم كفاية العمليات والآليات اللازمة لمنع حالات السلوك الذي ينطوي على غش وفساد، والمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة وكشف تلك الحالات والتحقيق فيها والإبلاغ عنها؛ وعدم كفاية الدعم للمتضررين من سوء المعاملة أو المضايقات أو التحرش الجنسي لتشجيع الإبلاغ. ولكن خطة العمل لا تتضمن أي إشارة إلى مكتب الشؤون الأخلاقية بأي صفة. وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن وظيفة منسّق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين نقلت إلى مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود. ويثير ذلك قلقًا بشأن إدماج مكتب الشؤون الأخلاقية مع وظائف الإدارة الأخرى والاعتراف بدوره الرئيسي في معالجة المسائل الأخلاقية، في حين يقتصر مكتب أمين المظالم على "مواصلة حلّ النزاعات في مكان العمل، ومؤازرة جهود المنظمة الرامية إلى توفير مكان عمل متناغم من خلال تقديم التوجيهات السرية وغير المتحيزة لأي شخص في المنظمة قد تكون لديه هواجس متعلقة بالعمل".<sup>19</sup>

48- وفي ما يتعلق بالاستقلال، بينما أكد المكتبان كلاهما أنهما يعملان حاليًا باستقلالية، لوحظ عدم وجود ضمانات باستدامة ذلك. ولاحظ المفتشون أن مدة عقد رئيسي المكتبين هي سنتان بدلًا من فترة الخمس سنوات المعتادة لمثل هذه الوظائف في المنظمات الأخرى، مما قد يؤثر بحكم الواقع على استقلالهما. وتناولت وحدة التفتيش المشتركة مسألة الاستقلال والترتيبات التعاقدية لوظيفة الشؤون الأخلاقية في استعراضها لوظيفة الأخلاقيات في منظومة الأمم المتحدة.<sup>20</sup> ومن المتوقع أن يساهم تنفيذ التوصية التالية في نشر الممارسات الجيدة في ما يتصل بوظيفتي الشؤون الأخلاقية وأمانة المظالم.

#### التوصية 1

ينبغي للمدير العام أن يضمن، في موعد لا يتجاوز نهاية عام 2024، توافق الترتيبات التعاقدية لرئيسي مكتب الشؤون الأخلاقية ومكتب أمين المظالم مع أفضل الممارسات، من أجل تعزيز استقلالهما.

49- وعلاوةً على ذلك، لا تُترجم الأولويات الرئيسية إلى مؤشرات أداء رئيسية، وبالتالي ثمة إمكانات محدودة لقياس كيفية تأثير وظيفتي الشؤون الأخلاقية وأمانة المظالم ومساهمة كل منهما في بيئة العمل في المنظمة. ولا تُشير المؤشرات القائمة إلّا إلى نواتج، مثل الدورات التدريبية أو عدد عمليات الاستعراض التي أُجريت في غضون مدة زمنية محددة، ولا تسعى إلى قياس النتائج، من قبيل الامتثال للسياسات والإجراءات والممارسات المتصلة بالمعايير الأخلاقية المحددة في معايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية وفعالية خدمات الوساطة والتوفيق التي يقدمها أمين المظالم.

<sup>19</sup> منظمة الأغذية والزراعة، الخطة المتوسطة الأجل (المراجعة) للفترة 2022-2025 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2024-2025 المقدمان من المدير العام (روما، 2023)، الفقرة 223 في الوثيقة C/2023/3.

<sup>20</sup> التوصية 1 الواردة في التقرير JIU/REP/2021/5.

50- وقد يرغب مكتب الشؤون الأخلاقية ومكتب أمين المظالم، من أجل تحسين تحديد الإجراءات التي تتخذها منظمة الأغذية والزراعة لإيجاد ثقافة ذات بُعد أخلاقي أكبر ومساحة عمل أكثر تناغمًا، في النظر في العوامل المحركة التي جرى التشديد عليها في تقاريرها السنوية لوضع مؤشرات أداء رئيسية أكثر توجّهًا نحو النتائج.<sup>21</sup> وسيستفيد كلا المكتبين من استخدام الدرجات المحددة لمستويات الرضا، استنادًا إلى الاستقصاءات الموحدة المنتظمة،<sup>22</sup> عند الوفاء بولايتيهما.

51- وبالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه وفقًا للأرقام التي قدمها مكتب المفتش العام عن الفترة 2018-2022، كانت هناك حالة واحدة من حالات الاستغلال والانتهاك الجنسيين التي ثبتت بالأدلة وقوعها، وتراوح عدد حالات الغش التي ثبت بالدليل ارتكابها بين 8 و17 في السنة، أي بما متوسطه 12 و13 حالة، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الأرقام لا تؤخذ في الاعتبار عند تقييم الكفاءة والفعالية في السياسات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي.

52- ومن المتوقع أن يساهم تنفيذ التوصية التالية في تحقيق فعالية وظيفتي الشؤون الأخلاقية وأمين المظالم.

## التوصية 2

ينبغي للمدير العام أن يضمن قيام مكتب الشؤون الأخلاقية ومكتب أمين المظالم بوضع مؤشرات أداء رئيسية تُحدد النتائج بصورة أفضل في سياق تقديم المشروع المقبل للخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية في عام 2025.

<sup>21</sup> يشير مكتب الشؤون الأخلاقية، في تقريره السنوي لعام 2022، إلى المساواة والإنصاف بين الجنسين؛ والسلامة النفسية، وثقافة عدم السكوت؛ والحماية من الانتقام؛ والأنشطة الخارجية مقابل الأنشطة التي يتم الاضطلاع بها بصفة رسمية؛ والسلوك الجنسي غير اللائق؛ ومخاطر تضارب المصالح التنظيمية؛ وملكية صنع القرار الأخلاقي؛ وتحسين ثقافة المنظمة في ما يتعلق بالمساءلة. وتشمل بعض أمثلة المؤشرات، على سبيل الذكر لا الحصر، ما يلي: الفجوات في الأجور بين الجنسين؛ وضمانات تنفيذ العقود؛ والوصول إلى العدالة الداخلية؛ وطلبات المشاركة في الأنشطة الخارجية؛ والحالات التي تنطوي على تضارب في المصالح. ويُشير مكتب أمين المظالم في تقريره السنوي لعام 2022 إلى الحياد والنزاهة والسرية وعدم التمسك بالرسيمات.

<sup>22</sup> قد يغطي الاستقصاء مواضيع مثل ثقافة عدم السكوت، والانتقام، والمضايقات، والسلوك الجنسي غير اللائق، والتمييز، وملكية القرارات الأخلاقية، والسلامة النفسية، والمواضيع المتصلة بولاية مكتب أمين المظالم.

## ثالثاً - الهيكل التنظيمي

### ألف - الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري

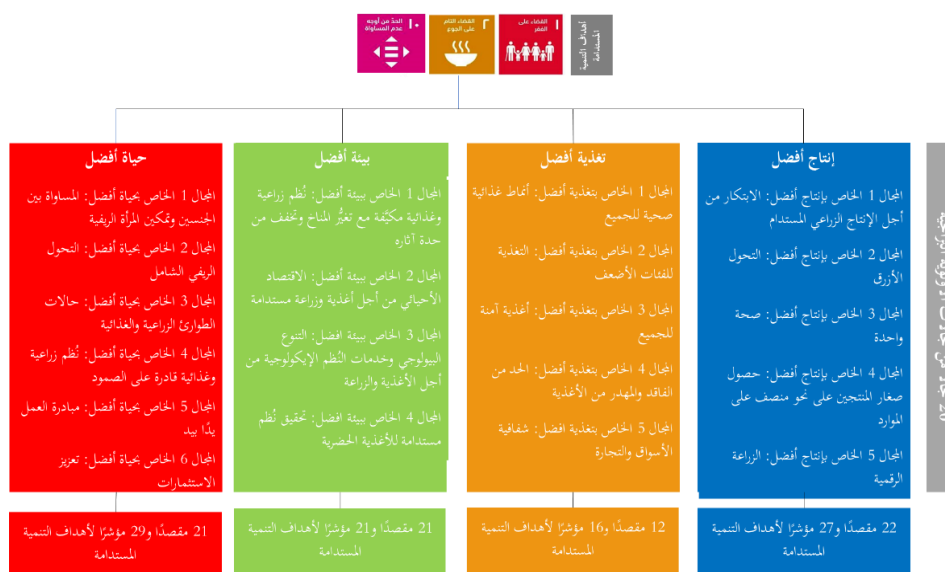
#### 1- الهيكل التنظيمي

53- تتألف الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة من المدير العام، والقيادة الرئيسية (ثلاثة نواب للمدير العام، ورئيس الخبراء الاقتصاديين، ورئيس العلماء، ومدير الديوان) ورؤساء المكاتب العامة الثلاثة الرفيعة المستوى، والمكاتب العامة الستة الشاملة، والشعب العشرين موزعة على أربعة مسارات، والمديرين العاميين المساعدين.

54- وأدخلت منذ عام 2019 عدة تغييرات على هيكل المنظمة. ومن أهم تلك التغييرات تقليل عدد مناصب المدير العام المساعد (من 13 إلى 9) وإنشاء مناصب رئيس الخبراء الاقتصاديين ورئيس العلماء، ومكتب مخصص لأهداف التنمية المستدامة، ومكتب للابتكار. وتتماشى التغييرات مع الأولويات المحددة في الإطار الاستراتيجي 2022-2031 وترتبط ارتباطاً واضحاً بالطريقة التي تسعى بها المنظمة إلى دعم خطة عام 2030 من خلال تحويل النظم الزراعية والغذائية لتحقيق إنتاج أفضل، وتغذية أفضل، وبيئة أفضل، وحياة أفضل. وتهدف التغييرات أيضاً إلى زيادة التنظيم المعياري والمرونة والسرعة في التصرف داخل المنظمة.

الشكل الثاني

#### الصلة بين أهداف التنمية المستدامة وأهداف منظمة الأغذية والزراعة



المصادر: وحدة التفتيش المشتركة بالاستناد إلى المعلومات الواردة في الخطة المتوسطة الأجل (المراجعة) للفترة 2022-2025.

55- ولا يرد الهيكل التنظيمي للمنظمة في شكل مخطط تنظيمي تقليدي يوضّح الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري. ولا توجد أي إشارة واضحة إلى مجالات القيادة الرئيسية ونطاقها ومسؤولياتها المباشرة وغير المباشرة، على النحو الذي يحدده التسلسل الإداري المزدوج.

56- وعلى سبيل المثال، يُشبه نطاق المسؤوليات المسندة إلى المنصب الجديد الخاص برئيس الخبراء الاقتصاديين نطاق نائب المدير العام (على النحو المبين في الجدول الأول). ولا يمكن ملاحظة ذلك من خلال تقييم الهيكل التنظيمي الحالي. ولكن من خلال النظر في التسلسل الإداري المزدوج، يبدو واضحًا أن دور رئيس الخبراء الاقتصاديين يكتسب أهمية أكبر في المنظمة.

57- ويرى المفتشون أن الحفاظ على نظام التسلسل الإداري المزدوج وبلورة فهم أفضل لهيكل المنظمة يتطلب تجنب الألقاب الوظيفية العامة لمناصب مثل نائب المدير العام والمدير العام المساعد، وإعطاء إشارة أوضح إلى المسؤوليات، لتحديد مسؤوليات المنصب وليس الشخص. وبالتالي، يشجع المفتشون المدير العام على تحديد أسماء واضحة للوظائف، وخصوصًا ما يتعلق منها بالقيادة الأساسية وإدراجها في الهيكل التنظيمي.

## 2- التسلسل الإداري

58- من اللافت للنظر في هيكل الإدارة لمنظمة الأغذية والزراعة عدم وجود تسلسل إداري واضح. وإن التسلسل الإداري المزدوج بين كل عضو من أعضاء الإدارة العليا والقيادة الرئيسية، حيث "ألف" هو الدور الرئيسي و"باء" الوظيفة الثانوية والتكميلية، يضمن تحقيق الشفافية وبتيح، وفقًا للمنظمة، زيادة التعاون بين القطاعات.

### الجدول الأول

عدد الوحدات التنظيمية الخاضعة لمسؤولية كل عضو من أعضاء القيادة الرئيسية، حسب التسلسل الإداري المزدوج

مدير الديوان	رئيس العلماء	رئيس الخبراء الاقتصاديين	نائب المدير العام "جيم" (التطوير سابقًا)	نائب المدير العام "باء" (البرنامج سابقًا)	نائب المدير العام "ألف" (العمليات سابقًا)	القيادة الرئيسية	
2	1	3	1	0	4	التسلسل	المكاتب
0	0	1	2	0	0	الإداري	المراكز
0	0	6	4	5	3	"ألف"	الشعب
2	1	10	7	5	7	المجموع	
3	2	3	2	5	7	التسلسل	المكاتب
0	2	0	0	0	1	الإداري	المراكز
0	6	2	1	4	2	"باء"	الشعب
3	10	5	3	9	10	المجموع	

المصدر: وحدة التفتيش المشتركة.

59- وبالنظر إلى أن فريق الاستعراض لم يكن لديه علم مسبق بهذا النهج، فقد أُدرج سؤال متعلق بأداء التسلسل الإداري المزدوج في جميع المقابلات التي أُجريت أثناء الاستعراض. وقدم جميع الأشخاص الذين أُجريت معهم مقابلات ردودًا إيجابية، سلّطوا فيها الضوء على مزايا اعتماد هذا النظام، مثل القضاء على نهج العمل بشكل منعزل عن الآخرين، وتدفق المعلومات بصورة أفضل، وزيادة المساءلة، وسرعة الاستجابة، وعدم تعطيل عمليات صنع القرار، وتعزيز استمرارية العمل.

60- وكما أشارت منظمة الأغذية والزراعة في الردود المقدمة إلى فريق الاستعراض من خلال الاستبيان المؤسسي، فقد "عزز إنشاء التسلسل الإداريين "ألف" و"باء" الإشراف المشترك على الأنشطة وزاد من القدرة الإشرافية لكبار المديرين. وتُدرك جميع الوحدات ذلك جيدًا، وهو أداة معترف بفعاليتها في تعزيز الضوابط الداخلية وتجنّب ثغرات الرقابة. وعلاوة على ذلك، يُعزز التسلسل الإداري القيادة الجماعية للمنظمة وشُعبها ومراكزها ومكاتبها في المقر الرئيسي وفي المكاتب اللامركزية."<sup>23</sup>

## باء - الحضور الميداني

### 1- اللامركزية وتفويض السلطة

61- بُحثت مسألة اللامركزية وتفويض السلطة في سياق الحضور الميداني لمنظمة الأغذية والزراعة، مع مراعاة التوصيات الواردة في استعراض شؤون التنظيم والإدارة الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام 2002،<sup>24</sup> والتوصيات المقبولة المتعلقة بهيكل الحوكمة والقدرات في المكاتب اللامركزية،<sup>25</sup> والأحكام المنصوص عليها في الدليل الإداري، والردود المقدمة من الموظفين أثناء المقابلات والاستقصاء الذي أُجري عبر الإنترنت.

62- وفي ما يتعلق باللامركزية، يُدرك المفتشون أن التنفيذ الكامل للتوصيات الواردة في مراجعة الحسابات المذكورة أعلاه التي أجراها مكتب المفتش العام في ما يتعلق بمسائل من قبيل وضع سياسة اللامركزية وتفويض السلطة وتخصيص الموارد البشرية والمالية، يتطلّب توفير الوقت والموارد، وجرى الاتفاق على خطة مدتها ثلاث سنوات لتنفيذ تلك التوصيات. ومع ذلك، لوحظ أثناء الزيارات الميدانية التي أجراها فريق الاستعراض في سياق هذا الاستعراض، أن الإجراءات التي كان ينبغي تنفيذها بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2022 لم تُنجز بالكامل، مما أدى إلى تأخير تأثيرات المنافع المرجوة.

63- يبحث المفتشون المدير العام على أن يفكر في مدى كفاية الموارد المخصصة للمكاتب المناسبة من أجل تنفيذ خطة العمل المتفق عليها استجابة لعملية "مراجعة هيكل حوكمة المكاتب الميدانية وقدرتها" على النحو السليم، ويشجّعون المجلس على متابعة تنفيذ الخطة سنويًا.

<sup>23</sup> الرد على السؤال 2-4 من الاستبيان المؤسسي، "هل التسلسل الإداري وتفويض السلطة مفهومان بوضوح؟".

<sup>24</sup> التوصيات 4 و7 بالتقرير JIU/REP/2002/8.

<sup>25</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي للمفتش العام لسنة 2021-ملخصات تقارير المراجعة الصادرة في عام 2021"، الفقرات من 35 إلى 37

(AUD0721) بالوثيقة FC 191/9.2.

64- وفي ما يتعلق بتفويض السلطة، أشار 40 في المائة من المجهين على استقصاء القوة العاملة عبر الإنترنت إلى أنهم يعتقدون أن مستوى تفويض السلطة في مكاتبهم كافٍ، بينما يعتقد 19 في المائة أنه غير كافٍ، وكانت نسبة 41 في المائة المتبقية محايدة أو لم يتبلور لديها أي رأي. وهكذا، ألقى المفتشون نظرة فاحصة على التعليقات المقدمة في استقصاء القوة العاملة عبر الإنترنت وتبين لهم أن تعليقات كثيرة قُدمت بشأن ضرورة توسيع نطاق السلطة المفوضة إلى المكاتب القطرية في ما يتعلق بالموارد البشرية والمشتريات، ولا سيما في الحالات التي تُقسم فيها المسؤولية بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية.

65- وفي هذا السياق، يقترح المفتشون مواصلة النظر في زيادة تفويض السلطة إلى المكاتب الإقليمية حالما تُقدم تأكيدات بأن المهام يمكن أداؤها في الوقت المناسب، وبأقل قدر من المخاطر، وبمساءلة كاملة، ووفقاً لضوابط داخلية مناسبة.

## 2- المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية

66- لا تُشكل الوظائف والمسؤوليات الخاصة بالمكاتب الميدانية جزءاً من النصوص الأساسية لمنظمة الأغذية والزراعة. ويُشار إليها في الدليل الإداري ويرد ذكرها في سياسة المساءلة. وفي إطار استعراض الوثائق، فحص المفتشون الوثيقة المعنونة "المكاتب اللامركزية لمنظمة الأغذية والزراعة: حيث تتحوّل المعرفة إلى عمل".<sup>26</sup> ولا تحمل الوثيقة أي صفة رسمية ولا تتضمن سوى لمحة عامة رفيعة المستوى تتناول وظائف المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية وتغطيتها، وتُقدم مزيداً من التفاصيل بشأن المكاتب القطرية وشرائحاً موجزاً يتناول مكاتب الاتصال والشراكات ومكاتب الاتصال. وهي لا تتضمن توجيهات واضحة بشأن العلاقة بين المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية، كما لا تتضمن إشارات إلى العلاقة بين مكاتب الشراكات والاتصال، والمقر الرئيسي و/أو التمثيل الإقليمي.

67- وفي ظلّ النمو الكبير للموارد والمشاريع الممولة من خارج الميزانية على مدى العقد الماضي، ينبغي أن يكون كل عنصر من عناصر الحضور الميداني للمنظمة ملائماً للغرض. وبالتالي، ينبغي تحديد وتحديث الوظائف والمسؤوليات وإجراءات التشغيل للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية ومكاتب الاتصال والشراكات ومكاتب الاتصال بوضوح، بحيث لا تتجسّد أدوارها فقط داخل الهيكل التنظيمي، بل لكي تكون قادرة أيضاً على الاستجابة لطلبات الدول الأعضاء والمؤسسات المانحة والمؤسسات المالية من أجل استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

68- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية الحضور الميداني لمنظمة الأغذية والزراعة.

### التوصية 3

ينبغي لمجلس منظمة الأغذية والزراعة أن يُقدم إلى مؤتمر المنظمة، في دورته الرابعة والأربعين، مقترحاً بشأن التغييرات المطلوب إدخالها على الأجزاء ذات الصلة من النصوص الأساسية في ما يتعلق بمهام المكاتب اللامركزية ومسؤولياتها.

<sup>26</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "FAO decentralized offices: where knowledge becomes action" (روما، 2015).

## رابعاً- إدارة الميزانية والشؤون المالية

### ألف - مسائل الميزانية

#### 1- نموذج التمويل ومستويات التمويل

69- تعمل منظمة الأغذية والزراعة على أساس ميزانية متكاملة قُدمت بناءً على طلب أعضائها منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل للمنظمة في عام 2008 وخطة العمل الفورية لتجديد المنظمة (2009-2011)، وقرار المؤتمر 2009/10، ومنذ ذلك الحين، ظلّت عمليات الميزانية ذات الصلة على حالها من دون تغيير كبير. وعلى غرار عدد من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة الأخرى، انتقلت المنظمة على مر السنين من التمويل المعتمد فقط أو بصورة أساسية على الاشتراكات المقررة، إلى تمويل يستند إلى غلبة الموارد الخارجة عن الميزانية وحصتها المتزايدة.

70- ووفقاً للمعلومات المقدمة من الإدارة العليا للمنظمة، ازداد إجمالي المساهمات الطوعية الملتزم بها (الموافق عليها) من 1 136 مليون دولار أمريكي في عام 2018، و1 306 مليون دولار أمريكي في عام 2019، و1 281 مليون دولار أمريكي في عام 2020، و1 420 مليون دولار أمريكي في عام 2021 إلى 2 137 مليون دولار أمريكي في عام 2022. وازدادت المساهمات الطوعية (الموافق عليها) التي التزم بها المانحون خلال الفترة 2014-2022 في جميع أنواع المصادر: بنسبة 69 في المائة لمشاريع التنمية، وبنسبة 200 في المائة لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل؛ وبنسبة 600 في المائة للصناديق الرأسية للمناخ والبيئة. وازداد أيضاً ما تم استلامه من مساهمات (نقدية) من 1 181 مليون دولار أمريكي في عام 2020 إلى 1 703 مليون دولار أمريكي في عام 2022.<sup>27</sup>

71- ومن ناحية أخرى، ظلّ صافي الاعتمادات في إطار ميزانية برنامج العمل (أو البرنامج العادي) عند المستوى نفسه (1 005 635 000 دولار أمريكي) خلال فترات السنتين الست (2012-2023). ولم يقدّم المؤتمر في قراره 2023/4 زيادة صافي اعتمادات الميزانية إلى 1 021 696 000 دولار أمريكي إلا بالنسبة لفترة السنتين 2024-2025. ونتيجة لذلك، بلغت النسبة بين التمويل الخارج عن الميزانية (الملتزم به/الموافق عليه) وتمويل البرنامج العادي 1:4، أو 20:80 في المائة، في عام 2022.

72- ووفقاً للائحة المالية، تُنقح ميزانيات البرنامج العادي لكي تُعبّر عن المبالغ المرحلة من فترة السنتين السابقة أو المرحلة إلى فترة السنتين التالية في إطار برنامج التعاون التقني أو الإنفاق الرأسمالي أو الإنفاق الأمني. ووفقاً لمنظمة الأغذية والزراعة، بلغ مجموع ميزانيات البرنامج العادي المنقحة 984 مليون دولار أمريكي للفترة 2018-2019، و1 000 مليون دولار أمريكي للفترة 2020-2021، منها 980 مليون دولار أمريكي و996 مليون دولار أمريكي جرى تنفيذها، على التوالي، أي بمعدل قدره 99.6 في المائة لكل فترة سنتين (كما أدى أيضاً إلى عدم عودة فوائض نقدية).

27 منظمة الأغذية والزراعة، "الوضع المالي للمنظمة"، الجدول 8 بالوثيقة FC 195/2.



## 2- صياغة الميزانية وعرضها

- 73- يُلاحظ المفتشون أن الوثائق التي يتألف منها برنامج عمل منظمة الأغذية والزراعة وميزانياتها لا تتضمن معلومات عن توزيع الميزانية حسب فئة أو بند الإنفاق؛ أو مقارنة أهداف الميزانية بالأداء الفعلي؛ أو معدلات الشغور؛ أو جدول ملاك الموظفين يبين الوظائف حسب الرتبة وصولاً إلى أدنى وحدة تنظيمية.
- 74- وأشارت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة إلى أن وثائق التخطيط الخاصة بالمنظمة تطورت خلال الفترة المنقضية منذ الأخذ بنموذج الميزانية المتكاملة وباتت تُعبر عن الزيادة في تركيز الأعضاء على النتائج. وجرى التقليل إلى حد ما من أهمية تفاصيل مدخلات محددة (بشأن الموظفين وغير الموظفين)، وتُقدم حالياً بعض المعلومات في القسم المتعلق بالزيادات في التكاليف.
- 75- وعلى الرغم من تفهم المفتشين لهذه الملاحظات فإنهم يرون أن الشفافية وإمساك الدول الأعضاء بزمام ملكية الميزانية، فضلاً عن دقة الميزانية، أمور يمكن زيادة تعزيزها عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة بالأداء الفعلي، وكفالة إتاحة الفرصة للأعضاء للتفكير في الوسائل اللازمة لتحقيق الغايات، بما في ذلك التفكير في مواضيع مثل استخدام الاستشاريين والسفر. ويمكن أن يساعد ذلك أيضاً على التنفيذ الكامل للفقرة 1 (ج) و(2) و(3) من منطوق قرار المؤتمر 2009/10، بشأن تبرير تكاليف جميع النتائج التنظيمية وما يرتبط بها من التزامات، وحساب الزيادات في التكاليف ومكاسب الكفاءة المقررة.
- 76- ومن المتوقع أن يعزز تنفيذ التوصيتين التاليتين الشفافية والمساءلة في إدارة منظمة الأغذية والزراعة في سياق صياغة الميزانية وزيادة إمساك الدول الأعضاء بزمام ملكية هذه العملية.

## التوصية 4

ينبغي للمجلس أن يطلب إلى المدير العام للمنظمة أن يُقدم، في سياق تقديم مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2026-2027، معلومات عن توزيع الميزانية حسب فئة الإنفاق وبنوده (على الأقل في شكل جدول 1) وجدول ملاك موظفين يبين توزيع الوظائف حسب الرتبة، وصولاً إلى أدنى وحدة تنظيمية.

- 77- ويمكن الرجوع إلى مثال لجدول الميزانية المشار إليه في التوصية 4 في الجدول ألف- ثانياً- 2 من الملحق الثاني بالوثيقة WFP/EB.2/2022/5-A/1/Rev.1.

## التوصية 5

ينبغي للمجلس أن يطلب إلى المدير العام، عند تقديم مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2026-2027، أن يُدرج في جدول الميزانية، وكذلك في الجداول المرفقة بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية (أي في الملحق الأول المتعلق بإطار النتائج المحدث)، عموداً إضافياً يبين الأداء الفعلي خلال فترة السنتين أو في السنة السابقة التي تتوافر عنها هذه المعلومات.

78- وطلب المفتشون مقارنة معدلات الشغور المدرجة في الميزانية والفعالية من كل سنة خلال الفترة من 2018 إلى 2022، وأشارت منظمة الأغذية والزراعة، في ردها على ذلك، إلى أنها لا تضع ميزانية لمعدلات الشغور، ولكنها تُطبق عامل انقضاء الوقت (تسوية تبدل الموظفين وتأخير التعيين).

79- ولاحظ المفتشون اتجاه ميزانية البرنامج العادي نحو الهبوط نتيجة لعامل انقضاء الوقت، على النحو التالي: 10.6 ملايين دولار أمريكي للفترة 2018-2019، و13.4 ملايين دولار أمريكي للفترة 2020-2021، و12.4 ملايين دولار أمريكي للفترة 2022-2023، أي 1.05، و1.13، و1.24 في المائة من الميزانية البرمجية ذات الصلة، على التوالي.<sup>28</sup> وعلاوة على ذلك، فإن التسوية ذات الصلة، عند مقارنتها بتكاليف الموظفين الفعلية (855.2 مليون دولار أمريكي في الفترة 2020-2021)،<sup>29</sup> تبلغ 1.33 في المائة. وهذه النسبة المثوية أقل بعدة مرات من معدلات الشغور الفعلية على مدى السنوات الأخيرة، وهي تبلغ حاليًا أكثر من 20 في المائة، على النحو المبين في القسم المتعلق بالوظائف الشاغرة والتعيينات من هذا التقرير.

80- وفي ما يتعلق بالممارسات الجيدة المتبعة في المنظمات الأخرى، أشار المفتشون إلى أن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية تبنت مرارًا الرأي الذي أيدته الجمعية العامة بضرورة مواصلة بذل الجهود لضمان استناد معدلات الشغور المقترحة، قدر الإمكان، إلى المعدلات الفعلية.<sup>30</sup>

81- ومن المتوقع أن يُعزز تنفيذ التوصية التالية الشفافية والمساءلة لإدارة منظمة الأغذية والزراعة في سياق صياغة الميزانية.

#### التوصية 6

ينبغي للمدير العام، في سياق تقديم مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2026-2027، أن يقترح، على سبيل التجربة، خيار الميزنة الكاملة أو الجزئية لمعدلات الشغور بالاستناد قدر الإمكان إلى المعدلات الفعلية.

### باء - الإدارة المالية

#### 1- الحالة المالية

82- ظلّت الحالة المالية العامة لمنظمة الأغذية والزراعة في السنوات الأخيرة سليمة:

- (أ) وما زالت الأسهم، بما فيها الفوائض والاحتياطيات المتراكمة، آخذة في الازدياد. وخلال الفترة بين عامي 2020 و2021، ازدادت الأسهم من 2.3 مليار دولار أمريكي إلى 2.7 مليار دولار أمريكي؛<sup>31</sup>
- (ب) لم يُستخدم صندوق رأس المال العامل خلال عام 2021؛<sup>32</sup>

<sup>28</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "منهجية عامل انقضاء الوقت"، الجدول 4 بالوثيقة FC 195/7 (مذكرة المعلومات 1).

<sup>29</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "الحسابات المراجعة - منظمة الأغذية والزراعة عام 2021"، الفقرة 20-1 بالوثيقة C 2023/6A.

<sup>30</sup> الفقرة 27 بالوثيقة A/77/767.

<sup>31</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "الحسابات المراجعة - منظمة الأغذية والزراعة عام 2021"، الكشف الأول في الوثيقة C 2023/6 A.

<sup>32</sup> الفقرة 17-5 بالمرجع نفسه.

(ج) كان الوضع النقدي للبرنامج العادي في نهاية الشهر في عام 2022 أعلى بكثير من 250 مليون دولار أمريكي، ومن المتوقع في عام 2023 أن يكون أعلى بكثير من 350 مليون دولار أمريكي؛<sup>33</sup>  
 (د) ظلت أربع نسب مالية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بين الأصول والخصوم، في نهاية عام 2022، في حدود 2.22 و4.72،<sup>34</sup> أي أعلى بكثير من المعيار المحدد البالغ 1.

83- وقدمت منظمة الأغذية والزراعة بيانات عن النسب المذكورة أعلاه بصورة منفصلة في ما يخص البرنامج العادي والمساهمات الخارجة عن الميزانية، والتي أظهرت أرقامًا أعلى بكثير في ما يتعلق بالبرنامج العادي (تراوحت بين 3.38 و7.24 لعام 2021) مقارنة بالنسب الأولى (0.77 و3.07).

84- ويلاحظ الفرق الأكثر وضوحًا في نسبة مجموع الأصول إلى مجموع الخصوم (7.24 مقابل 0.77)، وهو ما يمكن تفسيره بارتفاع مستوى المساهمات الخارجة عن الميزانية وتطبيق الالتزامات المتعلقة بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة في إطار التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة على ميزانية البرنامج العادي.

## 2- التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة

85- وفقًا لما أشارت إليه الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة، فإن متطلبات تمويل التزامات الموظفين العاملين الناشئة بسبب خدمتهم الحالية قد أُقرت في عام 1997، ومنذ 1 يناير/كانون الثاني 1998، تمّول تكاليف الخدمات الحالية المتصلة بالموظفين في إطار البرنامج العادي كل فترة سنتين من ميزانية البرنامج العادي، استنادًا إلى آخر تقييم ائتماري. وتُحمّل تكاليف الخدمات الحالية للموظفين الممولة من خارج الميزانية على نفقات مشاريع حسابات الأمانة وتمّول من إيرادات المشاريع.

86- وفي ما يتعلق بالالتزامات الصحية السابقة بعد انتهاء الخدمة في إطار التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة، كانت الاستثمارات الطويلة الأجل قد استثمرت أصلًا من الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء. وكانت آخر مرة أجاز فيها المؤتمر تمويل الالتزامات الصحية السابقة بعد انتهاء الخدمة بقيمة 14.1 مليون دولار أمريكي في فترة السنتين 2016-2017. وأجاز المؤتمر المبلغ نفسه لفترات السنتين بين عامي 2004 و2015.<sup>35</sup>

87- واستثمرت هذه الأنصبة المقررة، التي وضعت منفصلة عن اعتمادات الميزانية الموافق عليها لتمويل برنامج العمل وإضافة إليها، في حوافز طويلة الأجل مخصصة لهذا الغرض (مع الاحتفاظ بعائدات الاستثمار فيها). ونتيجة لذلك، وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2022، بلغت الالتزامات الصحية السابقة الممولة بعد انتهاء الخدمة في إطار التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة 479.6 ملايين دولار أمريكي.<sup>36</sup>

88- وفي ما يتعلق بتجربة المنظمات التي تُطبق مبدأ سداد الاستحقاقات أولاً بأول، تجدر الإشارة إلى أن الأمم المتحدة تُطبق منذ عام 2017 معدلًا على تكاليف مرتبات الموظفين المحملة على الأموال الخارجة عن الميزانية لتغطية استحقاقات التأمين الطبي بعد انتهاء الخدمة في المستقبل. وإلى جانب استمرار تمويل سداد

<sup>33</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "الوضع المالي للمنظمة"، الجدول 10 في الوثيقة FC/195/2.

<sup>34</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "الحسابات المراجعة - منظمة الأغذية والزراعة عام 2021: الجزء باء - تقرير المراجع الخارجي"، الجدول 2 في الوثيقة C/2023/6 B.

<sup>35</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "تقرير عن الاستثمارات لعام 2022"، الفقرة 18 في الوثيقة FC/195/3.

<sup>36</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "الوضع المالي للمنظمة"، الفقرة 10 والجدول 3 بالوثيقة FC/195/2.

الاستحقاقات أولاً بأول من الموارد الخارجة عن الميزانية للمتقاعدين الحاليين، طبقت في البداية رسوم بنسبة 3 في المائة على تكاليف مرتبات الموظفين، وبلغ المعدل 6 في المائة، منذ عام 2019، لجميع الموظفين الممولين من الموارد الخارجة عن الميزانية. وبلغت الاحتياطات الخارجة عن الميزانية 134.8 ملايين دولار أمريكي في 31 أغسطس/آب 2021.<sup>37</sup>

89- ومن المتوقع أن يساهم تنفيذ التوصية التالية في فعالية المنظمة.

#### التوصية 7

ينبغي للمجلس أن يطلب إلى المدير العام أن يقدم مقترحاً يدعو فيه إلى أن يُطبق بحلول نهاية عام 2024 رسم رمزي موحد على المساهمات الخارجة عن الميزانية (يتراوح على سبيل المثال بين 0.1 و0.5 في المائة من القيمة الإجمالية للمساهمات) لتكميل تمويل الالتزامات الصحية السابقة بعد انتهاء الخدمة في إطار التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة التي تراكمت بالفعل من خلال الاشتراكات المقررة والفوائد المستحقة عليها.

90- ويرى المفتشون أنه في حال تحديد الرسوم عند المستوى المقترح فإنها قد تكون ميسورة التكلفة بالنسبة للمانحين ويمكن أن تُسفر عن مساهمات نقدية للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة تتراوح بين 3.4 ملايين دولار أمريكي و17 مليون دولار أمريكي في فترة السنتين، وهو ما يمكن مقارنته بالتمويل من الاشتراكات المقررة بين عامي 2004 و2017، على النحو المشار إليه أعلاه.

### 3- إدارة الموارد من مختلف مسارات التمويل والإبلاغ

91- في ما يتعلق بإدارة الموارد من مختلف مسارات التمويل، أشارت منظمة الأغذية والزراعة إلى أن المساهمات الطوعية ترد كجزء من عملية متكاملة تجمع بين الأولويات الأساسية للأعضاء، على النحو المفصّل في الإطار الاستراتيجي، لحكومات البلدان المتلقية والمستفيدة، من خلال إطار البرمجة القطرية، وأولويات المانحين أنفسهم. وتتيح عملية التفاوض للمنظمة توسيع نطاق القدرات التشغيلية وغيرها من القدرات اللازمة لإدارة تنفيذ المساهمات. وبالإضافة إلى ذلك، يوجد لدى المنظمة نظام للتنبؤ بالمساهمات الطوعية يساعد المنظمة بصورة عامة على أن تعرف مسبقاً البلدان أو الأقاليم أو المجالات المواضيعية التي ستموّل، وأن تخطط احتياجاً لها من الموارد بناءً على ذلك.

92- وفي ما يتعلق بمخاطر حدوث انخفاض كبير في المساهمات الطوعية، أكدت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة أن المنظمة لا تخصص هذه الأموال لأنشطة المشاريع لحين تلقي الموارد. وبالتالي، فإن تخفيض هذا النوع من المساهمات يمكن أن يُقلّل بصورة مباشرة من الأنشطة الممولة ومن قدرة المنظمة على تطبيق خبرتها على المستوى القطري. وفي حالة حدوث نقص في المساهمات الطوعية، ستحتاج المنظمة أيضاً إلى تقليص هياكل الدعم التي تموّلها سياسة استرداد التكاليف لدعم البرنامج الخارج عن الميزانية.

<sup>37</sup> الفقرة 31 بالوثيقة A/76/579؛ والفقرة 31 بالوثيقة A/76/373.

93- ووفقاً لمنظمة الأغذية والزراعة، وتماشياً مع سياستها لاسترداد التكاليف، تغطي جميع المشاريع الممولة من المساهمات الطوعية كامل تكلفة التنفيذ، بما فيها التكاليف غير المباشرة، ولا تدعمها الاشتراكات المقررة.

94- واستفسر المفتشون عما إذا كان ذلك يأخذ في الاعتبار احتياجات المانحين الإضافية المتعلقة بالإبلاغ ومراجعة الحسابات (وتكاليف الاحتياجات المفصلة القائمة) وأبلغوا بأن الاحتياجات المحددة الإضافية غير المدرجة في الخطوط التوجيهية المفصلة القائمة قد نوقشت وعلجت على أساس كل حالة على حدة.

95- وفي ما يتعلق بمسألة ذات صلة، أشارت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة إلى أن عددًا متزايدًا من الشركاء المقدمين للموارد يطلبون إدراج أحكام تتعلق بعمليات تفتيش مفاجئة محددة أو عمليات لمراجعة الحسابات أو إجراءات تأكيد مماثلة في اتفاقات تمويل المشاريع الممولة من مساهماتهم الطوعية. وفي حين أن صيغة الفحص العشوائي أو مراجعة الحسابات في اتفاقات التمويل ذات الصلة قد تُشير إلى عمليات تفتيش مفاجئة أو عمليات مراجعة حسابات تجري بطريقة تتسق مع مبدأ المراجعة الوحيدة للحسابات، فإن التوفير الفعلي لوثائق عمليات الفحص العشوائي أو مراجعة الحسابات التي يقودها الشركاء المقدمون للموارد لا يتسق مع هذا المبدأ. وبالإضافة إلى انتهاك مبدأ المراجعة الوحيدة للحسابات، فإن قبول شروط عمليات الفحص العشوائي وعمليات المراجعة، ووفقاً للإدارة العليا للمنظمة، قد يعني زيادة ما تتعرض له المنظمة من مخاطر مالية ومخاطر تسم السمعة، فضلاً عن فرض عبء تشغيلي إضافي على أفرقة المشاريع. وفي الوقت نفسه، ينبغي التأكيد على أن العديد من الشركاء المقدمين للموارد الذين يطلبون عمليات فحص عشوائي و/أو مراجعة للحسابات لديهم أطر تنظيمية تجعل توفير عمليات الفحص العشوائي أو عمليات المراجعة إلزامياً، بغض النظر عن طبيعة الطرف المتلقي. وينطبق ذلك بصفة خاصة على مؤسسات التمويل الدولية والصناديق الرأسية. وتستغرق المفاوضات مع الشركاء المقدمين للموارد التي تتطلب عمليات فحص عشوائي أو مراجعة للحسابات في العادة مدة طويلة للغاية وتنطوي على تعقيدات كبيرة وتتطلب عددًا كبيراً من موظفي المنظمة، بما في ذلك الإدارة العليا. وترتبط هذه العمليات أيضاً بتكلفة معاملات عالية وغالباً ما تؤدي إلى مزيد من طلبات إجراء عمليات فحص وتحقيق تدخلية. ولذلك، سيكون من مصلحة المنظمة التحلي بالاستباقية بدلاً من الاقتصر على ردود الفعل في تحديد حلّ يحافظ على حدود مبدأ المراجعة الوحيدة للحسابات، مع تزويد الشريك بتأكيدات كافية بشأن استخدام الأموال. ومن شأن ذلك أن يُمكن من تطبيق نهج متسق إزاء الطلبات بدلاً من الاعتماد على مفاوضات تبعاً لكل حالة على حدة.

96- يرى المفتشون أن على المدير العام أن يواصل اتخاذ جميع التدابير اللازمة لضمان المراعاة الكاملة، في العلاقات مع الجهات المانحة، لمبدأ المراجعة الوحيدة للحسابات والاسترداد الكامل لتكاليف الدعم المتعلقة بجميع المشاريع الممولة من المساهمات الطوعية.

- 97- وتؤكد الآراء العديدة غير المشفوعة بتحفظات من مراجع الحسابات الخارجي بشأن الكشف المالية للمنظمة جودة الإدارة المالية والإبلاغ المالي. ومع ذلك، تحدث مشكلات من وقت إلى آخر، وذلك عند، على سبيل المثال، إعادة صياغة الكشوف المالية لعام 2020.<sup>38</sup> ولاحظ المفتشون أن النتيجة 10-2 (الإدارة الكفؤة والفعالة للموارد المالية) تُفاس حاليًا بمؤشر أداء رئيسي واحد، هو المؤشر 10-2- ألف (تتلقى المنظمة رأيًا غير مشفوع بتحفظات بشأن كشوفاتها المالية).<sup>39</sup>
- 98- يُشجّع المفتشون المدير العام على النظر في إضافة مؤشر أداء رئيسي ثانٍ للنتائج 10-2، في سياق تقديم مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2026-2027، من أجل توفير تقييم أشمل وأكثر دقة لإدارة الموارد المالية.

#### 4- تحويلات مدفوعات الأنصبة المقررة المجزأة

- 99- أكدت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة أنه لا توجد عمومًا تحديات أو مشكلات كبيرة متعلقة بدفع الأنصبة المقررة المجزأة بين الدولار واليورو كتدبير لحماية برنامج العمل والميزانية الموافق عليهما ضد آثار تقلب أسعار الصرف.<sup>40</sup>
- 100- وأشارت منظمة الأغذية والزراعة إلى أن المساهمات المستحقة الدفع بالدولار تحوّل عن طريق نيويورك وبالبيورو عن طريق لندن. وفي ما يتعلق باختيار لندن بدلاً من روما على سبيل المثال، قدمت المعلومات الإضافية التالية. عندما أنشئت حسابات مصرف Citibank، كانت لندن مركزًا لمعظم معاملات اليورو في عالم المصارف والاستثمارات. وكانت المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية ولا تزال تُشكّل جزءًا من المنطقة الموحدة للمدفوعات بالبيورو. وبالنظر إلى أن لندن كانت مركز عمليات مصرف Citibank بالبيورو، فمن المنطقي أن تكون موقعًا لعمليات المنظمة وإبصالاتها ومدفوعاتها المنفذة بالبيورو. وكون المقر الرئيسي للمنظمة في إيطاليا ليس في حد ذاته مبررًا كافيًا لإيداع حساباتها المصرفية في هذا البلد، حيث إن عمليات اليورو في لندن أكبر بكثير وتُقدم دعمًا أكبر بكثير للعملاء.
- 101- ولم يُعيّن قرار المملكة المتحدة الخروج من الاتحاد الأوروبي، أو ما يسمى "البريكسيت"، الحالة بشأن استلام المساهمات. إذ لم تخرج المملكة المتحدة من المنطقة الموحدة للمدفوعات بالبيورو. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تغيير حسابات العدد الكبير من مانحي المنظمة عملية صعبة جدًا، وتستغرق في كثير من الأحيان سنوات قبل أن يمتثل جميع المانحين. ولذلك، تواصلت المنظمة استلام عملياتها بالبيورو في لندن. ولكن المنظمة نقلت عمليات الدفع إلى أمستردام. واستند ذلك إلى قرار مصرف Citibank بتركيز مقاصة مدفوعات اليورو عبر أمستردام بعد خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي بسبب التكلفة والكفاءة التنظيمية. وفتحت المنظمة بالتالي حسابًا في أمستردام لتلقي المدفوعات. ولا تزال المنظمة تتلقى الخدمات من لندن في ما يخص جميع تفاعلاتها

<sup>38</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "الحسابات المراجعة - منظمة الأغذية والزراعة عام 2021"، الكشف الثالث والفقرات من 2-61 إلى 2-66 بالوثيقة C 2023/6 A.

<sup>39</sup> منظمة الأغذية والزراعة، الخطة المتوسطة الأجل (المراجعة) للفترة 2022-2025 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2024-2025 المقدمان من المدير العام (روما، 2023)، الصفحة 122 بالوثيقة C 2023/3.

<sup>40</sup> قرار مؤتمر المنظمة 2003/11.

مع العملاء داخل أوروبا. غير أن مصرف Citibank في لندن يتولى معالجة الإيصالات ولم تكن هناك أي آثار سلبية على الإطلاق.

102- وبينما يتفهم المفتشون تفسيرات الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، فإنهم يلاحظون أن الحالة تبدو غير معتادة وأن المنظمات الدولية الأخرى التي لديها أنصبة مقررّة مجزأة تقوم بنقل جزء اليورو من ميزانيتها عن طريق مقارها في منطقة اليورو (مثل باريس (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة) وفيينا (الوكالة الدولية للطاقة الذرية)). يُشجّع المفتشون المجلس على أن يُبقي على نظام تقسيم الأنصبة المقررّة قيد الاستعراض، وأن يقوم، في سياق برامج العمل والميزانيات المقبلة، بتقييم جدوى مواصلة تلقي الاشتراكات المدفوعة باليورو من خلال موقع خارج منطقة اليورو.

## خامساً - الشؤون الإدارية والموارد البشرية

### ألف - الإحصاءات وسياسة الموارد البشرية

#### 1- إحصاءات مختارة عن الموارد البشرية

103- بلغ عدد العاملين في منظمة الأغذية والزراعة 14 506 من الأشخاص حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2022، بما في ذلك 3 258 موظفًا، و11 248 من الاستشاريين والمتقاعدين وموظفي المشاريع الوطنيين والمتقاعدين الوطنيين والمتدربين والمتطوعين والزملاء ومتطوعي الأمم المتحدة والمراسلين الوطنيين والأفراد المقدمين من الحكومات، ومرتجمي المؤتمرات الفوريين والعمال المؤقتين - الذين يُشار إليهم معًا باسم الموارد البشرية من غير الموظفين أو القوة العاملة المنتسبة.<sup>41</sup> وتجدر الإشارة إلى أن عدد الموظفين لم يتغير تقريبًا منذ 1 أبريل/نيسان 2018 (3 166) بينما ارتفع حجم القوة العاملة المنتسبة بنسبة 35.5 في المائة.<sup>42</sup> وفي هذا السياق، يوّد المفتشون أن يشيروا إلى أن استخدام الأفراد من غير الموظفين يُشكل موضوع تقرير قائم بذاته تعكف على إعداده حاليًا وحدة التفتيش المشتركة، ولا يقدمون بالتالي أي ملاحظات بشأن هذه المسألة في هذا التقرير.

104- وخلال الفترة الزمنية نفسها، ازداد عدد الموظفين من الرتبة مد-1 وما فوقها من 127 إلى 130، وازداد عدد موظفي الفئة الفنية من 1 438 إلى 1 580، وانخفض عدد موظفي فئة الخدمات العامة من 1 448 إلى 1 249.<sup>43</sup> ووفقًا لمنظمة الأغذية والزراعة، أنشئت خلال الفترة 2018-2022 وظائف فنية من الرتبة ف-5 أو ما فوقها بلغت في عددها 41 وظيفة (بما في ذلك وظيفتان من رتبة المدير العام المساعد، وأربع وظائف من الرتبة مد-2، و8 وظائف من الرتبة مد-1، و27 وظيفة من الفئة الفنية ف-5)، وأُلغيت 7 وظائف (5 من الرتبة د-2 ووظيفتان من الرتبة ف-5) وتم تغيير الألقاب الوظيفية في 48 وظيفة.

105- وفي عام 2022، تحققت المستويات المستهدفة للمنظمة بشأن التمثيل الجغرافي، حيث تم تمثيل 76 في المائة من البلدان تمثيلًا عاديًا في القوة العاملة.<sup>44</sup> ويمثل ذلك 147 عضوًا، أي ما يزيد قليلاً عن الهدف الذي حدده المؤتمر، وهو 75 في المائة.<sup>45</sup> وفي الوقت نفسه، كان عدد البلدان الممثلة تمثيلًا عاديًا في نهاية عام 2022 أقل من ذلك في نهاية كل سنة من السنوات الخمس السابقة عندما تراوح العدد بين 149 و177.<sup>46</sup>

<sup>41</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي عن الموارد البشرية"، الفقرة 39 في الوثيقة FC 195/10 Rev.1.

<sup>42</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "إدارة الموارد البشرية"، الملحق، الجدولان 1 و2 في الوثيقة FC 170/6 Rev.1؛ ومنظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي عن الموارد البشرية"، الفقرة 39 في الوثيقة FC 195/10 Rev.1.

<sup>43</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "إدارة الموارد البشرية"، الملحق، الجدولان 1 و2 في الوثيقة FC 170/6 Rev.1؛ ومنظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي عن الموارد البشرية"، الفقرة 40 في الوثيقة FC 195/10 Rev.1.

<sup>44</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي عن الموارد البشرية"، الفقرة 88 في الوثيقة FC 195/10 Rev.1.

<sup>45</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "الخطة المتوسطة الأجل (المراجعة) للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017 المقدمان من المدير العام"، الجدول الوارد بعد الفقرة 280 في الوثيقة C 2015/3.

<sup>46</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي عن الموارد البشرية"، الملحق، الجدول 2 في الوثيقة FC 195/10 Rev.1.



106- ووفقًا للإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة فإن الأداء القوي العام للمنظمة في ما يتعلق بخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لا يزال مستمرًا، إذ حققت المنظمة أو تجاوزت 15 مؤشرًا من مؤشرات الأداء الرئيسية البالغ عددها 16 مؤشرًا في عام 2021. وخلال الفترة بين عامي 2020 و2022، ازدادت نسبة الموظفين في الرتبة مد-1 وما فوقها من 26 إلى 28 في المائة، وفي الفئة الفنية من 44 إلى 46 في المائة.<sup>47</sup>

## 2- سياسات للموارد البشرية محورها الإنسان

107- كشف استقصاء القوة العاملة الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في سياق هذا الاستعراض أن نسبة ساحقة، تُناهز 80 في المائة، من موظفي منظمة الأغذية والزراعة تعتر بعملها في المنظمة؛ وأن المنظمة، من خلال سياستها المتعلقة بالموارد البشرية التي تُركز على الإنسان، والتي تُجسد، ضمن جملة أمور أخرى، في خطة العمل الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية للفترة 2020-2022<sup>48</sup>، لا تزال جهة عمل جذابة. ووفقًا للمعلومات التي قدمتها الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، تراوح متوسط العدد السنوي للطلبات المقدمة لشغل كل وظيفة شاغرة خلال الفترة 2018-2022 بين 176 و245 طلبًا.

108- وفي ما يتعلق ببعض أحدث التدابير المتخذة، ذكرت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، ضمن جملة أمور أخرى، عددًا من التغييرات والتحسينات في خطط التأمين الطبي لأصحاب العقود المؤقتة التي نُفذت في 1 يناير/كانون الثاني 2021 و1 يناير/كانون الثاني 2023 وشملت استحقاقات الأمومة وتغطية ما بعد الخدمة، واستحقاقات الوفاة بسبب المرض، وتغطية علاج الأسنان والبصريات (رهنًا بفترة انتظار مدتها ستة أشهر) والتسجيل الاختياري للمعالين (باستثناء تغطية علاج الأسنان والبصريات).

109- وشملت الخطوط التوجيهية الجديدة لتصنيف الوظائف في منظمة الأغذية والزراعة، التي وضعت ونُشرت في عام 2022، إمكانية ترقية الموظف الذي يظهر "النمو الوظيفي" بتحملة مسؤوليات إضافية بمرور الوقت؛ وبالتالي حصوله على إعادة تصنيف أو ترقية لمنصبه. ونُفذت تلك الخطوط التوجيهية استجابة إلى طلب المدير العام للتركيز على الموظفين من فئة الخدمات العامة الذين يخدمون المنظمة منذ فترة طويلة. ولذلك، فإن الحالات الأولى من الوظائف التي جرى النظر في إعادة تصنيفها بفعل النمو الوظيفي تخص الموظفين الذين عملوا منذ عشر سنوات أو أكثر بالدرجة ذاتها حتى سبتمبر/أيلول 2022.<sup>49</sup>

110- ووفقًا لتوجيهات المدير العام بشأن الاعتراف بأهمية التطوير الوظيفي الداخلي، ازدادت نسبة الوظائف الشاغرة التي تُملأ عن طريق اختيار موظفين داخليين لشغل وظائف ممولة من ميزانية البرنامج العادي ووصلت إلى 46 في المائة لموظفي الفئة الفنية و90 في المائة لموظفي فئة الخدمات العامة في عام 2021.<sup>50</sup> ووفقًا لمنظمة الأغذية والزراعة، ازداد عدد الترقيات السنوية لوظائف ميزانية البرنامج العادي في الفترة بين عامي 2018 و2022 من 81 إلى 113، بينما انخفض الرقم ذي الصلة بالنسبة إلى التعيينات من 138 إلى 107.

<sup>47</sup> الفقرات 81 و85 و86 في المرجع نفسه.

<sup>48</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "خطة العمل الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية"، الوثيقة FC/183/4.

<sup>49</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي عن الموارد البشرية"، الفقرة 20 في الوثيقة FC/195/10 Rev.1.

<sup>50</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي عن الموارد البشرية 2021"، الفقرة 40 في الوثيقة FC/191/7.

111- ووفقًا للبيانات التي قدمتها الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، تراوح عدد التعيينات المستمرة في الفترة 2018-2022 بين 1 246 و1 290، وتراوحت نسبتها من مجموع عدد التعيينات بين 39.3 في المائة و40.7 في المائة.

112- وطلب إلى الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة أن تُقدّم، ولكنها لم تفعل ذلك، بيانات عن تداول صافي المرتبات والأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي والمعاشات التقاعدية للموظفين بين فئة الخدمات العامة والفئة الفنية والفئات العليا العاملة في روما عن كل سنة خلال الفترة من 2018 إلى 2022.

113- يوصي المفتشون بشدة المجلس بأن يكفل باستمرار تولي الدول الأعضاء ملكية جميع التحسينات ذات الصلة بسياسات الموارد البشرية، بما يشمل الموافقة على الآثار المالية المترتبة عليها وأن يلتزم، عند الاقتضاء، تأكيدات من لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن التقيّد بمعايير النظام الموحد للأمم المتحدة (أي في ما يتعلق بتصنيف الوظائف).

114- وعلاوة على ذلك، يلاحظ المفتشون ما تحقق من تقدم خلال السنوات الأخيرة في مجال تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة من خلال التفاعل مع اتحادات الموظفين، ويثقون في أن هذا النهج سيستمر؛ ولذلك، فإنهم يشجعون المدير العام على التعجيل بالنظر في طلبات اتحادات الموظفين المعترف بها لتمكينها من تمثيل مزيد من فئات و/أو مجموعات الموظفين، وتقديم تقرير عن ذلك إلى المجلس في موعد لا يتجاوز عام 2025 في سياق التقرير السنوي عن الموارد البشرية.

### 3-3 الفرص الوظيفية المحدودة

115- ذكرت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة أن 110 موظفين من أصل 643 موظفًا من الموظفين الذين أجابوا على استبيان مقابلات نهاية الخدمة، أشاروا إلى نقص الفرص الوظيفية كأحد الأسباب الرئيسية التي تدفعهم إلى مغادرة المنظمة، حيث تمكّن المرحبون من اختيار أكثر من بديل واحد. ودُكرت ظروف العمل السيئة وعدم كفاية الأجور والاستحقاقات، والمضايقات في مكان العمل 35 و33 و11 مرة، على التوالي.

116- واستنادًا إلى البيانات الإحصائية وغيرها من البيانات، وكذلك الآراء التي أعربت عنها الإدارة العليا في المنظمة وممثلي الموظفين والأفراد من الموظفين، خلص المفتشون إلى أن الحياة الوظيفية تأثرت أيضًا، بالإضافة إلى الصعوبات الموضوعية (بما في ذلك الطابع التقني للغاية الذي تتسم به منظمة الأغذية والزراعة، والقيود المفروضة على عدد الوظائف وهيكل الرتب)، بالعدد الكبير للغاية من الوظائف الشاغرة (واستخدام "الاحتياطي" ذي الصلة في الميزانية لأغراض أخرى) والبطء النسبي في عملية التعيين، وفرص التنقل المحدودة داخل المنظمة وخارجها.

### باء - الوظائف الشاغرة والمدة الزمنية التي يستغرقها التعيين في الوظائف

117- ووفقًا للمعلومات التي قدمتها الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، ازداد العدد الإجمالي لوظائف البرنامج العادي الشاغرة في الفترة بين 31 ديسمبر/كانون الأول 2018 و31 ديسمبر/كانون الأول 2022 من 595 إلى 682 وظيفة، ونتيجة لذلك، ازدادت معدلات الشغور الفعلي: بالنسبة إلى وظائف البرنامج العادي في الفئة الفنية من 18 في المائة إلى 22 في المائة، وبالنسبة إلى وظائف فئة الخدمات العامة من 22 في المائة إلى 26 في المائة.

118- ولم يتمكن المفتشون من التأكد من العدد الإجمالي للاستشاريين المستخدمين في الوظائف الشاغرة لأن الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة أشارت إلى أن نظام تخطيط الموارد في المنظمة لا يُقدم بيانات مباشرة عن هذه الأرقام.

119- وفي ما يتعلق بالوظائف الشاغرة لمدة زمنية طويلة، قدمت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة معلومات تبين وجود 295 وظيفة شاغرة لمدة سنتين أو أكثر حتى 26 يونيو/حزيران 2023، بما في ذلك 197 وظيفة من فئة الخدمات العامة و98 وظيفة من الفئة الفنية وما فوقها. ويجري حاليًا تعيين 60 وظيفة والانتهاء من التعيين في 3 وظائف. واستُخدم ما مجموعه 58 وظيفة لوضع ترتيبات تعاقدية مرنة تشمل أساسًا القوة العاملة المنتسبة؛ وبقية 10 وظائف شاغرة لتخصيص موارد للموظفين المعيّنين في "وظائف مؤقتة/محددة المدة"؛ وعُلفت 164 وظيفة (جميعها من فئة الخدمات العامة، باستثناء وظيفة واحدة) في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية لضمان "المرونة في العمليات التحويلية".

120- وعلاوة على ذلك، لا تزال عملية التعيين تستغرق مدة طويلة. ففي عام 2022، بلغ متوسط المدة التي تستغرقها 178 يومًا من تاريخ صدور الإعلان عن الوظيفة الشاغرة حتى صدور قرار الاختيار.<sup>51</sup> ووفقًا للإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، يمكن تفسير هذه الحالة في جانب منها على الأقل بوقف العمل بالقوائم وعمليات تعيين الدفعات وبفعل التوفيق بين إعلان واحد عن الوظيفة الشاغرة وتشكيل فريق واحد لكل وظيفة يتعين شغلها.<sup>52</sup>

121- وفي ما يتعلق بالممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى، يُشير المفتشون، على سبيل المثال، إلى أن الجمعية العامة كررت في عدد من المناسبات الإعراب عن قلقها إزاء ارتفاع عدد الوظائف الشاغرة وطلبت إلى الأمين العام أن يكفل ملء الوظائف الشاغرة على وجه السرعة، وأن يستعرض الوظائف التي ظلت شاغرة لمدة 24 شهرًا أو أكثر، وأن يقترح في مشروع الميزانية التالي إما الاحتفاظ بها، مع تبرير واضح لحاجتها، وإما إلغاؤها.<sup>53</sup>

122- ومن المتوقع أن يُعزز تنفيذ التوصيات التالية فعالية إدارة الموارد البشرية.

### التوصية 8

ينبغي للمجلس أن يطلب إلى المدير العام أن يُنفذ تدابير محددة لخفض معدلات الشغور وتسريع وتيرة عمليات التعيين من دون المساس بنوعية المرشحين، وأن يقدم تقريرًا عن أثر هذه التدابير في موعد لا يتجاوز عام 2025.

123- وبصفة خاصة، يحث المفتشون المدير العام على استكشاف جدوى استئناف استخدام قوائم المرشحين المؤهلين مسبقًا لتعجيل بعملية التعيين.

<sup>51</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي عن الموارد البشرية"، الفقرة 43 في الوثيقة FC/195/10 Rev.1.

<sup>52</sup> الفقرة 44 بالمرجع نفسه.

<sup>53</sup> انظر، على سبيل المثال، الفقرة 33 من قرار الجمعية العامة 274/76.

124- يُشجّع المفتشون المدير العام على استخدام تصنيفات المرشحين الموصى بهم من الأفرقة ذات الصلة، للتعجيل بعملية البت في التعيين.

125- يُشجّع المفتشون أيضًا المدير العام على النظر في تعزيز شفافية عمل أفرقة التوظيف عن طريق تشكيلها من خلال أعضاء مستقلين ترشحهم - قدر المستطاع - اتحادات الموظفين المعترف بها من المنظمة.

## جيم - المسائل المتصلة بالموظفين

### 1- تنقل الموظفين

126- قدمت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة إحصاءات عن تنقل الموظفين داخل المنظمة وخارجها خلال الفترة بين عامي 2018 و2022، وكشفت تلك الإحصاءات عن تنقلات بلغت في متوسطها 133 حالة، بما في ذلك 101 نقل جغرافي و32 عملية تبادل بين الوكالات. وفي حين أن التنقل بين الوكالات يتجه نحو الارتفاع (من 22 حالة في عام 2018 إلى 41 حالة في عام 2022)، انخفضت عمليات النقل الجغرافي (من 130 حالة في عام 2018 إلى 72 حالة في عام 2022)، ويرجع ذلك أساسًا إلى تعليق برنامج تنقل الموظفين الإلزامي.<sup>54</sup>

127- كما أشارت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة إلى أن شُعبة الموارد البشرية تعتمز، بحلول نهاية عام 2023، نشر تعميم إداري يحدد مختلف عناصر إطار التنقل لتوفير لمحة عامة واضحة عن أنواع التنقل القائمة بالفعل، إلى جانب روابط تحيل إلى الإصدارات التي تحكمها، والتي تشمل ما يلي:

- (أ) التناوب المنتظم لممثليات منظمة الأغذية والزراعة (انظر نشرة المدير العام رقم 25/2012)؛
- (ب) دعوة إلى إبداء الاهتمام بمجموعة المواهب الخاصة بالمنسقين المقيمين (الرتبة ف-5 وما فوقها)؛
- (ج) التنقل بين الوكالات (انظر الاتفاق المشترك بين المنظمات لنقل الموظفين أو انتدابهم أو إعارتهم في ما بين المنظمات التي تطبق نظام الأمم المتحدة الموحد للمرتبات والبدلات)؛
- (د) بعثات مواجهة الاحتياجات المفاجئة (الانتداب المؤقت) للموظفين والأفراد الوطنيين العاملين في المشاريع (انظر نشرة المدير العام رقم 06/2022).

128- وأشارت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة أيضًا إلى أن شُعبة الموارد البشرية ستجري، بحلول منتصف عام 2025، تقييمًا يتناول فعالية عناصر إطار التنقل لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى برنامج تنقل إضافي (إلزامي) منظم، لفئات محددة من الموظفين يفي بالغرض لمنظمة قائمة على المعرفة مثل منظمة الأغذية والزراعة.

<sup>54</sup> انظر، على سبيل المثال، منظمة الأغذية والزراعة، "تقرير الدورة الثامنة والسبعين بعد المائة للجنة المالية (4-8 نوفمبر/تشرين الثاني 2019)"، الفقرة 17 (ي) في الوثيقة CL 163/5؛ ومنظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي للمفتش العام لسنة 2020"، الفقرة 16 في الوثيقة FC 185/13.1؛ ومنظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي للمفتش العام لسنة 2020 - ملخصات عن تقارير المراجعة الصادرة في عام 2020"، الفقرتان 2 و3 في الوثيقة FC 185/13.2.

129- وبالإشارة إلى الصعوبات المتعلقة بالتنقل الإلزامي، يقترح المفتشون أن ينظر المدير العام أيضاً، عند وضع سياسة جديدة للتنقل، في استكشاف خيار تعزيز التنقل الطوعي.

## 2- إدارة أداء الموظفين

130- وفقاً للبيانات التي قدمتها منظمة الأغذية والزراعة، كشفت عمليات تقييم أداء الموظفين في الفترة بين عامي 2018 و2022 عن أن نسبة تتراوح بين 94 و96.1 في المائة، من بين الموظفين الذين أتموا التقييم، إما استوفت تماماً توقعات الأداء أو تجاوزتها. وأشارت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة إلى أن المنظمة تُقدم منذ عام 2018 جوائز تقدير للموظفين الطموحين بعض الشيء.<sup>55</sup>

131- وفي الوقت نفسه، أشار 38 في المائة فقط من المحييين على استقصاء القوة العاملة - في جميع فئات الموظفين وفئاتهم الفرعية - إلى أن نظام تقييم الأداء في المنظمة فعال في تقدير الأداء الجيد وتثبيت الأداء الضعيف، ويُستنتج بالتالي أن النظام لا يحقق تمييزاً حقيقياً في الأداء.

132- وأشارت الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة إلى أنه خلال الفترة بين عامي 2018 و2022، ونتيجة للإجراءات الإدارية المتعلقة بالأداء غير المرضي، كانت هناك ست حالات أُنهيت فيها خدمة الموظفين (بما في ذلك أربع حالات من حالات الاختبار غير المرضية) وحالتان أُرجئت فيهما زيادة المرتب.

133- يلاحظ المفتشون أن ممثلي اتحادات الموظفين المعترف بها في منظمة الأغذية والزراعة يؤكدون قيمة الخطط الشخصية المرفقة باستمارات التقييم ويُشجعون على مواصلة استخدامها.

134- يحيط المفتشون علماً باقتراح قدم أثناء المقابلات التي أُجريت حول السبل والوسائل التي يمكن اتباعها في التحول نحو تقييم أكثر موضوعية للأداء، ويُشجعون المدير العام على أن يضع، على سبيل التجربة، حدوداً لعدد عمليات تقييم الأداء التي تحصل على تقدير "يتجاوز التوقعات" (على سبيل المثال، 20 في المائة من كل وحدة تنظيمية) وأن يُقدم تقريراً عن النتائج إلى المجلس في موعد لا يتجاوز عام 2025 في سياق التقرير السنوي عن الموارد البشرية.

## 3- مركز الخدمات المشتركة ومسائل أخرى

135- وفقاً للمعلومات الواردة، يُركز مركز الخدمات المشتركة على تقديم خدمات إدارية عالية الجودة وفعالة من حيث التكلفة للمنظمة على المستوى العالمي، وتمثل مهمته في التحسين المستمر لمستوى رضا العملاء. وفي هذا السياق، حدد مركز الخدمات المشتركة مستوى مستهدفاً علمياً يتمثل في امتثال 90 في المائة لاتفاقات مستوى الخدمات بالنسبة لجميع خدماته، وهو المستوى المستهدف الذي تسعى الوحدات إلى تحقيقه في ما يتعلق بالخدمات التي تقدمها كل منها. ويعاد النظر دورياً في اتفاقات مستوى الخدمات بناءً على طلب المديرين أو مجلس مركز الخدمات المشتركة وتعديلها صعوداً أو هبوطاً حسب ما تقتضيه الحاجة التشغيلية.

<sup>55</sup> انظر: [www.fao.org/news/story/pt/item/1365412/icode](http://www.fao.org/news/story/pt/item/1365412/icode).

136- ووفقًا للبيانات التي قدمتها منظمة الأغذية والزراعة، تراوح مستوى رضا العملاء الشهري عن مركز الخدمات المشتركة، خلال الفترة من يناير/كانون الثاني إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2022، بين 90 في المائة و97.6 في المائة؛ وازداد تطوره تدريجيًا على مر السنين بمعدل إجمالي يتجاوز 92 في المائة منذ عام 2018. لاحظ المفتشون، أثناء زيارتهم لمركز الخدمات المشتركة، أن المكتب يتسم بجودة تنظيمه وحسن إدارته وكفاءته وفعاليته؛ ويشجعون المدير العام على أن يفكر في مدى كفاية الموارد المخصصة للمركز من أجل زيادة تعزيز مستوى الامتياز ورضا العملاء.

137- ووفقًا للإدارة العليا، يجري حاليًا استعراض شامل لعمليات الشراء في منظمة الأغذية والزراعة من أجل ترشيدها وتحديثها وتحديد الاحتياجات لتعزيز الكفاءة والفعالية. وخلال فترتي السنتين 2018-2019، و2020-2021، لم تُسلم سوى 43 في المائة و44 في المائة من مشاريع الإنفاق الرأسمالي في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالجودة السليمة،<sup>56</sup> وهو ما يمكن أن يكون راجعًا في جانب منه على الأقل إلى أثر جائحة كوفيد-19.

56 انظر منظمة الأغذية والزراعة، "تقرير تنفيذ البرامج 2018-2019"، الوثيقة 2021/8 C؛ ومنظمة الأغذية والزراعة، تقرير تنفيذ البرامج 2020-2021، الوثيقة 2023/8 C.

## سادساً - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- 138- قام فريق الاستعراض بإجراء استعراض مكثفي للوثائق ومقابلات بشأن سياسات منظمة الأغذية والزراعة واستراتيجياتها ووسائلها (أدواتها) التي جرى الاستشهاد بها وتستخدم لتعزيز كفاءة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحفاظ على كفاءتها وفعاليتها ومواءمتها مع أهداف المنظمة.<sup>57</sup>
- 139- وحددت المنظمة بالفعل عددًا من المجالات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئتها التمكينية لأغراض التحديث لضمان زيادة كفاءة التنظيم وتحديثه على مدى السنوات العشر المقبلة. ومن بين هذه المجالات الرئيسية التي حددتها المنظمة، التحوّل إلى مؤسسة حقيقية من مؤسسات الأمم المتحدة، تماشيًا مع نتائج عمليات التقييم الخارجية.

### ألف- الرقمنة وحماية البيانات وأمنها

#### 1- الرقمنة

- 140- يُركز الاتجاه العام لمنظمة الأغذية والزراعة في ما يتعلق بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مجال التحويل الرقمي،<sup>58</sup> عن طريق تعزيز التحوّل نحو الرقمنة<sup>59</sup> والتحديث في الزراعة من خلال كفاءة استخدام الأدوات الرقمية لإدخال تحسينات رئيسية في قطاع الأغذية والزراعة. ومن المتوقع أن يُساعد التحويل الرقمي في زيادة خفض مستوى العمل البدوي المطلوب وتحسين توافر البيانات وآليات الإبلاغ التي تؤثر على عمليات صنع القرار وفعالية تخطيط القوة العاملة.
- 141- ووفقًا للإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة، تخضع المنظمة حاليًا لعدد من عمليات التحديث والتحسين التي تنطوي على إنفاق رأسمالي، مثل تحديث نظام العمل الإحصائي وإنشاء مستودع البيانات الإحصائية في المنظمة، والذي أُعلن عن إطلاقه في 1 يناير/كانون الثاني 2022 ومن المقرر الانتهاء منه بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2023.
- 142- ولاحظ المفتشون التحوّل القوي نحو الرقمنة. ويجب أن تؤخذ في الاعتبار مخاطر التقادم وإهدار الموارد وتجنّب ذلك عند الاستثمار في التطبيقات التي تسبق تصميم النظام الجديد لتخطيط الموارد في المنظمة وتنفيذها؛ وبالتالي، يجب أن تكون جميع المشاريع الرقمية، بما فيها مشاريع الإنفاق الرأسمالي، متوافقة تمامًا مع هذا النظام الجديد.

<sup>57</sup> تخضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمة الأغذية والزراعة للسياسة المحددة في البند 505 من الدليل الإداري الذي ينص على ما يلي: وضع المبادئ والقواعد التي تنطبق على استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات، وإدارة أمن المعلومات والبيانات الرقمية أو المخزنة إلكترونياً، وحيازة موارد تكنولوجيا المعلومات والمبادرات ذات الصلة والاستثمار فيها، وهي أنشطة تكنولوجيا المعلومات الجارية داخل المنظمة، في جميع المكاتب وفي جميع المواقع ولجميع الأفراد في المنظمة“. وتغطي السياسة مجالات مثل إدارة البيانات وأمن الفضاء الإلكتروني والابتكار الرقمي وتكامل حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>58</sup> التحويل الرقمي هو عملية تحويل النصوص أو الصور أو الصوت إلى شكل رقمي يمكن معالجته عن طريق الحاسوب.

<sup>59</sup> الرقمنة هي تكييف نظام أو عملية أو غيرها ليتم تشغيلها باستخدام أجهزة الحاسوب وعن طريق الإنترنت.

## 2- حماية البيانات وأمنها

143- لا تزال منظمة الأغذية والزراعة تواجه مخاطر عالية في ما يتعلق بأمن البيانات.<sup>60</sup> وأبلغ فريق الاستعراض بأن سياسة منظمة الأغذية والزراعة الجديدة لحماية البيانات تشمل جدولاً لتصنيف البيانات ينبغي أن يستخدمه جميع الموظفين لتصنيف البيانات المعالجة وفقاً لمستوى المخاطر وتنفيذ الضمانات المناسبة وفقاً لمستوى السرية. وأبلغ المفتشون بأن العمل لا يزال جارياً في وضع الإجراءات والتوجيهات المؤسسية التي تُيسّر تنفيذ سياسة حماية البيانات (من المتوقع أن يبدأ التنفيذ في الفصل الرابع من عام 2023)، وهي تستند إلى الخدمات الاستشارية التي يقدمها مكتب خصوصية البيانات التابع للبنك الدولي. وأبلغ المفتشون أيضاً بأن وحدة حماية البيانات ستُطلق قريباً شبكة رواد حماية البيانات، حيث ستطلب إلى جميع الوحدات والمكاتب تعيين أحد موظفيها ليكون جهة اتصال معنية بالشبكة.

144- ولاحظ المفتشون أن حوادث أمن الفضاء الإلكتروني في منظمات دولية أخرى قد ازدادت بسبب مواطن الضعف المتصلة بأساليب العمل عن بُعد، وهو من المخاطر التي يمكن أن تتضاعف بسهولة عندما يصل أفراد القوة العاملة المنتسبة إلى شبكة المنظمة من خلال أجهزتهم الشخصية. وفي حين لم تنشأ حتى الآن أي حالات رئيسية في منظمة الأغذية والزراعة في ما يتصل بهذه المسائل، يرى المفتشون أنه ينبغي للفريق المشترك بين المنظمة ومركز الأمم المتحدة الدولي للحوسبة أن يسعى إلى الحد من استخدام الأجهزة الشخصية على شبكة المنظمة.

145- ويعتقد المفتشون أن على المنظمة أن تعمل من أجل الأخذ بنهج شامل لحماية البيانات وأمن المعلومات إلى جانب سياسات ومبادئ توجيهية أمنية واضحة لمعالجة البيانات ومراقبة الدخول والتشفير وغير ذلك من التدابير الأمنية، بما في ذلك التدريب والتوعية وعمليات المراجعة والتقييم المنتظمة. ويثق المفتشون في أن تنفيذ سياسة حماية البيانات، بما في ذلك وضع صكوك ومعايير وإجراءات وتوجيهات مؤسسية (الوجيز في حماية البيانات) والنماذج ذات الصلة، سيكتمل في أقرب وقت ممكن، وسيعالج المخاطر التي حددها مكتب المفتش العام، وسيُعزز بالتالي الإطار العالمي لأمن تكنولوجيا المعلومات وحماية البيانات من أجل حماية الهوية والوصول إلى البيانات.

## باء - النظام الجديد لتخطيط الموارد في المنظمة

### 1- تخطيط الموارد في المنظمة

146- حددت منظمة الأغذية والزراعة، كوسيلة لتحديث المنظمة وزيادة كفاءتها، أهمية تحديث نظام تخطيط مواردها من خلال الاستفادة من التحسينات التكنولوجية التي توفرها النظم القائمة على الحوسبة السحابية وضمان إدارة متكاملة للمعلومات والموارد في إطار تدفقات العمل الإدارية الرئيسية (مثل الميزانية والمالية والموارد البشرية وإدارة المشاريع والمشتريات والاجتماعات وقوائم الجرد).

<sup>60</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "سجل المخاطر المؤسسية" (روما، 2019)، الصفحة 14: "نظم تكنولوجيا المعلومات ليست قادرة على الصمود في وجه الاختلالات الناجمة عن الظواهر الخارجية (الكوارث أو اختراق نظم منظمة الأغذية والزراعة من دون إذن)".



147- ولا يزال النظام الجديد المقترح لتخطيط الموارد في المنظمة في مرحلة التخطيط. ويشمل هذا النهج استعراضاً للجهود السابقة وتحليلاً للحالة الراهنة بشأن بيئة تخطيط الموارد في المنظمة. ومع مراعاة المبادرات المنفذة في الفترة بين عامي 2017 و2021، يتمثل الهدف في وضع خارطة طريق محدّثة لتخطيط الموارد في المنظمة في السنوات من 2022 إلى 2025، على أن تؤخذ في الاعتبار المتطلبات التنظيمية الجديدة وسياسات العمل وأساليب تصريف الأعمال والقدرات التكنولوجية الجديدة (مثل التطبيقات أو النظم القائمة على الحوسبة السحابية).

148- ومن الإيجابي بصفة عامة أن نرى منظمة الأغذية والزراعة تعمل من دون كللٍ لتحديث نُظُمها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. ويمكن أن تفضي هذه الجهود إلى زيادة الكفاءة وتحسين إدارة البيانات وتعزيز الشفافية والمساءلة.

149- وتُعبر الخطوات والأهداف المحددة بصفة عامة عن نهج جيد التنظيم للشروع في تحويل نظام تخطيط الموارد في المنظمة. وتُمهد هذه المبادرة الطريق للمضي في المراحل التالية من خارطة طريق تخطيط الموارد في المنظمة، بما يكفل تحقيق الاتساق مع أهداف المنظمة والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والموارد.

150- ومن المهم التأكيد من أن هذه الجهود منسقة بصورة جيدة وتشمل مدخلات من أصحاب المصلحة ذوي الصلة وتُنفذ بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة. ويمكن أن يكون لنجاح تنفيذ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر إيجابي على عمليات المنظمة وقدرتها على الاضطلاع بكل ولاية من ولاياتها ذات الصلة.

151- وينبغي أن تُصمم العمليات الوظيفية بطبيعة الحال من خلال مساهمة الجهات التي تُمسك بزمام ملكية العمليات وبمشاركة منها. وسيساعد اختيار النظم أو تحديد التغييرات في النظم الحالية التي ستدعم نموذج العمل الطويل الأجل على ضمان نجاح التنفيذ والنشر وتقليل المخاطر وتجنّب عدم توافق العمليات والنظم مع المتطلبات التنظيمية وبين مجالات العمليات الفردية، وتقليل احتمالات تعديل الأعمال أو إعادة تنفيذها.

152- وتُساهم تقديرات التكاليف بدور حاسم في صنع القرار وتخصيص الموارد وضمان أن مبادرات تخطيط الموارد في المنظمة تمّول تمويلًا كافيًا لتحقيق نتائجها المرجوة. ومن الضروري لنجاح هذه المبادرات إجراء ميزنة سليمة وتخطيط مالي.<sup>61</sup> ويقترح المفتشون أن تضع منظمة الأغذية والزراعة مبررات وخطة قوية لتحقيق المنافع تُحدد فيها المزايا التي ستتحقق من خلال تنفيذ نظام تخطيط الموارد في المنظمة في غضون مدة زمنية محددة، وأن تقدمها إلى المجلس كجزءٍ من عملية صنع القرار.

<sup>61</sup> منظمة الأغذية والزراعة، *ERP Roadmap Refresh Study: ERP Roadmap 2022–2025* (روما، 2022).

## 2- أثر التغيير

153- من المرجح عدم تمكن المنظمة وموظفيها من استيعاب التغيير الشامل في العمليات وممارسات العمل ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في آن واحد، كما ورد في خارطة الطريق. ويرى المفتشون أن على منظمة الأغذية والزراعة أن تفتدي بكيانات الأمم المتحدة المماثلة التي نفذت على مراحل تخطيط الموارد المؤسسية حسب النظام أو وحدة العمل أو الموقع - أو حسب مجموعة منها. وبالإضافة إلى ذلك، سيؤدي استخدام عملية إدارة التغيير إلى زيادة فرص نجاح الإصلاح. غير أن المفتشين يدركون في الوقت نفسه أن المشاريع التي تستغرق مدة زمنية أطول يمكن أن تسفر عن زيادة في التكاليف. ولذلك، ينبغي موازنة ذلك مع المخاطر الأعلى المرتبطة بتسريع وتيرة البرامج واحتمالات حدوث أخطاء والحاجة إلى تعديل المبادرات أو إعادة تنفيذها، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكلفة الإجمالية (وتمديد الجدول الزمني).

## سابعاً - إدارة المخاطر والضوابط الداخلية والإشراف

### ألف - إطار المساءلة والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر

154- تُطبّق منظمة الأغذية والزراعة إطاراً رسمياً للرقابة الداخلية وسياسة للمساءلة، وقد استعرضتهما وحدة التفتيش المشتركة مؤخراً كجزءٍ من تقريرها عن استعراض أطر المساءلة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.<sup>62</sup> وخلصت وحدة التفتيش المشتركة في هذا الاستعراض إلى أن أيّاً من أطر المساءلة الحالية لدى المنظمات المشاركة في الوحدة، وهي 28 منظمة، بما فيها منظمة الأغذية والزراعة، لم يكن متوافقاً بصورة كاملة مع إطار المساءلة المرجعي المحدّث لوحدة التفتيش المشتركة. وتمثل المجالات الرئيسية للتحسين التي جرى تحديدها على وجه الخصوص لمنظمة الأغذية والزراعة في الآتي: (أ) العدد الكبير للغاية من الوثائق المنفصلة المتعلقة بالمساءلة، والتي لم يُشر إلى بعضها حتى في سياسة المساءلة الرئيسية (مثل سياسات وإجراءات ضمان المساءلة أمام السكان المتضررين)؛ (ب) الإطار العام للغاية الذي لا يُعبّر بصورة كاملة عن مسائل المساءلة المتعلقة بالشركاء المنفذين ونظام المنسقين المقيمين وإصلاح الأمم المتحدة على نطاق أوسع؛ (ج) الإشارة المحدودة إلى الضوابط الرئيسية المتعلقة بالأنشطة البراجمجة؛ (د) وعدم وجود مؤشرات لاستخدامها في تقييم فعالية سياسة المساءلة وكفاءتها.

155- ويُشيد المفتشون بالإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة لامتلاكها إطاراً رسمياً للمساءلة، ويؤكدون من جديد أهمية مواءمة هذا الإطار مع الممارسات الجيدة المحددة في الإطار المرجعي المحدّث للمساءلة في وحدة التفتيش المشتركة.

156- وبناءً على البيانات المتعلقة بالضوابط الداخلية التي أعدها المدير العام منذ عام 2017، لم تكن هناك أبداً، في أي سنة معيّنة، أي مواطن ضعف مادية تؤثر على الفعالية العامة لنظام الرقابة الداخلية لهذا العام. ولكن عند استعراض البيانات المتعلقة بالرقابة الداخلية، لاحظ المفتشون ما يلي: (أ) خُددت إدارة المخاطر باستمرار على أنها بحاجة إلى تحسين؛<sup>63</sup> (ب) منذ عام 2018، لا يغطي البيان بصورة صريحة مواطن الضعف في الرقابة الداخلية بشأن الأنشطة البراجمجة والتي يمكن أن يكون لها أثر ملموس على الكشوف المالية ويمكن أن تؤثر في نهاية المطاف على سير عمل المنظمة على الرغم من أن مكتب التقييم ذكر في تقريره الذي قدمه إلى المؤتمر في عام 2023 أن "عمليات التقييم تجد باستمرار أن نُظم الرصد والتقييم في المنظمة غير ملائمة لقياس النتائج بشكل منهجي وشامل، ولا تُستخدم للإدارة التكيّفية أو لتحسين عمليات التصميم

<sup>62</sup> التقرير JIU/REP/2023/3. لم يُقدم حتى الآن ردّ رسمي إلى وحدة التفتيش المشتركة بشأن قبول التوصيات.

<sup>63</sup> لاحظت وحدة التفتيش المشتركة أيضاً، من خلال عملها في إطار هذا الاستعراض، المجالات التالية التي بحاجة إلى تحسين: (أ) سياسة المخاطر لم تعد مواكبة لآخر المستجدات؛ (ب) سجل المخاطر المؤسسية الذي يُلخص المخاطر الرئيسية التي أثّرت في سجلات المخاطر المحددة للوحدات، والمشار إليها باسم خطة عمل المخاطر المؤسسية، والتي جرى تحديثها في مايو/أيار 2023 ولم يتم تحديثها بانتظام خلال السنوات الأخيرة وتشمل مخاطر شديدة العمومية، من دون أن ترتبط بما أي تصنيفات؛ (ج) وعدم وجود عملية منهجية لمناقشة هذه المخاطر مع لجنة المالية ولجنة البرنامج. ويلاحظ المفتشون أيضاً عدم وجود قائمة عمليات ومخاطر وضوابط متفق عليها يمكن أن تستخدمها الإدارة ووظائف الرقابة المستقلة لتوحيد معلوماتها عن المخاطر والمجالات التي بحاجة إلى تحسين.

والبرمجة"؛<sup>64</sup> (ج) وفي ما يتعلق بكل عملية من العمليات المشار إليها في البيانات، لم يكن هناك ذكر واضح لمواطن الضعف وأثرها، ولكن ورد فقط وصف للإجراءات المتخذة خلال العام والإجراءات التي كان من المتوقع اتخاذها في العام التالي. ويُشجّع المفتشون الإدارة العليا لمنظمة الأغذية والزراعة على استعراض الهيكل العام ومحتوى بيان الضوابط الداخلية لكي يشمل، ضمن جملة أمور أخرى، إشارة أوضح إلى سياسة المساءلة وإلى تقارير مراجعة الحسابات الصادرة خلال السنة والمصنفة بأنها "بحاجة إلى تحسين كبير".

157- وعلى الرغم من تنفيذ منظمة الأغذية والزراعة بيان المدير العام بشأن الرقابة الداخلية، يرى المفتشون أن من الضروري أن تعالج الإدارة العليا في المنظمة مواطن الضعف المحددة في عمليات إدارة المخاطر ورصدها وتقييمها.

158- ومن المتوقع أن يُعزز تنفيذ التوصية التالية فعالية المنظمة.

### التوصية 9

ينبغي للمدير العام أن يُعزز تصميم عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وأنشطة الرصد وفعاليتها في المنظمة، مثل رصد البرامج وتقييمها، على أن يبدأ ذلك بخطة عمل تُقدم إلى المجلس بحلول نهاية عام 2025، من خلال دورة مشتركة بين لجنة المالية ولجنة البرنامج، تبين بوضوح الأدوار والمسؤوليات في تصميم هذه العمليات وتنفيذها ورصدها.

## باء - الإشراف

### 1- المراجعة الداخلية ومكتب المفتش العام

159- توجد لدى منظمة الأغذية والزراعة وظيفة مراجعة داخلية تُقدم تقاريرها، إلى جانب وحدة التحقيقات، إلى المفتش العام. وتعكف وظيفة المراجعة الداخلية حاليًا على إعداد تقييم خارجي للجودة، وفقًا لمعايير معهد المدققين الداخليين. وبالنظر إلى إجراء تقييم خارجي، ركز المفتشون اهتمامهم على بضعة مواضيع مختارة، بدءًا بالميزانية.

160- وسُجّل انخفاض كبير في نفقات وظيفة المراجعة الداخلية على مر السنين، سواء بالأرقام المطلقة أو كنسبة مئوية من مجموع إيرادات منظمة الأغذية والزراعة،<sup>65</sup> واستمر انكماش الميزانية في الوقت الذي استمر فيه ازدياد الإيرادات الإجمالية للمنظمة. ومن المتوقع أن يصل الإنفاق الإجمالي للفترة 2022-2023، حتى

<sup>64</sup> منظمة الأغذية والزراعة، تقرير تقييم البرامج (روما، 2023)، الصفحة 11. يتضمن أحدث سجل للمخاطر في منظمة الأغذية والزراعة (تُشير إليها الإدارة العليا في المنظمة باسم "خطة عمل المخاطر المؤسسية") "عدم القدرة على إجراء قياس دقيق لنتائج أنشطة المنظمة وآثارها والإبلاغ عنها بفعالية" و"عدم كفاية الرقابة على العمليات ودعمها ورصدها، مع عدم وضوح الأدوار وعدم كفاية أدوات الرصد" كأسباب محتملة للمخاطر التالية: "فقدان المنظمة أهميتها الاستراتيجية" و"عدم فعالية العمليات أو عدم كفاءتها". انظر منظمة الأغذية والزراعة، "خطة عمل المخاطر المؤسسية" (روما، 2023)، الصفحتان 2 و6. وسلّطت الأضواء أيضًا على بعض هذه المجالات التي تحتاج إلى تحسين في تقارير المراجعة الداخلية التالية، وصُنّقت على أنها "تحسينات رئيسية مطلوبة": تقرير المراجعة الداخلية للمسائل المتكررة والنظامية في عمليات المكاتب القطرية، ومراجعة هيكل حوكمة المكاتب الميدانية وقدرتها، وتقييم إدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة، ومراجعة دورة المشاريع.

<sup>65</sup> هذه المعلومات غير متاحة حاليًا لعامة الجمهور؛ وتُقدم تقارير بصورة عامة عن الميزانيات والإنفاق في مكتب المفتش العام.

يونيو/حزيران 2023، إلى 5.3 مليون دولار مقابل 7.1 مليون دولار للفترة 2010-2011 عندما كانت الإيرادات الإجمالية للمنظمة أقل بكثير.

161- وينطوي ذلك عملياً على عدد أقل من الموظفين مما هو متوقع، نظراً إلى حجم المنظمة، وتغطية محدودة أكثر للعمليات والمواقع، ومدة زمنية أطول منذ البدء في إجراء المراجعة وصدور التقرير النهائي (12 شهراً مقارنة بالمستوى المستهدف البالغ 6 أشهر). ويلاحظ المفتشون أن لدى المفتش العام حالياً ثلاثة موظفين من الرتبة ف-5 مسؤولين أمامه مباشرة (رئيس وحدة التحقيقات، ورئيس وحدة المراجعة في المنظمة، ورئيس وحدة المراجعة في الميدان)، وأن أهمية إعادة إنشاء وظيفة الرتبة مد-1 التي أُلغيت في عهد المدير العام السابق قد أثارها بالفعل لجنة المالية في دورتها الخامسة والثمانين بعد المائة في عام 2021.<sup>66</sup> ويقترح المفتشون أن تضع وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات مؤشرات أداء رئيسية إضافية تتيح للجنة الإشراف الاستشارية ولجنة المالية الاستناد في تقييمهما مدى كفاية ميزانية الوظيفة إلى معلومات موضوعية. ومن الأهمية بمكان إدماج تخصيص الموارد مع التخطيط القائم على المخاطر لتحديد المخاطر التي ستبقى من دون معالجة بسبب عدم كفاية الموارد.

162- ويقترح المفتشون أن يقسم التقرير السنوي للمفتش العام النفقات الفعلية بين المراجعة الداخلية والتحقيقات لأنها لا تُسجل حالياً لكل من الوظيفتين على حدة. وسيساعد ذلك مؤتمر المنظمة على تقييم مدى كفاية الميزانية المخصصة لمختلف أنشطة مكتب المفتش العام.

163- ويلاحظ المفتشون أيضاً أن لجنة المراجعة ولجنة المالية قد أثارتا مسألة كفاية الميزانية بالفعل في عام 2018، ولكن لم يكن هناك تعليق صريح أو قرار بشأن هذا الموضوع من جانب المجلس. وأثيرت مسألة كفاية الميزانية مرة أخرى في عام 2019 وفي هذه المرة من جانب المفتش العام بالإنابة، إلى جانب بيان قوي بشأن الاستقلالية: "واجه مكتب المفتش العام، خلال الفترة المشمولة بالتقرير، عدة حالات تدخل في أعمال التحقيق التي يقوم بها... واستمرت معاناة مكتب المفتش العام من النقص في التمويل".<sup>67</sup> وفي تلك السنة، أحاط المجلس علماً بالتحسينات و"طلب إجراء مزيد من التحسينات لتعزيز مكتب المفتش العام واستقلالته التشغيلية من خلال ضمان التمويل المستدام ضمن حدود الموارد المتاحة للمكتب وتكليف المفتش العام بالمسؤولية الإدارية الملائمة وضبط الموارد المالية والبشرية للمكتب".<sup>68</sup> ويسرّ المفتشين ملاحظة أن ميثاق مكتب المفتش العام قد تم تعزيزه منذ ذلك الحين وبات يشمل الآن أحكاماً تتعلق بالوصول الحر وغير المقيد إلى الرئيس المستقل للمجلس وأحكاماً تتعلق بعقد المفتش العام الذي لا يمكن إنهاؤه إلا "لسبب وجيه فقط، بعد التشاور مع لجنة المراجعة ولجنة المالية".<sup>69</sup> ومع ذلك، تستمر الروابط مع الإدارة - وبالتالي التهديدات المحتملة لاستقلال الوظيفة: إذ يُعيّن المفتش العام من جانب المدير العام (وإن كان ذلك بعد التشاور مع لجنة المالية وبناءً على مشورة لجنة الإشراف الاستشارية)، الذي يكون

<sup>66</sup> يسرّ المفتشين ملاحظة أن مؤتمر المنظمة قد وافق منذ البدء في إجراء هذا الاستعراض على وظيفة نائب مفتش عام برتبة مد-1 (تغطي وظيفة المراجعة الداخلية ووحدة التحقيقات)، إلى جانب أربع وظائف إضافية لاثنتين من المحققين ووظيفتين للمراجعة الداخلية.

<sup>67</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "التقرير السنوي للمفتش العام لسنة 2019"، الصفحة 2 من الوثيقة FC 180/11.1. وفي التقرير السنوي نفسه، يُلاحظ أن ذلك التدخل قد توقف في أغسطس/آب 2019 بعد تعيين المفتش العام الجديد.

<sup>68</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "حالة تنفيذ القرارات التي اتخذها المجلس في دورته الرابعة والستين بعد المائة (6-10 يوليو/تموز 2020)"، الصفحة 4 من الوثيقة CL 165/LIM/4.

<sup>69</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "الميثاق المنفح لمكتب المفتش العام"، الفقرة 27 من الوثيقة FC 180/12.

شاعغل الوظيفة مسؤولاً أمامه وبالتالي يكون المدير العام مسؤولاً عن تقييم أدائه، بعد التشاور مع لجنة الإشراف الاستشارية. ويقع على عاتق الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة اتخاذ القرار النهائي بشأن الوظائف الجديدة وقرارات التعيين في الوظائف الفنية من الرتبة ف-4 وما فوقها. وعلاوة على ذلك، في حين أن تعزيز دور لجنة الإشراف الاستشارية في ما يتعلق بالمفتش العام قد يكون له بعض المزايا نظراً إلى خبرتها التقنية، فإنه يخلق أيضاً خطر إضعاف العلاقة المباشرة التي ينبغي أن تكون قائمة بين الدول الأعضاء ورؤساء الوظائف الإشرافية المستقلة. ويقرّ المفتشون بالتحسن الذي طرأ على استقلال مكتب المفتش العام، ونوع مهام المراجعة الداخلية المختارة، ووضوح تقارير المفتش العام وشفافيتها.

164- ويُدشجج المفتشون المجلس على أن ينظر، بدعم من لجنة المالية، في تعزيز استقلال المفتش العام ومسؤولياته المتعلقة بتقديم التقارير إلى كل من لجنة المالية والمجلس نظراً إلى أن المفتش العام يُقدم تقاريره حالياً فقط إلى المدير العام المسؤول عن إعداد تقييم أدائه، مع مدخلات من لجنة الإشراف الاستشارية.<sup>70</sup>

165- وأخيراً، يُشيد المفتشون بالمفتش العام لما أدخله من تحسينات على طريقة تحليل نتائج المراجعة الداخلية وتوصياتها والإبلاغ عنها. وعلى الرغم من أن تقارير المراجعة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة، خلافاً لمعظم منظمات الأمم المتحدة، ليست علنية، يلاحظ المفتشون أن الشفافية قد تحسّنت، حيث يُتاح للاطلاع العام حالياً "موجز التقارير الصادرة" وملخص لكل تقرير من تقارير المراجعة الداخلية. ويُدشجج المفتشون الأجهزة الرئاسية على النظر في إدخال مزيد من التحسينات على الشفافية في المستقبل لأن الملخصات تقدم حالياً نظرة عامة للغاية وتفتقر إلى تفاصيل شاملة عن جميع التوصيات والجدول الزمني والجهات المسؤولة عن تنفيذ التوصيات.

## 2- التقييم

166- يعكف مكتب التقييم، شأنه شأن مكتب المفتش العام، حالياً على التحضير لتقييم خارجي، تماشياً مع المتطلبات الواردة في ميثاق مكتب التقييم، الذي ينص على إجراء عمليات التقييم كل ست سنوات على الأقل.<sup>71</sup> ولذلك، ركز المفتشون اهتمامهم على بضعة مواضيع مختارة، بدءاً بخطة التقييم.

167- وخلافاً لوظيفة المراجعة الداخلية التي تُقرر خطة المراجعة الخاصة بها من خلال منهجيتها القائمة على المخاطر، فإن أكثر من 90 في المائة من عمليات التقييم المدرجة في خطة عمل مكتب التقييم لا

<sup>70</sup> ينص تفسير معايير الخصائص التي وضعها معهد المدققين الداخليين بشأن الاستقلال التنظيمي (1110) على أنها "تتحقق فعلياً عندما يكون الرئيس التنفيذي للمراجعة مسؤولاً من الناحية الوظيفية أمام المجلس". ومن الأمثلة التي توضح المسؤولية الوظيفية أمام المجلس ما يلي: الموافقة على الميثاق الداخلي للمراجعة؛ الموافقة على خطة المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر؛ الموافقة على ميزانية المراجعة الداخلية وخطة مواردها؛ وتلقي الرسائل من الرئيس التنفيذي للمراجعة بشأن أداء المراجعة الداخلية بما يتعلق بخطته والمسائل الأخرى؛ والموافقة على القرارات المتعلقة بتعيين الرئيس التنفيذي للمراجعة وعزله من وظيفته؛ والموافقة على الأجر الممنوح للرئيس التنفيذي للمراجعة؛ وإجراء التحريات المناسبة مع الإدارة والرئيس التنفيذي للمراجعة لتحديد ما إذا كانت هناك أي قيود غير مناسبة في ما يتعلق بنطاق المراجعة أو مواردها. انظر: [www.theiaa.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/attribute-standards](http://www.theiaa.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/attribute-standards)

<sup>71</sup> يهدف الاستعراض إلى تقييم مدى التقيّد بالمبادئ الحاسمة لعمل المكتب (بما في ذلك الاستقلال والحياد والمصادقية والشفافية والفائدة)، وتقديم توصيات يمكن الاسترشاد بها في وضع سياسة التقييم الجديدة وإصلاح وظيفة التقييم. وأُجريت مؤخراً أيضاً مراجعة داخلية للمكتب، يمكن اعتبارها مكملية للتقييم الخارجي المقبل. وأشار مكتب المفتش العام في تقرير المراجعة إلى الحاجة إلى تعزيز ضوابط الميزانية بصورة كبيرة. ويجري تنفيذ التوصيات الواردة في التقرير. انظر أيضاً مكتب المفتش العام في منظمة الأغذية والزراعة، "Audit of the Office of Evaluation (AUD0523): executive summary".

يقررها مدير التقييم، بل هي "عمليات تقييم مستقلة إلزامية" مدرجة كأحد المتطلبات في اتفاقات المانحين لمشاريع محددة - ولا يرد ذلك صراحة في التقرير السنوي لمكتب التقييم. وبالنظر إلى أن مكتب التقييم غير قادر حاليًا على الوفاء بجميع هذه الالتزامات في الوقت المناسب بسبب قيود الموارد والقيود التنظيمية، يعكف حاليًا مدير التقييم الجديد الذي جرى تعيينه في عام 2022 على مراجعة طريقة تنفيذ شروط الجهات المانحة، لأنها تتطلب في كثير من الأحيان إجراء تقييم مستقل للمشروع، ولكن معظمها لا يتطلب صراحة قيام مكتب التقييم بإجراء التقييم.<sup>72</sup> ويقترح المفتشون أن يستعرض مكتب التقييم هيكل تقريره السنوي وأن يُدرج معلومات أوضح عن عمليات التقييم الإلزامية مقابل عمليات التقييم التقديرية ومزيدًا من الشفافية بشأن مصادر تمويل كل منها. ويرى المفتشون أنه ينبغي توفير التمويل الكامل لعمليات التقييم الإلزامية - بما يشمل موظفي المنظمة المكلفين بإجراء التقييم - من المشاريع التي تتعلق بعمليات التقييم، ويُدرك المفتشون أن ذلك لم يكن يُطبَّق في جميع الحالات. وستتيح زيادة الشفافية بشأن التكاليف للدول الأعضاء تقييم مدى كفاية البند الحالي الوارد في الميثاق والذي ينص على أن تكون ميزانية البرنامج العادي للتقييم 0.8 في المائة على الأقل من مجموع ميزانية البرنامج العادي.

168- وفي ما يتعلق باستقلال مكتب التقييم، يلاحظ المفتشون أنه على الرغم من الاختلافات في الصلات بالأجهزة الرئاسية (يُشكّل ميثاق مكتب التقييم جزءًا لا يتجزأ من النصوص الأساسية، ويعرض مكتب التقييم أعماله على لجنة البرنامج والمجلس والمؤتمر)، فإن استقلال مدير التقييم، شأنه شأن المفتش العام، هو استقلال تشغيلي بصورة أساسية. ويرتبط مدير التقييم بالمدير العام من خلال روابط (مثل التعيين والميزانية وتفويض السلطة) أقوى بكثير مما يربطه بالأجهزة التشريعية. وعلاوة على ذلك، فإن الميثاق الحالي لا يتضمن حتى بعض البنود القوية التي أُدرجت في الميثاق الجديد لمكتب المفتش العام بشأن التواصل المباشر مع الأجهزة الرئاسية، بما في ذلك التواصل معها في الجلسات المغلقة، ودورها في حالة الإنهاء المبكر للعقود. ويُساور المفتشين أيضًا قلق إزاء لجنة التقييم الداخلي التي يتمثل دورها، كما هو مبين في ميثاق مكتب التقييم، في "إسداء مشورتها" إلى المدير العام ومكتب التقييم.<sup>73</sup> وبينما ينبغي أن يعمل مدير التقييم مع الإدارة بما يحقق مصالح المنظمة على أفضل وجه من أجل كفاءة تحديد مجالات التحسين على النحو السليم والاتفاق على أنسب الإجراءات العلاجية، من المهم أن يحافظ مكتب التقييم على استقلاله. وتصدر الإشارة إلى أن أقل من 50 في المائة من المحييين على استقصاء القوة العاملة يعتقدون أن مكتب التقييم يتمتع بالمستوى اللازم من الاستقلال.

<sup>72</sup> كانت القاعدة المطبقة في الماضي (التي وافق عليها المجلس) بأنه إذا تجاوزت قيمة المشروع 4 ملايين دولار أمريكي (وهو رقم لم يتم تحديده لسنوات عديدة)، فإن مكتب التقييم يُجري التقييم تلقائيًا. وبدلاً من ذلك ستطلب العملية الجديدة أن يقوم مكتب التقييم بإجراء تقييم لجميع المشاريع التي تزيد ميزانيتها على 4 ملايين دولار أمريكي، وهو يُقرر، استنادًا إلى معايير معينة، ما إذا كان من مصلحة المنظمة إجراء التقييم أو الاستعانة بطرف خارجي مؤهل لإجرائه.

<sup>73</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "ميثاق لمكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة"، الفقرة 38 في الوثيقة PC 103/5.

169- واستعرض المفتشون أيضاً عملية رصد تنفيذ التوصيات المنبثقة عن عمليات التقييم. ويعتقد المفتشون أن من الضروري تعزيز هذه العملية لأنها، بالطريقة التي تُقدم بها، تستند أساساً إلى معلومات إدارية محدّثة عن مجموعة مختارة من عمليات التقييم، ولا يتضمن أي تقرير عن تقارير مدير التقييم لمحة عامة عن التوصيات التي لم تُنفذ بعد، حسب الموضوع أو الإدارة أو المكتب. ويفهم المفتشون أن مدير التقييم قد أصدر بالفعل تكليفاً بإجراء استعراض مفصّل لهذه العملية. ويقترح المفتشون أن تُدرج في جميع الوثائق المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية معلومات محدّثة عن حالة تنفيذ التوصيات المنبثقة عن عمليات التقييم، وأن يعمل مكتب التقييم ومكتب المفتش العام معاً لبلورة رؤية موحدة للمجالات التي بحاجة إلى تحسين حسب الموضوع أو الإدارة أو المكتب أو، على الأقل، تقديم المعلومات بطريقة متسقة، من أجل تيسير الحوار مع الأجهزة الرئاسية ومساعدتها على فهم المخاطر القائمة.

170- وبينما يُقر المفتشون بالتحسينات العديدة التي أُدخلت على الوظائف الإشرافية الداخلية المستقلة في منظمة الأغذية والزراعة، فإنهم يقترحون زيادة تعزيز استقلال هذه الوظائف واتساقها.

171- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة.

### التوصية 10

ينبغي للمجلس أن يستعرض، بحلول نهاية عام 2026، ميثاق مكتب المفتش العام ومكتب التقييم من أجل تعزيز استقلالهما التنظيمي، وعلاقتها مع الأجهزة الرئاسية (مثل التسلسل الإداري الذي يربطهما بالمجلس، وتفويض السلطة، ودور المجلس في الموافقة على الميزانيات) ولجان الإدارة (مثل لجنة التقييم الداخلي) وصلتها بلجنة الإشراف الاستشارية، التي تقدم المشورة إلى كل من الإدارة والأجهزة الرئاسية.

172- وأخيراً، يقترح المفتشون النظر في تغيير اسم مكتب التقييم لتمييز تقاريره عن التقارير الصادرة عن الإدارات الأخرى في منظمة الأغذية والزراعة. ويعتقد المفتشون أن من شأن استخدام كلمة "مستقل" أن يساعد على توضيح الأدوار والمسؤوليات التي تؤديها مختلف الوظائف التي قد تنطوي عليها عمليات تقييم أنشطة المشاريع.

### 3- التحقيقات

173- لمنظمة الأغذية والزراعة وظيفة تحقيقات داخلية خاصة بها يرأسها موظف من الرتبة ف-5، وهو رئيس وحدة التحقيقات الذي يكون مسؤولاً أمام المفتش العام، وهو موظف برتبة مد-2. وخلافاً لوظيفة المراجعة الداخلية، ازداد عدد الموظفين في الوحدة وميزانيتها زيادة كبيرة على مر السنين - من 6 موظفين في عام 2017 إلى 11 موظفًا في عام 2022. ومن المتوقع أن يكون إنفاق وحدة التحقيقات للفترة 2022-2023 أعلى من إنفاق المراجعة الداخلية (5.7 ملايين دولار أمريكي مقابل 5.3 ملايين دولار أمريكي). ووفقاً لتقرير المفتش العام لسنة 2022، تم الانتهاء من 45 في المائة فقط من التحقيقات في غضون المدة الزمنية المحددة، من دون أن تطرأ تحسينات كبيرة منذ عام 2021، ويُشير ذلك إلى أن عدد الادعاءات يزداد بسرعة أكبر على الرغم من ازدياد الموارد. وسلط المحييون على استقصاء وحدة التفتيش المشتركة الضوء على



هذه الفجوة، حيث ذكر أقل من 30 في المائة منهم أو معظمهم أنهم يوافقون على أن وظيفة التحقيقات تحصل على تمويل كافٍ.

174- ويثني المفتشون على المفتش العام ومكتب الشؤون الأخلاقية ومكتب أمين المظالم لعملهم معاً من أجل تعزيز فهم السياسات والإجراءات المتصلة بالنزاهة، وهو ما يتوقع أن يساهم في خفض عدد المخالفات، وبالتالي عدد الادعاءات. ويلاحظ المفتشون أيضاً تفاوتاً كبيراً في نوع الادعاءات المبلّغ عنها، إذ يُمثّل الغش المحتمل وسائر الممارسات الفاسدة الحصة الأكبر من الادعاءات في عام 2022، وحلّت محلّها حالات التحرش وسوء استخدام السلطة في عام 2023. ويُشجّع المفتشون منظمة الأغذية والزراعة على مواصلة معالجة السياسات والإجراءات المتعلقة بالنزاهة بطريقة متعددة التخصصات، وتعزيز مشاركة مستشاري الموظفين، الذين قد يكونون قادرين على المساهمة في تحديد المسائل الشاملة من خلال تقاريرهم المنتظمة، وتقديم أفكار تُساعد على فهم الاتجاهات الأوسع نطاقاً من دون الإخلال بالسرية أو تقويض الثقة في الوظيفة.<sup>74</sup>

175- ولاحظ المفتشون أن التقرير السنوي للمفتش العام لا يُشير صراحة إلى الادعاءات المقدمة من المستفيدين من منظمة الأغذية والزراعة، بغض النظر عن قناة الإبلاغ؛ وتُدرج تلك الادعاءات في فئة "الأطراف الثالثة" التي شكّلت في عام 2022 ما نسبته 9 في المائة من مجموع الشكاوى المقدمة. ويُدرك المفتشون أن المستفيدين يمكنهم حالياً استخدام خط ساخن مركزي مرتبط مباشرة بمكتب المفتش العام ومكتب الشؤون الأخلاقية (متاح أيضاً لأصحاب المصلحة الآخرين) وقنوات أخرى لتقديم البلاغات على مستوى محلي أضيق، وبعضها خاص بمنظمة الأغذية والزراعة والبعض الآخر تستخدمه أيضاً وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية. ويُساور المفتشين قلق لأن بعض قنوات الإبلاغ المحلية قد لا تكفل الحماية الكافية للمبلغين عن الادعاءات، وتُساهم في تأخير الرد المناسب من مكتب المفتش العام. ويُشجّع المفتشون بقوة مكتب المفتش العام ومكتب التقييم على العمل معاً، ومع إيلاء الاعتبار الواجب لمعايير السرية الملائمة، في استعراض تصميم وفعالية جميع قنوات الاتصال القائمة المتاحة للأفراد المتضررين لتقديم تعقيباتهم أو الإبلاغ عن أي مخالفات، ومناقشة النتائج في اجتماع مشترك للجنة المالية ولجنة البرنامج.

176- ومن أجل المساعدة على معالجة بعض المسائل المشار إليها أعلاه، فبينما يُثني المفتشون على المفتش العام لتحسينه نوعية الإبلاغ المتعلق بالتحقيقات، يودّ المفتشون التوصية بأن يتضمن القسم المتعلق بالتحقيقات في التقرير السنوي للمفتش العام أيضاً معلومات عن نوع الادعاءات حسب مصدرها. ويودّ المفتشون أيضاً اقتراح تقديم معلومات إضافية، حسب المصدر والنوع، من الادعاءات الأولى إلى النتيجة النهائية، حسبما تُقرره إدارة الموارد البشرية والمدير العام و/أو المحاكم أو السلطات المحلية، عند الاقتضاء، إلى المجلس أو الاجتماع المشترك للجنة المالية ولجنة البرنامج، لأن ذلك سيساعد في زيادة فهم المشاكل التي تواجهها المنظمة وتيسير إجراء مناقشات مستنيرة مع الدول الأعضاء.

<sup>74</sup> الفصل السادس من التقرير JIU/REP/2023/4.

## 4- لجنة الإشراف الاستشارية

177- تتألف لجنة الإشراف الاستشارية في منظمة الأغذية والزراعة (التي كانت تُسمى من قبل "لجنة المراجعة" حتى يوليو/تموز 2020) من خمسة خبراء تقنيين خارجيين يعينهم المجلس بناءً على توصية لجنة المالية، بعد عملية اختيار يديرها المدير العام بمساعدة من مدير مكتب الاستراتيجية والبرنامج والميزانية الذي يتولى مهام الأمانة للجنة. وتُقدم لجنة الإشراف الاستشارية المشورة إلى عدة أطراف مختلفة "لمساعدة المدير العام ولجنة المالية في ترتيبات الرقابة الداخلية، وعمليات إدارة المخاطر وإعداد التقارير المالية والمراجعة الداخلية، ووظائف التحقيق والشؤون الأخلاقية وأمين المظالم لدى المنظمة" و"تعمل اللجنة بصفة استشارية لدى مكتب المفتش العام ومكتب الشؤون الأخلاقية وأمين المظالم".<sup>75</sup>

178- وبينما يُدرك المفتشون إمكانية استفادة المدير العام وأعضاء لجنة المالية، من حين إلى آخر، من الخبرة التقنية الخارجية، ويُشيدون بهم لالتماسهم هذه الخبرة عند الحاجة، فإنهم يشعرون بالقلق إزاء اتساع نطاق اختصاصات لجنة الإشراف الاستشارية، والارتباك في ما يتعلق بدورها ومسؤولياتها،<sup>76</sup> وكونها تُقدم المشورة إلى كل من الإدارة وإلى من يضطلعون بمسؤوليات الإشراف على الإدارة، مما يؤدي إلى تضارب محتمل في المصالح. ويساور المفتشين قلق أيضاً لأن الإدارة وحدها هي التي يتم التعامل معها حالياً في إطار عملية التقييم التي تُجريها لجنة الإشراف الاستشارية.

179- ويُلاحظ المفتشون أنه سيُتعيّن أيضاً، عند استعراض المجلس ميثاق مكتب المفتش العام وميثاق مكتب التقييم، استعراض اختصاصات لجنة الإشراف الاستشارية لضمان الاتساق.

## 5- المراجعة الخارجية

180- المراجع الخارجي الحالي لمنظمة الأغذية والزراعة هو المراقب المالي ومراجع الحسابات العام من الهند الذي عينه مجلس المنظمة في عام 2019 لمدة ست سنوات تبدأ في عام 2020.<sup>77</sup> وعلى الرغم من أن المجلس لم يُنفذ التوصية الواردة في استعراض وحدة التفتيش المشتركة لعام 2002 بشأن شؤون التنظيم والإدارة في منظمة الأغذية والزراعة، والتي دعت إلى وضع حدود على مدة ولاية المراجع الخارجي في النصوص الأساسية، يسرّ المفتشين أن يلاحظوا أن المنظمة تُطبق التوصية في الممارسة العملية. ويوصي المفتشون بشدة الجهاز المعني بأن يُعدّل النصوص الأساسية لوضع حدود لمدة ولاية مراجع الحسابات الخارجي.<sup>78</sup>

181- وفي إطار هذا الاستعراض، نظر المفتشون أيضاً في الطريقة التي عُرضت بها توصيات المراجع الخارجي وتابعتها الأجهزة الرئاسية. ويثني المفتشون على لجنة المالية لإدراجها في جدول أعمالها مرة في السنة تقريراً

<sup>75</sup> الفقرتان 1-1 و 1-3 من اختصاصات لجنة الإشراف الاستشارية (2022). ولم يرد ذكر اللجنة في النصوص الأساسية (2017).

<sup>76</sup> في تقريرها عن دورتها الحادية والتسعين بعد المائة (2022)، "نوّهت لجنة المالية بالدور الهام للجنة [لجنة الإشراف الاستشارية] من أجل تقديم ضمانات ومشورة مستقلة في المجالات الخاضعة لولايتها بموجب اختصاصاتها". ولجنة الإشراف الاستشارية ليست جهة ضمان. وكمثال آخر، أقر المجلس، في تقريره عن دورته السبعين بعد المائة، في إشارته إلى الدورة الخامسة عشرة بعد المائة للجنة الشؤون الدستورية والقانونية، توصية اللجنة بشأن "تمكين لجنة الإشراف الاستشارية التابعة للمنظمة من أداء وظيفة إشراف مستقلة في ما يخص حماية البيانات". ومن شأن ذلك أن يحوّل هذا الجهاز الاستشاري إلى جهاز إشرافي مناسب. انظر منظمة الأغذية والزراعة، "تقرير الدورة الخامسة عشرة بعد المائة للجنة الشؤون الدستورية والقانونية (21-23 مارس/آذار 2022)"، الفقرة 21 (ج) بالوثيقة CL 170/13.

<sup>77</sup> منظمة الأغذية والزراعة، "تقرير الدورة الخامسة والسبعين بعد المائة للجنة المالية (18-22 مارس/آذار 2019)"، الفقرات من 32 إلى 36 بالوثيقة CL 161/4.

<sup>78</sup> اللائحة المالية، المادة 12: "يُعيّن مراجع الحسابات الخارجي من بين أحد المراجعين العاملين لأحدى الدول الأعضاء (أو من يضطلع بمهام مماثلة) بالطريقة وللمدة التي يقرها المجلس."

مرحليًا محددًا عن تنفيذ توصيات المراجع الخارجي. ولكن يودّ المفتشون أن يقترحوا على المجلس إجراء تغيير في هيكل التقرير المرحلي لمراجع الحسابات الخارجي لكي يشمل معلومات عن مستوى المخاطر الناشئة عن التوصيات المتعلقة،<sup>79</sup> وتجميع التوصيات المتعلقة حسب العملية أو الموضوع أو المخاطر، لتيسير الحوار مع الأجهزة الرئاسية والوظائف الإشرافية الأخرى.

## 6- وحدة التفتيش المشتركة

182- إن منظمة الأغذية والزراعة عضو في وحدة التفتيش المشتركة منذ عام 1977، وشاركت في معظم عمليات التقييم التي أجرتها الوحدة على نطاق المنظومة. ومع ذلك، بينما يُشار إلى وحدة التفتيش المشتركة باعتبارها أحد مصادر المعلومات التي يأخذها المدير العام في الاعتبار عند إعداد بيان الرقابة الداخلية السنوي، فإنها غير مذكورة في سياسة منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالمساءلة في ولا في إطارها بشأن الرقابة الداخلية.

183- ولا يُشار إلى وحدة التفتيش المشتركة في النصوص الأساسية إلا في سياق مكتب التقييم والحاجة إلى التنسيق.<sup>80</sup> ويبدو أن ذلك لا يتفق مع أحكام النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة الذي أقرته الجمعية العامة وقبلته منظمة الأغذية والزراعة، والذي ينص على أن وحدة التفتيش المشتركة هي "جهاز فرعي للهيئات التشريعية للمنظمات" ومكلفة بولاية واسعة في "تحسين الإدارة والأساليب" و"تحقيق أكبر قدر من التنسيق بين المنظمات".<sup>81</sup>

184- ولاحظ المفتشون عدم الاتساق في طريقة استعراض المجلس واللجان تقارير وحدة التفتيش المشتركة، فضلاً عن الغياب الملحوظ للإجراءات الواضحة للإدارة في ما يتصل بجمع ردود الأجهزة الرئاسية بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة الموجهة إليها، حيث لا توجد إشارة إلى وحدة التفتيش المشتركة في أي من اختصاصاتها.<sup>82</sup> ويقترح المفتشون استعراض جميع الوثائق الرئيسية المتعلقة بالحكومة والمساءلة في منظمة الأغذية والزراعة للتأكد من أنها تُعبّر عن أحكام الاتفاق المبرم بين المنظمة ووحدة التفتيش المشتركة، بما في ذلك دور وحدة التفتيش المشتركة، وأن تكون عملية قبول توصيات وحدة التفتيش المشتركة ومناقشتها ورصد تنفيذها واضحة وأن يوافق عليها المجلس وأن تكون متماشية مع توصيات الاستعراض الذي لا يزال جارياً بشأن قبول توصيات وحدة التفتيش المشتركة وتنفيذها.

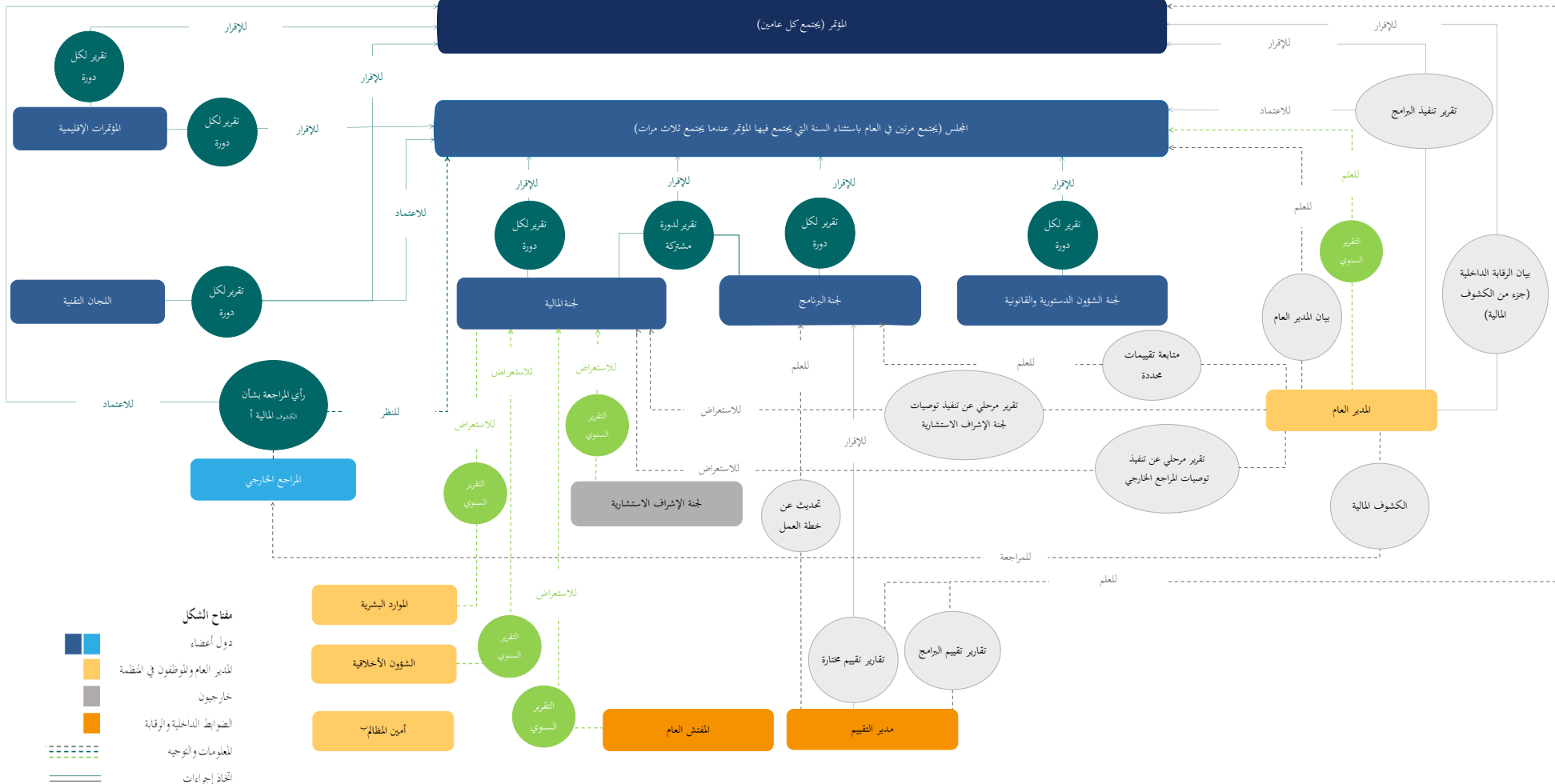
<sup>79</sup> تصنّف التوصيات الواردة في التقارير الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي على أنها أساسية أو مهمة أو تستحق الاهتمام. ولم تدرج هذه المعلومات في التقرير المرحلي.

<sup>80</sup> ميثاق مكتب التقييم، الفقرة 34 (و)، "تنسيق برنامج عمله مع منظومة الأمم المتحدة، مع مراعاة عمل وحدة التفتيش المشتركة".

<sup>81</sup> المادتان 1 (2) و 5 (2).

<sup>82</sup> تتعلق المناقشات الوحيدة التي أُجريت مؤخرًا بتقريرين جرت مناقشتها في الدورة الرابعة والتسعين بعد المائة للجنة المالية، وهما استعراض السياسات والممارسات المتعلقة بالمبلغين عن المخالفات (JIU/REP/2018/4)، واستعراض حالة وظيفة التحقيق (JIU/REP/2020/1). ونوقش التقريران كلاهما استجابة "لطلب لجنة المالية الذي صادق عليه المجلس في دورته السبعين بعد المائة، والذي يقضي بتقديم معلومات محدثة إلى لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية بشأن وضع إجراءات تتعلق بتناول الادعاءات الموجهة ضد رئيس المنظمة". انظر منظمة الأغذية والزراعة، "معلومات محدثة عن حالة التوصيات المعروضة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة، استعراض السياسات والممارسات المتعلقة بالمبلغين عن المخالفات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2018/4) وتقرير وحدة التفتيش المشتركة، استعراض حالة وظيفة التحقيق: التقدم المحرز في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في تعزيز وظيفة التحقيق (JIU/REP/2020/1)"، الصفحة 2.

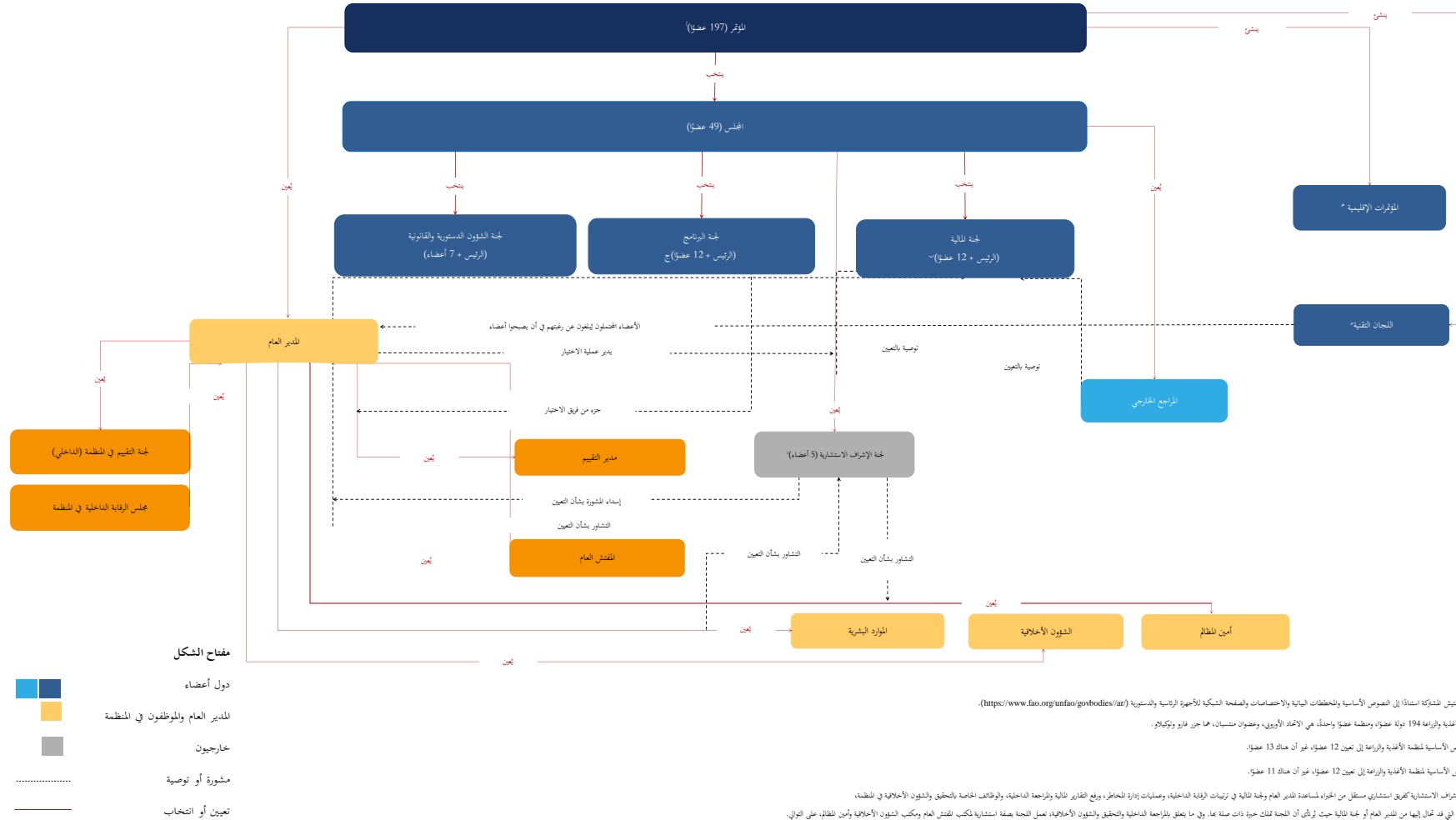
لمحة عامة عن العمليات الرئيسية في مجال الحوكمة والإشراف: التسلسل الإداري



### المصادر

جمعتها وحدة التفتيش المشتركة استناداً إلى النصوص الأساسية لمنظمة الأغذية والزراعة ووثائق القرارات والصفحة الشبكية للأجهزة الرئاسية والدستورية ([/https://www.fao.org/unfao/govbodies//ar](https://www.fao.org/unfao/govbodies//ar))  
أ تشمل أيضاً توصيات من عمليات مراجعة الامتثال والأداء.  
ب ينشر أمين المظالم تقريراً سنوياً ولكنه لا يُعرض مباشرة على الأجهزة الرئاسية.

لمحة عامة عن العمليات الرئيسية للحكومة والإشراف: الانتخابات وعمليات التعيين



## الملحق الثالث

## لمحة عامة عن الإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة																								الأثر المقصود		التوصية							
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الصحة العالمية	الاتحاد البريدي العالمي	منظمة السياحة العالمية	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	اليونسكو	الاتحاد الدولي للاتصالات	المنظمة البحرية الدولية	منظمة العمل الدولية	منظمة الطيران المدني الدولية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	منظمة الأغذية والزراعة	برنامج الأغذية العالمي	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	الأونروا	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مركز التجارة الدولية	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية		برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإنترنت	الأمم المتحدة	لا تتخذ إجراء	للعلم			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	د	1
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	و	2	
												ز																		و	3		
												ح																		أ	4		
												ح																		أ	5		
												ز																	و	6			
												ح																	و	7			
												ح																	و	8			
												ز																	و	9			
												ح																	أ	10			

مفتاح الجدول:

ش: توصية لاتخاذ قرار من جانب الأجهزة التشريعية و/أو الهيئات الإدارية

ذ: توصية لاتخاذ إجراء من جانب الرئيس التنفيذي

☒: توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من جانب هذه المؤسسة

الأثر المقصود:

أ: تعزيز الشفافية والمساءلة؛ ب: نشر الممارسات الجيدة/الفضلى؛ ج: تعزيز التنسيق والتعاون؛ د: تعزيز الاتساق والمواءمة؛ هـ: تعزيز المراقبة والامتثال؛ و: تعزيز الفعالية؛ ز: وفورات مالية كبيرة؛ ح: تعزيز الكفاءة؛ ط: غير ذلك.

\* على النحو المبين في نشرة الأمين العام ST/SGP/2015/3.