

March 2012



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

لجنة المالية

الدورة الثالثة والأربعون بعد المائة

روما، 7-11 مايو/أيار 2012

التقرير السنوي عن أنشطة مكتب المفتش العام في سنة 2011

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن محتوى هذه الوثيقة إلى:

السيد John Fitzsimon

المفتش العام، مكتب المفتش العام

هاتف: +3906 570 54884

طُبِعَ عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

موجز

يسر المفتش العام أن يقدم التقرير السنوي لعام 2012 عن مكتب المفتش العام إلى لجنة المالية، على النحو الذي قدم إلى المدير العام. ويحتوي التقرير على معلومات عن أعمال المراجعة والتحقيق والمشاورات التي أجراها المكتب في عام 2011، بالإضافة إلى أعمال الإدارة الداخلية.

أتم مكتب المفتش العام فترة السنتين من خطته الموسعة للمراجعة القائمة على المخاطر، وهي إحدى العناصر الرئيسية في إصلاح المنظمة التي وردت في خطة العمل الفورية. وكانت خطة السنتين 2010-2011 التي اعتمدها المدير العام بعد مراجعتها بمعرفة لجنة المراجعة قد وضعت أساساً أكثر منهجية لتحديد أولويات أعمال المراجعة الداخلية. وقام المكتب بمقتضى هذه الخطة باستعراض عدد من المجالات التي لها أولوية متقدمة في عمليات المنظمة أثناء الفترة المالية الجارية، بغرض التوصل إلى تغطية أشمل للمخاطر الرئيسية على مدى فترتين ماليتين.

وكان من بين المجالات التي تم التركيز عليها في عام 2011، الإصلاح العام لخطة العمل الفورية، والإدارة القائمة على النتائج، وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وكتابة التقارير عن تنفيذ البرامج، وأمن تكنولوجيا المعلومات، ولا مركزية مكتب البرنامج والعمليات، وتقرير شامل عن برنامج مرفق الاتحاد الأوروبي للأغذية. وكان من ضمن ذلك إعارة مراجع كبير (ثم نقله في النهاية) إلى مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد لتنفيذ إدارة المخاطر على مستوى المنظمة.

وفيما يتعلق بهذه التغطية، أصدر مكتب المفتش العام 40 تقريراً عن المراجعة إلى الوحدات العاملة في المنظمة، منها 32 تقريراً عن مكاتب لامركزية. وقد زودت هذه التقارير الإدارة بـ567 توصية و142 مذكرة بالامتثال بغرض تعزيز إدارة المخاطر في المنظمة، وعمليات المراقبة والحوكمة الداخلية، وبلغت نسبة قبول الإدارة لهذه التوصيات والمذكرات 98 في المائة. وبالإضافة إلى ذلك، أصدر مكتب المفتش العام ثلاثة تقارير في أواخر عام 2011 ومطلع عام 2012 عن نتائج المشاورات التي أجراها الخبراء الاستشاريون، والتي احتوت على 117 توصية أخرى للعرض على الإدارة بشأن مساءلة المنظمة وإطار عمل المراقبة الداخلية، وبرنامج خطة العمل الفورية والإدارة القائمة على المخاطر. كما انتهى المكتب من أغلب العمل المتعلق باستعراض تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتعيين الموظفين الفنيين، وهو ما دخل مرحلة متقدمة من كتابة التقارير وقت إصدار هذا التقرير السنوي، وما زالت المنظمة مستمرة في تنفيذ التوصيات السابقة فيما يتعلق بالمراجعة الداخلية.

وقام مكتب المفتش العام في 2011 بإغلاق ملفات 88 حالة، بعد أن قامت وحدة التحقيقات فيه بإصدار 15 تقريراً كاملاً عن هذه التحقيقات. وزاد عدد الشكاوى التي تلقتها الوحدة بنسبة 31 في المائة عن تلك التي تلقتها في عام 2010. كما تبين حدوث زيادة في عدد الشكاوى في الفترة المالية 2010-2011 بنسبة 92 في المائة عن الفترة المالية 2008-2009. وقد أعتمد مكتب المفتش العام اعتماداً كبيراً على دعم الخبراء الاستشاريين لمساعدته في تحمل حجم العمل المتزايد. كما انضم أحد أخصائيي الطب الشرعي لتكنولوجيا

المعلومات إلى وحدة التحقيقات في أوائل عام 2012. واصل المكتب تحسين قدراته أثناء العام عن طريق أدوات لتعيين الموظفين وتدريبهم ورفع مستوياتهم، كما شارك بنشاط في الشبكات المهنية للمراجعين والمحققين في الأمم المتحدة والمنظمات المتعددة الأطراف، وفي أبريل/نيسان 2011، انتهى الخبير الاستشاري الفنلندي BDO من مشاوره لتقرير مدى جودة وظيفة المراجعة الداخلية لمكتب المفتش العام. وكانت النتيجة العامة إيجابية للغاية، وخلص الخبير الاستشاري إلى أن الوظيفة الآن "تتسق بشكل عام" مع معايير معهد المراجعين الداخليين (في عام 2007 كانت هذه الوظيفة "تتسق جزئياً"). وسوف تجري متابعة ذلك في عام 2012 عن طريق استعراض خارجي ملزم يجري على نطاق أوسع.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

لجنة المالية مدعوة إلى أن تحيط علماً بالتقرير السنوي لمكتب المفتش العام عن عام 2011. ↗

مسودة المشورة

تحيط لجنة المالية علماً بالتقرير السنوي لمكتب المفتش العام عن عام 2011. ↗

النقاط الرئيسية

بنهاية عام 2011، كان مكتب المفتش العام قد انتهى من الدورة الأولى من الخطة الموسعة للمراجعة القائمة على المخاطر كل سنتين، ليتم بذلك البند الخاص بأعمال الإصلاح الوارد في خطة العمل الفورية للمنظمة. ويحمل نهج التخطيط الحالي مكتب المفتش العام - بحسب موارده الحالية - استعراض أغلب مجالات المخاطر الرئيسية في المنظمة على مدى فترتين ماليتين، مع مراعاة تغطية رقابة مكتب التقييم والمراجع الخارجي، وكان سجل المخاطر - الذي اعتمد عليه مكتب المفتش العام في إعداد خطة 2010-2011 - قد وضع في عام 2009 بمشاركة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين، وبمدخلات من الإدارة. وجرى تحديث هذا السجل في ديسمبر/ كانون الأول 2010، حيث حدد 63 مجالاً رئيسياً للمخاطر في المنظمة. ومع نهاية الفترة المالية، انتهى المكتب من التأكيد على 42 من هذه المخاطر ومن العمل في المجال الاستشاري المتعلق بها، بالإضافة إلى عدد كبير من المخاطر الأخرى المتوسطة والضعيفة.

وانتهى مكتب المفتش العام من العمل الميداني في أكثر من 95 في المائة من أعمال المراجعة المقررة للفترة المالية 2010-2011. وكان من بين المجالات التي حظيت بقدر أكبر من التركيز في عام 2011، تقدير المساءلة العامة للمنظمة، وإطار المراقبة الداخلية، وتنفيذ خطة العمل الفورية بشكل عام، ونظام المراجعة القائمة على المخاطر، ومشروعات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ضمن خطة العمل الفورية، وكتابة تقارير البرامج، واستعراض أمن تكنولوجيا المعلومات، وعمليات المكاتب اللامركزية، وإعانة الإيجار، والتقرير الشامل عن تنفيذ برنامج المنظمة لرفق الأغذية المشترك بين الاتحاد الأوروبي والمنظمة، واستعراض الجوانب المتعلقة بمجمع السلع والخدمات وصندوق التسليف والادخار، ومتابعة توصيات المراجعة. كما واصل المكتب دعمه لمشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، عن طريق إعارته موظف مراجعة كبير من مرتبة ف-5 إلى مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد طوال أغلب عام 2011، ليقوم بدور المدير المؤقت للمشروع. وتم نقل هذا الموظف نهائياً إلى المكتب المذكور ليدير المشروع في سبتمبر/ أيلول 2011.

وفيما يتعلق بهذه التغطية، أصدر مكتب المفتش العام 40 تقريراً عن المراجعة إلى الوحدات العاملة في المنظمة، منها 32 تقريراً عن مكاتب لامركزية. وقد زودت هذه التقارير الإدارة بـ567 توصية و142 مذكرة امتثال بغرض تعزيز إدارة المخاطر في المنظمة، وعمليات المراقبة والحوكمة الداخلية، وبلغت نسبة قبول الإدارة لهذه التوصيات والمذكرات 98 في المائة. وبالإضافة إلى ذلك، أصدر مكتب المفتش العام ثلاثة تقارير في أواخر عام 2011 ومطلع عام 2012 عن نتائج المشاورات التي أجراها الخبراء الاستشاريين، والتي احتوت على 117 توصية للعرض على الإدارة.

كما انتهى المكتب من أغلب العمل المتعلق بمساءلة المنظمة وإطار عمل المراقبة الداخلية، وبرنامج خطة العمل الفورية والإدارة القائمة على المخاطر. كما انتهى المكتب من أغلب العمل المتعلق باستعراض تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتعيين الموظفين الفنيين، وهو ما دخل مرحلة متقدمة من كتابة التقارير وقت إصدار هذا التقرير.

وكما سيبين مكتب المفتش العام في هذا التقرير، فإن توصياته تعزز حاجة المنظمة إلى تنفيذ عمليات هيكلية لإدارة المخاطر وإلى إطار قوي للمساءلة والمراقبة الداخلية. وقدم المكتب في هذا الصدد دعماً قوياً أثناء الفترة المالية، لاسيما أثناء عام 2011 لمساعدة الإدارة في وضع هذه العناصر الأساسية.

وقام مكتب المفتش العام بإغلاق 88 حالة، بعد أن قامت وحدة التحقيقات فيها بإصدار 15 تقريراً كاملاً عن هذه التحقيقات. وزاد عدد الشكاوى التي تلقتها الوحدة بنسبة 31 في المائة عن تلك التي تلقتها في عام 2010. كما تبين حدوث زيادة في عدد الشكاوى في الفترة المالية 2010-2011 بنسبة 92 في المائة عن الفترة المالية 2008-2009. وإذا استمر هذا الاتجاه، فإن الوقت الذي يتطلبه التحقيق يحتاج إلى إعادة النظر، وكذلك موارد وحدة التحقيقات. وبالإضافة إلى ذلك يواصل مكتب المفتش العام التعاون مع الإدارة من أجل تعزيز العناصر الأخرى في إطار التكامل في المنظمة.

وفيما يلي الملاحظات العامة التي خرجت من أعمال المراجعة والتحقيق التي قام بها مكتب المفتش العام في عام 2011:

- إن الأمر بحاجة إلى الاهتمام المستمر في حينه - ولكن بطريقة منظمة - بإنجاز أعمال خطة العمل الفورية مع استكمالها بمزيد من الاهتمام بتغيير الشروط الإدارية/ التنظيمية اللازمة، وهي الشروط غير المتوافرة الآن، حتى يمكن تحقيق التغيير الهيكلي المطلوب. فالأعمال المنصوص عليها في خطة العمل الفورية ضرورية "للحاق" بإقامة النظم، وسوف تفيد عند تنفيذها بالكامل في إحداث نتائج فرعية إيجابية تتمثل في سد العديد من الثغرات التي كان يمكن بدون ذلك أن تظهر عند تقييم المنظمة بحسب أطر أفضل ممارسات المراقبة الداخلية. ومع ذلك، فإن تحليل ما تم تنفيذه حتى الآن من خطة العمل الفورية يبين مدى الحاجة إلى نهج كلي للتغيير التنظيمي، وإلى المشاركة والمساءلة بصورة أكبر من جانب المنظمة بأكملها من أجل تشجيع تنفيذ الإصلاحات، وإلى قياسات جيدة لأداء المؤشرات المتعلقة بالتغيير.
- إن التغيير التحويلي لن يتحقق إلا بالاهتمام المستمر والمتكامل على مدى عدة فترات مالية. ولا بد للمنظمة من الاستعداد لبعض الإجراءات المعقدة بطبيعتها مثل الإدارة القائمة على المخاطر، وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وتقييم وإدارة الأداء، حتى يمكن حدوث تقبل تدريجي أفضل يتماشى مع قدرات الموظفين والمديرين على إتباع طرق جديدة في التفكير والعمل. فالانتقال من المفاهيم والطموحات إلى التنفيذ الفعلي في كل مجال من هذه المجالات الثلاثة سوف يتطلب الدعم الكامل من جميع مستويات الإدارة. ومع ذلك، فإن المغالاة والتخطيط للعمليات قد يقتل الحماس ويزيد من الإحساس بالبيروقراطية المفرطة. وفي أوقات كثيرة من الفترة المالية القادمة، يمكن الانتهاء من الأعمال الرسمية في خطة العمل الفورية، ولكن عمليات التحسين ينبغي أن تظل هدفاً مستمراً. فالاهتمام الجاد بتتابع عمليات الإصلاح والتأكيد على تأزرها في المجالات الثلاثة السابق ذكرها بالذات، مع سياسة فعالة لتسهيل الحركة، سيكون مسألة رئيسية في نقل ثقافة المنظمة العريضة من

التوجه للمخرجات إلى التوجه للنتائج، وتحطيم الصعاب والخلافات التي كانت تعتبر عقبات في طريق الفعالية التنظيمية.

- إن زيادة التركيز على المساءلة، والموجودة في المنظمة بصورة جيدة، سوف تكون عنصراً ضرورياً في ضمان المشاركة في عمليات الإصلاح وتنفيذها بذكاء، سواء كان الحديث عن الإصلاحات الرئيسية الموجودة ضمن خطة العمل الفورية، أو عن التحسينات المستمرة في الأجل الطويل التي ينبغي لكل منظمة جيدة أن تسعى إليها. فمكتب المفتش العام يشجع المنظمة بقوة على وضع إطار جيد وواضح للمساءلة والمراقبة الداخلية - فمن شأن ذلك أن يزيد من ثقة أصحاب الشأن الخارجيين في المنظمة. وتحتاج المنظمة في هذه العملية إلى إيضاح هياكل اتخاذ القرارات التنفيذية، وحدود المساءلة، والعلاقة بين تقييم الأداء واتخاذ القرار. ولا بد أن يكون إطار المراقبة الذي سيطبق موجهاً نحو تيسير ترشيد عمليات المراقبة في جميع المعايير القائمة على المخاطر، من أجل معالجة الأفكار، بل والحقائق أيضاً، المتعلقة بتشديد المراقبة على بعض المجالات وضعف المراقبة في مجالات أخرى. كما أنه من الضروري إدخال تحسينات على توفير المعلومات عن إدارة المؤسسات، والنظام العالمي لإدارة الموارد، وغيرها من مشروعات نظم المعلومات التي ستكون عناصر رئيسية في هذا المجال.

- إن نجاح اللامركزية سوف يتطلب اهتماماً مركزاً من أجل رصد الآليات والاستجابة لها. فالمراجعة والتحقيقات التي قام بها مكتب المفتش العام تدل على قدرات فائقة في مجال المكاتب الميدانية عبر مجموعة من المجالات البرمجية والتشغيلية. وكانت الخطوات المبدئية فيما يتعلق باللامركزية في عام 2010 تمثل تحدياً. وهناك عدد من المبادرات، مثل الأعمال الأخرى في خطة العمل الفورية، والجهود المبذولة لبناء قدرات الخدمات المؤسسية، والشبكات الفنية، والتغييرات في سياسات الموارد البشرية، تهدف كلها إلى معالجة هذه المسائل. وتدعو الحاجة إلى وضع مسؤوليات واضحة وعمليات للرصد - مثل معايير الأداء - سواء في الأقاليم أو المقر، لمتابعة التقدم في عمليات اللامركزية، والاستجابة على وجه السرعة حيثما تظهر المشكلات، ودعم هيكل سلطة لامركزية لاتخاذ القرارات تكون مصحوبة بالمساءلة.

- كان من بين مجالات عملنا في التحقيقات في الميدان، مشكلات المشتريات التي نشأت عن تضارب المصالح غير المعلن عنه في المشروعات المدارة محلياً، وهي التحقيقات التي أشارت إلى ضرورة التركيز على إثارة وعي الممثلين القطريين والموظفين الميدانيين. ومن بين المجالات الأخرى التي لها أهميتها، ضمان تلافي أعمال المشتريات لأي تواطؤ محتمل أو فعلي من جانب الموردين في الأسواق الأقل تقدماً، وهو المجال الذي تعاونت فيه دائرة المشتريات مع مكتب المفتش العام في 2011 بغرض إعطاء توجيهات للموظفين.

- أن المنظمة مارست أعمالها بنجاح في ظل ظروف صعبة. فقد أشار استعراض مكتب المفتش العام لبرنامج مرفق الأغذية المشترك بين المنظمة والاتحاد الأوروبي، والذي صدر عنه تقرير شامل عام 2011، إلى أن بإمكان المنظمة أن تنفذ برامج معقدة وصعبة بما يرضي أعضاءها والجهات المانحة. وسيتمثل التحدي هنا في التأكد من

دروس ما تم تنفيذه بنجاح وما ينبغي البعد عنه في المستقبل. ومن الممكن تطويع الدروس المستفادة من هذا البرنامج (ومن برنامج مبادرة ارتفاع أسعار الأغذية) لتنسق مع الهياكل التنظيمية الجديدة.

• إنه ينبغي أن يتسم إعطاء الأولوية للتحسينات في مجالات العمليات الأخرى المهمة بالشفافية والنظرة الثاقبة. فالؤكد أن الموارد المحدودة والاهتمام بالإدارة سيستلزمان تأجيل بعض جهود الإصلاح التي ليست لها أولوية وإن كانت ضرورية بشكل ما وتحتاج إلى جهود مطولة، ولكن ربما كان تأثيرها الفوري أقل وضوحاً. ويمكن الخطورة هنا هو أننا إذا فعلنا ذلك، فإن هذه الجهود قد تتوقف وقد يغلفها النسيان لفترات طويلة. ويحث مكتب المفتش العام على إتباع طريقة مناسبة للإدارة التنفيذية للنظر في أي تأجيلات وإعادة النظر باستمرار في أوضاعها.

وقد واصل مكتب المفتش العام تحسين قدراته في عام 2011. وقام أثناء العام بشغل خمس وظائف شاغرة للمراجعة الداخلية، ولم يعد هناك في أغسطس/ آب 2011 أي وظيفة شاغرة سوى وظيفة من فئة ف-3. ولكن حدث في شهر سبتمبر/ أيلول أن نقل أحد كبار المراجعين من المكتب إلى مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد ليتولى إدارة مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وفي ديسمبر/ كانون الأول استقال أحد الموظفين معاونين من فئة الخدمة العامة. وبناء على ذلك، كانت هناك وظيفتان من الفئة الفنية ووظيفة من فئة الخدمة العامة شاغرتين في مكتب المفتش العام في نهاية عام 2011. ولكن الوظيفة الشاغرة من رتبة ف-3 تم شغلها عن طريق النقل الداخلي في أوائل عام 2012.

وفي أبريل/ نيسان 2011، انتهى المكتب الاستشاري الفنلندي BDO من مشاوره لتقرير مدى جودة وظيفة المراجعة الداخلية لمكتب المفتش العام. وكانت النتيجة العامة إيجابية للغاية، وخلص الخبير الاستشاري إلى أن الوظيفة الآن "تتسق بشكل عام" مع معايير معهد المراجعين الداخليين (في عام 2007 كانت هذه الوظيفة "تتسق جزئياً"). وسوف تجري متابعة ذلك في عام 2012 عن طريق استعراض خارجي ملزم يجري على نطاق أوسع.

ويود مكتب المفتش العام أن يعرب عن امتنانه لجميع مستويات موظفي المنظمة وإدارتها ممن اتصل بهم أثناء قيامه بعمله، لما قدموه من مساندة واستجابة إيجابية، رغم مسؤولياتهم الضخمة وحجم العمل الذي يتحملونه.

أولا - المقدمة

عام

1- يتضمن هذا التقرير المقدم إلى المدير العام موجزا للأنشطة الرقابية لعام 2011 التي يضطلع بها مكتب المفتش العام. ووفقا لترتيبات الرقابة بالمنظمة، يتاح هذا التقرير أيضا للجنة المراجعة ولجنة المالية التابعتين للمنظمة.

الاختصاصات والمهمة

2- مكتب المفتش العام مسؤول عن المراجعة الداخلية، التي تشمل مراقبة وتقييم مدى كفاية وفعالية النظام المعتمد في المنظمة للضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، والإدارة المالية، واستخدام الأصول. والمكتب مسؤول أيضا عن التحقيق في سوء السلوك والغش. وطبقا لسياسة الرقابة الحمائية التي تتبعها المنظمة، فإن المكتب يحقق أيضا في الاتهامات بالانتقام من الموظفين الذين يبلغون عن سوء السلوك. وميثاق المكتب مدمج في دليل التعليمات الإدارية باعتباره المرفق (ألف) القسم 107.

3- ويتولى المكتب، بالتعاون مع مكتب التقييم، الرقابة الداخلية الشاملة في المنظمة، أما المراجع الخارجي، الذي يتعاون معه المكتب، فهو يوفر رقابة خارجية تكميلية.

4- ويقدم المكتب للمدير العام، وللوظائف والبرامج التي تخضع للمراجعة، تحليلات وتوصيات ومشورة ومعلومات عن الأنشطة التي يجري استعراضها. وبهذا العمل، فإنه يسعى لتحديد فرص تحسين الكفاءة والاقتصاد في العمليات بينما يعزز الرقابة بتكلفة معقولة. وهو يساعد أيضا على ضمان أن تخلو أنشطة المنظمة من ممارسات الغش والفساد، ويعزز المبادرات التي تهدف إلى تعزيز نزاهة عمليات المنظمة.

5- تتلخص رؤية مكتب المفتش العام في أنه يخدم المنظمة بتنفيذ مهمته باستقلالية مهنية ونزاهة وجودة وكفاءة.

6- ويتبع المكتب فيما يتعلق بعمله في مجال المراجعة الداخلية، المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين، وهو الهيئة المهنية العالمية المختصة. ويتبع المكتب فيما يتعلق بتحقيقاته الخطوط التوجيهية الموحدة للتحقيق الصادرة عن مؤتمر المحققين الدوليين التابعين لمنظمة الأمم المتحدة وللمؤسسات المالية المتعددة الأطراف.

7- ويتلقى المدير العام والمفتش العام مشورة مستقلة بشأن الفعالية، بما فيها كفاية وجودة المراجعة الداخلية والوظائف الحقيقية للمكتب، من لجنة للمراجعة تضم كبار المهنيين في مجال المراجعة و/أو التحقيق، وهم من خارج المنظمة تماماً. وترد اختصاصات هذه اللجنة في دليل التعليمات الإدارية باعتباره المرفق جيم (القسم 146).

ثانياً - الاستقلالية

8- خلال عام 2011، اضطلع المكتب بأنشطته المهنية بصورة مستقلة داخل المنظمة، ولم يصادف أية قيود في هذا المجال أثناء قيامه بالمراجعات أو التحقيقات.

ثالثاً - التقارير الاستثنائية المقدمة إلى لجنة المالية

9- ينص ميثاق المكتب على أنه، رهنا بالسلطة التقديرية للمفتش العام، يجوز أن يقدم المكتب أي تقرير مراجعة أو أي موضوع آخر إلى لجنة المالية، مشفوعاً بتعليقات المدير العام عليه، وأن يتاح مثل هذا التقرير للدول الأعضاء المعنية الأخرى. ولم يقدم أي تقرير إضافي من هذا النوع في عام 2011 فيما عدا التقرير السنوي.

رابعاً - تنفيذ خطة المراجعة القائمة على المخاطر

وضع وتنفيذ الخطة الشاملة للمراجعة القائمة على المخاطر للفترة 2010-2011

نهج التخطيط

10- تلبية لمتطلبات معايير معهد المراجعة الدولية، واستجابة للإجراء 2-91 من خطة العمل الفورية، وضع المكتب ونفذ خطة شاملة للمراجعة القائمة على المخاطر لكي ترسي أساساً أكثر انتظاماً لتحديد أولويات عمل المراجعة الداخلية. وكان الهدف هو ضمان أن تكون إدارة جميع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة موضع استعراض مستقل على مدى فترتين ماليتين تقريبا، بالتنسيق مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي في المنظمة.

11- إن خطة المراجعة القائمة على النتائج للفترة المالية 2010-2011 التي أعدت طبقاً لهذا النهج، أخذت في حسابها المدخلات التي قدمتها الإدارة ولجنة المراجعة في المنظمة، والتي أقرها المدير العام في أوائل عام 2010. وقد قامت هذه الخطة على أساس سجل للمخاطر وضع في عام 2009 بمشاركة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين ومدخلات من الإدارة. وتم رصد عملية التنفيذ عن طريق تقارير ربع سنوية ترفع إلى المدير العام ومن خلال الاجتماعات الثلاثة التي تعقدها لجنة المراجعة كل سنة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ما حققته الخطة أصبح الآن مؤشراً للأداء أمام مكتب المفتش العام في إطار الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة.

12- تم تحديث تقدير المخاطر في ديسمبر/ كانون الأول 2010 بتغيير أهمية بعض المخاطر بالزيادة أو النقصان، واستبعاد بعضها وإضافة غيرها، بناءً على المخاطر الناشئة وعلى المعلومات الجديدة. وأخذت النتائج الأولية للمشروع التجريبي لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة في الاعتبار. وكانت المحصلة هي سجل حديث للمخاطر يحتوي على 36 مخاطرة عالية وتحديث العنصر الخاص بعام 2011 في خطة المراجعة القائمة على النتائج، حيث زاد عدد المخاطر العالية (42) وزاد عدد المخاطر المتوسطة (53) في عام 2011.

13- وبناءً على النتائج التي جاءت من مراجعة المكاتب الميدانية في عام 2010، زاد مكتب المفتش العام كثيراً من مجال تغطية هذه المكاتب في عام 2011. فقد تم التوسع في العنصر المالي/ الإداري، وفي عناصر إدارة البرامج، وإضافة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات وسلامتها المادية. كما توسع مكتب المفتش العام في سنة 2011 في تغطيته للموضوعات المتعلقة بالإصلاح.

14- قام خبير خارجي بمراجعة عملية تخطيط وتنفيذ المراجعة القائمة على المخاطر في مكتب المفتش العام، وخلص إلى أن المكتب يتسق بشكل عام في عمله مع المعايير المهنية الدولية. ولم يوص الخبير بأي تغييرات في نهج التخطيط. أما في أواخر عام 2011 فقد جرى تحديث آخر لتقدير المخاطر للتأكيد على خطة جديدة قائمة على المخاطر للفترة المالية 2012-2013. ومع دخول إدارة المخاطر في المنظمة ضمن مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة مرحلة النضج، سوف يعدّل المكتب من النهج الذي يسير عليه، ليعتمد بقدر أكبر على نتائج التقدير الذاتي للمخاطر الذي قامت به الإدارة، بالإضافة إلى التحليل المهني للمكتب لكي يعدّل ويطور من خطة المراجعة القائمة على النتائج في المستقبل.

تنفيذ الخطة

15- رغم أن مكتب المفتش العام كان به عدد من الوظائف الفنية الشاغرة أكثر مما كان مقرراً أثناء الفترة المالية، فإنه استطاع بفضل دعم الخبراء الاستشاريين الانتهاء من الجزء الأكبر من الخطة المنقحة للمراجعة القائمة على النتائج للفترة المالية 2010-2011. فبحلول 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، كان المكتب قد انتهى، أو كاد أن ينتهي (أي وصل إلى مرحلة كتابة التقارير) من 27 مجالاً من بين 31 مجالاً للمراجعة كان مقرراً أن تتم في الفترة المالية 2010-2011. وقد تضمن ذلك إيفاد بعثات مراجعة إلى 86 مكتبا ميدانيا خلال الفترة المالية والتوسع في تغطية الموضوعات المتعلقة بالإصلاح، كما استعرض المكتب في عام 2011، 42 مخاطرة عالية و53 مخاطرة متوسطة من سجل المخاطر (المرفق ألف (1)). وأصدر المكتب 105 تقارير مراجعة خلال الفترة المالية. وتم ترحيل أربع مهام سينتهي العمل فيها في الربع الأول من عام 2012، بينما تم ترحيل مهمة خامسة إلى نفس العام (المرفق ألف (1)).

16- أصدر مكتب المفتش العام 40 تقريراً للمراجعة في 2011 (المرفق ألف (2))، منها 32 تقريراً عن المكاتب الميدانية. وقد احتوت هذه التقارير على 1391 توصية للإدارة على مختلف مستوياتها لتعزيز إدارة المخاطر في المنظمة، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة، وقد تقبلت الإدارة أكثر من 98 في المائة من هذه التوصيات.

17- وبالإضافة إلى ذلك، طلب المكتب إلى عدد من الخبراء الاستشاريين استكمال تقييم الإطار الشامل للمساءلة والضوابط الداخلية في المنظمة، وتنفيذ خطة العمل الفورية، والإدارة القائمة على النتائج، وهي الموضوعات التي صدر عنها ثلاثة تقارير. كما أوشك المكتب على الانتهاء من العمل في تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتعيين الموظفين الفنيين، وهي الأعمال التي دخلت مرحلة متقدمة من كتابة التقارير وقت كتابة هذا التقرير السنوي.

18- فيما يلي عرض للملخصات الفردية عن أهم الاستعراضات التي قام بها المكتب حتى نهاية عام 2011.

نتائج خدمات المراجعة والاستشارة على مستوى المنظمة

تقييم إطار المساءلة والمراقبة الداخلية

19- نظراً لالتزام المنظمة بتنفيذ إطار المساءلة والمراقبة الداخلية في عام 2013، وما أشارت إليه عمليات المراجعة التي أجراها مكتب المفتش العام من ضرورة تعزيز المساءلة من أجل التنفيذ الفعال للسياسات والإصلاحات التنظيمية، شارك المكتب في الجزء الأخير من عام 2011 مع خبير دولي في تقييم رفيع المستوى لنظام المساءلة والضوابط الداخلية المعمول به في المنظمة، ولإعطاء المشورة بشأن نهج قوي لتعزيز ذلك على مستوى المنظمة.

20- أجرى تحليل رفيع المستوى للثغرات الموجودة في المساءلة والضوابط الداخلية. وشمل هذا التحليل المجالات الخمسة الرئيسية للضوابط الداخلية التي جاءت في الإطار المتكامل الذي وضعته لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة الوطنية المعنية بالإبلاغ المالي الاحتيالي؛ لجنة تريبداوي، وهو الإطار الذي انتشر استخدامه الآن على نطاق دولي واسع. وتعالج هذه المجالات ظروف الرقابة، وإدارة المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات، والرصد. وخلص الاستعراض إلى أن المنظمة بدأت تنفذ - من خلال خطة العمل الفورية - العديد من الأنظمة والأدوات والعمليات اللازمة للرقابة الفعالة. ورغم ذلك فإن تحليل الثغرات أوضح أنه مازال أمام المنظمة عدد من المجالات التي تحتاج إلى تحسينها، كما أن التقرير يوجه الإدارة نحو بعض الجوانب التي ينبغي التركيز على الاهتمام بها في العام القادم.

21- تغطي معظم المشروعات الرئيسية في خطة العمل الفورية (مثل النظام العالمي لإدارة الموارد، ونظام تقييم وإدارة الأداء، والموارد البشرية، وتقدير المخاطر، واللامركزية، وتغيير الثقافة) أهم الإجراءات اللازمة لإقامة منظمة أكثر مساءلة أمام الدول الأعضاء وأمام موظفيها. ومع ذلك فإن هذه المشروعات تحتاج إلى إطار عمل نهائي يربطها ببعضها.

22- وأكد الاستعراض أيضا أن المنظمة بحاجة إلى إطار عمل محدد تحديدا جيدا للمساءلة والضوابط الداخلية، يجعل المديرين والموظفين مسؤولين بصورة كافية عن قراراتهم وأعمالهم، جنبا إلى جنب مع مواد ذات صلة للمعلومات والتدريب، بغرض إيجاد الثقافة اللازمة لانعاش المساءلة. كما أن نشر الإطار على نطاق واسع من شأنه أيضا أن يؤكد لأصحاب المصلحة الخارجيين كيف تسعى المنظمة إلى تشجيع المساءلة والضوابط الداخلية. وقد طرح التقرير مشروع إطار عمل توضيحي لمساعدة الإدارة على المضي قدماً في هذا الشأن.

23- وقد بين الاستعراض أن الأنظمة والأدوات لن تحل المشكلة وحدها، حيث لاحظ أن الأمر بحاجة إلى خلق ثقافة لها أبعادها، وهو الأمر الذي يحتاج إلى التزام من قيادة المنظمة باستخدام عمليات المساءلة المتاحة بصورة أكثر تشدداً، بما في ذلك الاستخدام الكامل والفعال لما يجري وضعه من أدوات الإدارة القائمة على النتائج وتلك القائمة على المخاطر، مع إجراء استعراضات منتظمة للأداء على مستوى الأفراد وعلى مستوى الفرق، باستخدام نظام تقييم وإدارة الأداء وغيره من البيانات التي ترد في التقارير.

تقييم خطة العمل الفورية

24- تحتوي خطة العمل الفورية على مجموعة طموحة من الإجراءات التي أقرها مؤتمر المنظمة في عام 2008 للنهوض بأهمية المنظمة في العالم وبكفاءتها وفعاليتها. فبعض الإجراءات تمثل تغييرا هائلا في التنظيم، بينما كان البعض الآخر عبارة عن إجراءات صغيرة نسبيا يمكن للمديرين المسؤولين تنفيذها بسرعة. فهناك نحو 80 في المائة من الإجراءات التي وردت في التقارير ينتظر أن تستكمل بنهاية عام 2011. أما باقي الإجراءات - وبعضها يتسم بالضخامة والتعقيد - فمن المقرر الانتهاء منها في 2012-2013.

25- شارك مكتب المفتش العام في أواخر عام 2011 مجموعة Mannet، وهي مجموعة استشارية دولية متخصصة في تطوير المنظمات، وتغيير الإدارة والقيادة، في إجراء تقييم شامل لبرنامج خطة العمل الفورية. وقام هذا الاستعراض بدراسة عملية تنفيذ خطة العمل الفورية في ضوء مجموعة من مبادئ تغيير الإدارة وتطوير المنظمات. وكان الهدف هو تزويد قيادة المنظمة بتوصيات يمكن تطبيقها في المرحلة المتبقية من عملية الإصلاح في 2012-2013، ولمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من الاستثمارات الضخمة في خطة العمل الفورية والاتصال بالأعضاء، وإظهار الأداء الجيد والإبقاء عليه حتى بعد انتهاء العمل في خطة العمل الفورية. وجاء هذا الاستعراض السريع والرفيع المستوى كمتابعة للرعاية التي قدمها مكتب المفتش العام في سنة 2010 للبرنامج المبدئي الشامل لخطة العمل الفورية ولتقدير المخاطر على مستوى المشروع.

26- من بين النقاط الرئيسية التي خرجت من عملية التقييم:

- الأعمال المنصوص عليها في خطة العمل الفورية ضرورية "للحاق" بإقامة النظم. وينبغي استكمال الأعمال التي لم تكتمل، وإدراجها في التيار الرئيسي للخطة بأسرع ما يمكن. ومع ذلك، فما زال عدد من العناصر الرئيسية

غالباً عن خطة العمل لكي تعطي التغيير الجوهرى الذى ينتظره الأعضاء، وهو التغيير المطلوب لتلبية الأولويات التى حددها المدير العام.

- إن التغيير التحويلي لن يتحقق إلا بالاهتمام المستمر والمتكامل على مدى عدة فترات مالية. فالكثير من المنظمات تبدأ بالتركيز على النظم والعمليات ثم تنتقل في مرحلة تالية إلى الإصلاح، محدثة تغييراً جذرياً ومستمرًا في الأولويات الإستراتيجية، والتصميم التنظيمي، وثقافة المنظمة.
- في الوقت الذى أدت فيه عملية الإصلاح إلى مجموعة كبيرة من المبادرات التى تهدف إلى بناء قدرات المنظمة، فإن الحاجة تدعو إلى مواصلة العملية الطبيعية الجارية لتعزيز المنظمة - حيث يصبح التحسين المستمر هو الطريق الطبيعي والمعتاد للعمل.

27- خلص التقرير إلى أن النجاح في استكمال الإصلاحات المتبقية في خطة العمل الفورية في مجالات اللامركزية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة القائمة على النتائج، والنظام العالمى لإدارة الموارد، وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، سيكون مقدمة ضرورية لإجراء تحول تنظيمي عميق. كما أنه سيحدد ستة مستويات من التغيير ويقدم المشورة فيما يتعلق بها (التنقل، والأداء والمساءلة، والقيادة والإدارة، وابتكار البرامج، وتبسيط العمليات، وفريق العمل المتعدد الوظائف والتخصصات) وهو ما سيدفع عملية التعزيز التنظيمي إلى الأمام كوسيلة لإحداث تغيير تحويلي عميق.

استعراض الإدارة القائمة على النتائج - تقييم فعالية الإستراتيجية العامة لتصميم وتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك نظام الإدارة القائمة على النتائج.

28- كان الهدف الأساسي لإصلاح المنظمة هو تحويلها إلى منظمة تسعى إلى نتائج، وهو ما يحتاج إلى النجاح في تنفيذ عنصرين: التفصيل الواضح لأهداف الأعضاء، وتصميم وتقديم نتائج يمكن قياسها في هذا السياق، يكون لها تأثيرها الواضح. ويجري العمل الآن على التنفيذ الكامل لبرنامج إصلاح خطة العمل الفورية وإعداد الموازنة والإدارة القائمة على النتائج. وفي عام 2011، شارك مكتب المفتش العام مع الخبير الاستشاري الدولي في مجال الإدارة القائمة على النتائج John Mathiason والأعضاء المنتسبين في دوائر الإدارة الدولية لتقدير مدى فعالية الإستراتيجية العامة لتصميم وتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك نظام الإدارة القائمة على النتائج، ولمعرفة مدى ما تحقق من مطالب التقييم الخارجي المستقل وخطة العمل الفورية حتى منتصف عام 2011، وما الذي ينبغي عمله في الشهر الستة التالية لتحقيق المهام الواردة في خطة العمل الفورية.

29- لاحظ التقدير أنه رغم أن المنظمة حققت تقدماً ملموساً في الارتقاء بالإدارة القائمة على النتائج، فما زال هناك الكثير الذي ينبغي القيام به، إذا كان لها أن تنفذ نظاماً يعمل بكامل طاقته كما كان مقصوداً منه، وفي حدود الإطار الزمني المقرر في خطة العمل الفورية. ولاحظ التقرير أن الإدارة القائمة على النتائج تبدأ بإعطاء وعود لما تستطيع المنظمة

تحقيقه لو أعطيت الموارد اللازمة لإنتاج المخرجات وتقديم الخدمات. ولكن هذه المخرجات والخدمات لا بد أن تكون قابلة للقياس إذا كان للمنظمة أن تأمل في أن تقول أنها حققت النتائج المطلوبة.

30- يبين تحليل النتائج التنظيمية ومؤشراتها في الخطة الجارية المتوسطة الأجل أن أغلب هذه النتائج والمؤشرات غير قابلة للقياس، إما لأن صياغتها فضفاضة للغاية، أو أنها لا تظهر علاقة سببية محمودة بما تنتجه المنظمة (ما يسمى بمشكلة الإسناد). وحدث تحسين بين الفترة المالية الأولى في ظل الإدارة القائمة على النتائج (2010-2011) وبين الفترة المالية التالية (2012-2013)، ولكن المشكلة ما زالت موجودة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأهداف الوظيفية ليست واضحة بطريقة تشرح بصورة منطقية أهميتها الإستراتيجية.

31- والمشكلة المحورية هي أن وحدة البرمجة الرئيسية، التي تسمى نتائج الوحدة قامت على أساس المخرجات لا النتائج. فالنتائج المباشرة التي ينبغي أن تكون مدفوعة مباشرة بالمخرجات التي تنتجها المنظمة، والتي ستفضي إلى تحقيق النتائج التنظيمية، هي حلقة مفقودة في السلسلة الحالية للإدارة القائمة على النتائج. وقد رُحلت هذه المشكلة إلى "استعراض منتصف المدة"، والذي كان يركز بدوره على المخرجات أكثر من النتائج. ولاشك أن استمرار التركيز على المخرجات لن يؤدي إلا إلى الإبقاء على صوامع المنظمة التقليدية وثقافتها التنظيمية.

32- كان هناك قلق داخلي بشأن إمكانية إضافة مفهوم جديد (النتيجة المباشرة) أو إعادة تعريف نتائج الوحدة بأنها نتائج عملية تخطيط الأعمال في 2012-2013، بحسب التوصية. وكانت النتيجة أن هذا لم يرد في التعليمات النهائية لأعمال التخطيط لتلك الفترة، وظل الإبهام السابق في تعريف نتائج الوحدة كما هو مع المصطلح الجديد "المخرجات التنظيمية". وستكون الفرصة التالية لإحداث تغيير ملموس في نهج الإدارة القائمة على النتائج في عام 2014. وفي هذا الصدد، قدم التقرير 12 توصية إلى الإدارة وإلى فريق المشروع بتحويل الإدارة القائمة على النتائج من نظام يسير بالمخرجات إلى نظام يقوم على النتائج.

التصديق على تقرير تنفيذ البرامج

33- تقرير تنفيذ البرامج هو أهم تقرير لمساءلة المنظمة أمام أعضائها عن استخدام الموارد في الفترة المالية السابقة. فهو يعطي معلومات عن أداء المنظمة الفعلي ومدى تقدمها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للخطة والميزانية. فقد بدأ التغيير الكبير في تقرير تنفيذ البرامج في ظل الشكل الجديد للإدارة القائمة على النتائج. ولكي يسهم مكتب المفتش العام في هذا الإصلاح في حينه، قام باستعراض العملية للتأكد من اكتمال البيانات التي وردت في تقرير تنفيذ البرامج 2008-2009 وموثوقية هذه البيانات، واختبر بيانات بعض الكيانات البرنامجية المختارة للتأكد من أنها تدعم الانجازات الواردة في التقرير، كما قام بتقدير ما إذا كانت التغييرات المقترحة للفترة المالية 2010-2011 سوف تعالج نقاط الضعف التي تم التعرف عليها.

34- خلص مكتب المفتش العام إلى أن التغييرات الجوهرية التي قررها مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد سوف تعالج أوجه القصور الرئيسية عن طريق كمال وموثوقية التقارير التي كتبت حتى الآن. وكان من بين الصعوبات: النطاق المحدود لفئات أوضاع التنفيذ، وطبيعة بعض المخرجات التي تجعل من الصعب كتابة تقارير عما أنجزته، وعدم وجود مقاييس لدى وحدات كتابة التقارير لكي تطبق فئات أوضاع التنفيذ. كما أن العملية المستخدمة في إعداد تقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2008-2009 اعتمدت على التقدير الذاتي وعلى التقارير التي كتبتها وحدات التشغيل الفردية، دون أي التحقق منها بصورة مستقلة. وبالإضافة إلى ذلك، لاحظ مكتب المفتش العام أن تقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2008-2009 احتوى على استعراض غير كامل لأداء البرامج، لأنه ركز على المعالم السردية البارزة ولم يشرح الثغرات الموجودة بين المخرجات المقررة والمخرجات الفعلية في فترة السنتين.

35- مثّلت النتائج التنظيمية الجديدة التي استخدمت في 2010-2011 تحسناً من حيث الدقة وإمكانية قياسها عن المخرجات السابقة التي انتقدها تقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2008-2009. وسوف يكون هناك اختيار أكثر دقة لفئات أوضاع التنفيذ، وسوف تسمح العملية المقترحة لهذه الفئات بأن تتحدد بصورة أكثر موضوعية واتساقاً. فالشكل الجديد المقترح لتقرير تنفيذ البرامج سيتطلب شرحاً وتقليلاً للثغرات الموجودة بين أهداف الأداء المقررة وتلك المتحققة بالفعل، مع معلومات في جزء منه عن الدروس المستفادة.

36- ومع ذلك، ففي الوقت الذي أجريت فيه المراجعة، لم يكن لدى مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد خطة محددة لوضع عملية للتقدير الداخلي للتحقق من البيانات المقدمة من الوحدات الفردية لكتابة التقارير. وبالإضافة إلى ذلك، فرغم أن النظام الجديد للرصد وكتابة التقارير في الإدارة القائمة على النتائج سوف يكشف أوتوماتيكياً عن الثغرات الموجودة بين مستويات الأداء المقررة وتلك المتحققة بالفعل، فإن مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد لم يقرر بعد كيفية طرح هذه الثغرات والدروس المستفادة ذات الصلة، في التقرير الجديد عن تنفيذ البرامج، وقد وافق المكتب المذكور على ضرورة إقامة آلية لضمان الجودة للتأكد من دقة معلومات الأداء وموثوقيتها، وأشار إلى أنه سوف يحدد الممارسات الجيدة في الوكالات الأخرى بغرض تنفيذ المرحلة الأولى من عملية ضمان الجودة لتقرير تنفيذ البرامج عن الفترة 2010-2011.

تشجيع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة

37- اشتملت خطة العمل الفورية على دراسة شاملة لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة. وكما جاء في استنتاجات مكتب التفويض العام فإن المهام المتعلقة بالمساءلة والضوابط الداخلية وبالتنفيذ العام لبرنامج خطة العمل الفورية، جعل تنفيذ إدارة المخاطر على مستوى المنظمة بنجاح وفعالية مسألة رئيسية في السماح بالتحول الذي يسعى إليه الأعضاء والقيادة وغيرهم من أصحاب المصلحة. وفي أوائل عام 2010، أوكلت الإدارة العليا مسؤولية إدارة مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة إلى مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد.

38- وتعزيراً لذلك، قام مكتب المفتش العام باختيار خبير استشاري وانتدب مراجعاً كبيراً للتعاون مع مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد ابتداءً من الربع الثالث لعام 2010 ولمدة 12 شهراً بغرض التركيز على الاحتفاظ بزخم هذه المبادرة المهمة، وللقيام بدور المدير المؤقت لمشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة إلى أن يقوم المكتب السابق ذكره بتعيين موظف دائم للإستراتيجية والتخطيط وفريق معاون للقيام بهذا الدور. وفي حالة عدم التوفيق في هذا التعيين بصورة مرضية، ومع الأهمية التي يعلقها مكتب المفتش العام على ضمان أن يسير مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة طبقاً لما تضمنته خطة العمل الفورية، وافق المكتب على نقل الموظف بصورة رسمية في سبتمبر/ أيلول 2011 ليصبح مديراً دائماً للمشروع.

39- لاحظ مكتب المفتش العام أن المشروع توقف بصورة مؤقتة في يناير/ كانون الثاني 2012 لكي يعيد تقدير ضم إدارة المخاطر على مستوى المنظمة إلى إطار الإدارة القائمة على النتائج، في ضوء الخبرة المكتسبة من المشروع التجريبي. وقد حدد مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد التحديات القائمة من حيث دمج إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في إدارة المنظمة، وهيكلة الحوكمة والمساءلة، وإقناع المديرين بإتباع استراتيجيات للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها، وتزويد مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة بأفراد لديهم مجموعة من المهارات المناسبة والمعرفة بالمنظمة. فإدارة المخاطر على مستوى المنظمة هي في لبها جهد لتغيير الثقافة، وبناء على ذلك، يشير مكتب المفتش العام بإتباع نهج متكرر في التنفيذ. ومع أخذ ذلك في الاعتبار، يحث المكتب قيادة المنظمة على التكفل بمعاملة إدارة المخاطر على مستوى المنظمة كعمل له أولويته، مع إدخال التعديلات المناسبة على النهج، في ضوء عمليات إعادة التقدير الجارية، واستكمال تعيين الموظفين في المشروع في أسرع وقت ممكن من عام 2012.

تقدير تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

40- في أواخر عام 2011، أشترك مكتب المفتش العام مع خبير دولي في المعايير المحاسبية الدولية ليستكمل التقدير العام لتنفيذ هذه المعايير في المنظمة، وتبين من التقدير العام أن عملية التنفيذ مثلت تحدياً للمنظمة. فقد بدأ المشروع في الوقت الذي كانت فيه المنظمة تحتاج إلى اللحاق بسرعة بالسياسات المحاسبية، وعمليات الإجراءات والنظم والأعمال، ودعم الأنظمة في الشبكة الممتدة من المكاتب الميدانية. وتطور المشروع منذ ذلك الحين ليصبح جزءاً من المشروع الطموح الأوسع للنظام العالمي لإدارة الموارد، والذي يشمل تحديث مقر نظام أوراكل، وإحلال حل ميداني متكامل مع نظام المقر محل النظام المحدود للمحاسبة الميدانية، وكذلك النظم الجديدة أو المحدثة كذلك الخاصة بالسفر. وفي الوقت الذي جرت فيه عملية المراجعة، كانت المنظمة قد حققت قدراً من التقدم في تنفيذ بعض عناصر المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، لاسيما في مجال تطوير النظم، وإن كان مازال هناك قدر كبير من العمل في تسليم أغلب العناصر من غير النظم، مثل التغييرات في كتابة التقارير المالية، والمحاسبية، وعمليات الضوابط والأعمال، بما في ذلك المعاملات المحاسبية.

41- لاحظ مكتب المفتش العام أن إستراتيجية التنفيذ قد تطورت من التنفيذ التدريجي لنظم الامتثال بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ثم بيانات الامتثال المالي في هذه المعايير عام 2013 إلى إستراتيجية ينفذ فيها هذان الهدفان بالتوازي. وتعتمد هذه الإستراتيجية اعتمادا كبيرا على تطبيق الأحكام المؤقتة المتاحة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية المبدئية للقطاع العام، مما سيتسبب في تأخير تحقيق فوائد الإدارة المالية الناجمة عن تنفيذ هذه المعايير، كما تعتمد على العمل اليدوي الكثير الذي يحيط بأرصدة أول المدة بالتزامن مع طرح النظام والتدريب.

42- عندما رصد هذا التقرير السنوي، كانت مخاطر هذا النهج والتوصيات ذات الصلة مازالت قيد المناقشة.

مراجعة أمن المعلومات

43- أجرت المنظمة عددا من المراجعات الأمنية في أعقاب حادثة تتعلق بأمن البيانات في عام 2010، ونفذت بعض الإجراءات لتلافي أسباب هذه الحادثة. وقام مكتب المفتش العام بتحليل الحادثة، واتخذت شعبة تكنولوجيا المعلومات خطوات للمتابعة، ورفعت تقريرا عن ذلك إلى الإدارة في أوائل عام 2011. وأثناء ذلك العام كانت خطة تحسين أمن تكنولوجيا المعلومات قيد الإعداد تحت رئاسة مسؤول كبير عن تكنولوجيا المعلومات عُين مؤخرا، وهو خبير في أمن تكنولوجيا المعلومات، وكان يعاونه أحد الموظفين. كما اتخذت شعبة تكنولوجيا المعلومات مبادرات للمحافظة على أمن قاعدة بيانات أوراكل وبيئة موقع الأعمال الإلكتروني. ثم قام مكتب المفتش العام بعد ذلك في عام 2011 بعمل تقدير عام، بمعاونة خبير استشاري لأمن المعلومات في المنظمة على خلفية أفضل الممارسات، مثل معيار المنظمة الدولية للتوحيد القياسي 27001 (ISO 27001) الخاص بنظم إدارة أمن المعلومات، وإطار أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة، وقد روعى في ذلك مبادرات المتابعة السابق ذكرها التي اتخذتها شعبة تكنولوجيا المعلومات.

44- خلصت عملية المراجعة إلى أنه مازالت هناك نقاط ضعف ملموسة في الرقابة، وأنه لا بد من معالجة ذلك على سبيل الأولوية. وقد طرح التقرير 36 توصية على الإدارة للحد من نقاط الضعف والرقابة الرئيسية أو القضاء عليها. ويشمل ذلك وضع إطار لسياسات أمن المعلومات، ومساعدة مختلف الإدارات على الأخذ بممارسات أفضل للأمن وتحسين ظروف الأمن في جميع النظم المستخدمة، وقواعد البيانات، والشبكات، والتطبيقات البرمجية والإدارية، والقيام بتقدير شامل لمخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات والإبقاء عليه، وإعادة إنشاء وحدة لأمن تكنولوجيا المعلومات في شعبة تكنولوجيا المعلومات لتجميع المسؤوليات المتعلقة بالأمن، والمتفرقة الآن داخل هذه الشعبة.

45- كان التقرير الرئيسي للمراجعة مصحوبا بـ"تقرير تقدير الأمن التقني" الذي يوثق النتائج التفصيلية للاختبارات التي أجراها المكتب الاستشاري للمراجعة NII. وتحدد هذه النتائج مجالات تعرض شبكة المنظمة للمخاطر، كما أن التقرير الفني أعطى 111 توصية تفصيلية للنهوض بأمن شبكة المنظمة. وقد بدأت شعبة تكنولوجيا المعلومات بالفعل في اتخاذ إجراءات بشأن العديد من هذه التوصيات أثناء الاستعراض.

تعيين الموظفين الفنيين

46- كان هدف الاستعراض هو معرفة ما إذا كانت سياسات وإجراءات تعيين الموظفين الفنيين فعالة (أي أنها تؤدي إلى ضمان أعلى مستويات الكفاءة والقدرة الفنية، كما جاء في المادة 8-3 من دستور المنظمة) وتتسم بالكفاءة والسرعة والإنصاف والشفافية.

47- خلصت عملية المراجعة إلى أن المنظمة بحاجة إلى تعزيز العملية في عدد من المجالات الرئيسية في المنظمة. ومن بين هذه المجالات الاستراتيجية العامة لتعيين الموظفين الفنيين واختيارهم، فيما يتعلق بالتوازن الجغرافي، والتوازن بين الجنسين، والتفكير في المرشحين الداخليين، والحد الأدنى من المستويات والتدريب، ضماناً لأن تأتي عملية التعيين متسقة وفي حينها وأن تجري بصورة شفافة ومهنية في المنظمة كلها، مع رصد أداء الوحدات في تنفيذها لأعمال التعيين التي أوكلت لها. وعند إعداد هذا التقرير السنوي، كانت النتائج والتوصيات موضع مناقشة مع الإدارة.

استعراض ترتيبات إعانة الإيجار في المنظمة

48- كان الهدف الرئيسي لعملية المراجعة هو معرفة ما إذا كانت خطة إعانة الإيجار في المنظمة قد نفذت بطريقة فعالة تتسم بالكفاءة، وحققت الغرض الذي وضعت من أجله. وتحقيقاً لهذا الهدف، استعرض مكتب المفتش العام ما إذا: (1) كانت سياسات وإجراءات مناسبة وشاملة قد وضعت ويجري تنفيذها، من أجل التأكد من أن الإعانة لا تدفع إلا لمن يستحقها من الموظفين؛ (2) كان هناك نظام مناسب للرصد يضمن فعالية السياسات والإجراءات الموجودة. وبناء على ذلك، سعى مكتب المفتش العام إلى تحديد المجالات التي تستطيع الإدارة أن تدخل عليها تحسينات في الخطة، أو أن تحقق وفورات نتيجة زيادة الكفاءة.

49- وطبقاً للجنة الخدمة المدنية الدولية فإن الغرض الأصلي لإعانة الإيجار، كان ضمان قدر أكبر من التكافؤ للموظفين الفنيين لكي يحصلوا على سكن مناسب. وكان المقصود من الإعانة هو المساعدة في تخفيف بعض الأعباء بالإعانة في تكاليف الإيجار للموظفين الذين ينفقون جزءاً أكبر من المتوسط من دخلهم في دفع قيمة الإيجار في أماكن العمل الجديدة التي يعينون فيها. وهي مشكلات يتعرض لها عادة الموظفون الجدد والموظفون أصحاب الأسر الكبيرة.

50- يرى مكتب المفتش العام أن سياسات إعانة الإيجار في المنظمة، وإجراءاتها وممارساتها قد ابتعدت عن الغرض منها، وأنه ينبغي إعادتها إلى الطريق الصحيح. وقد أوصى التقرير بشكل خاص بما يلي: (أ) تعديل التعريف الحالي للموظف الجديد بحيث يعكس بصورة أفضل فترة الإقامة في مكان العمل؛ (ب) ربط الحد الأقصى المسموح به لإعانة الإيجار بحجم الأسرة بدلاً من التركيز على مستوى الرتبة وحده؛ (ج) توضيح المبلغ أو النسبة المئوية المستقطعة من الرسوم غير المستحقة من القيمة الإجمالية للإيجار؛ (د) تعديل خطة القوة القهرية بحيث تستبعد شروط عدم التجديد.

51- تبين من عملية المراجعة أن جودة وثائق الاستحقاق لم تكن كافية في أغلب الأحيان لتأييد دفع الإعانة للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين في مكاتب الفحص الثلاثة لم يطبقوا دائما نفس الإجراءات، كما أن عملية التوثيق لم تكن كاملة دائما في نظام إدارة وثائق العملية، رغم إقرار مكتب المفتش العام بأن مركز الخدمات المشتركة قد بدأ مؤخرا في اتخاذ إجراءات لمعالجة ذلك. وأخيرا، فإن أدوات كتابة التقارير عن نظام إدارة الموارد البشرية لم تكن تكفي لضمان حصول الإدارة على المعلومات اللازمة لترصد مدى استحقاق الإعانة بصورة كافية.

52- لاحظ مكتب المفتش العام أن فرع سياسات الموارد البشرية ودعم الخدمات ومركز الخدمات المشتركة قد اتخذوا بعض الخطوات لتعزيز الضوابط على ترتيبات إعانة الإيجار، ولكنهما وضعا تسع توصيات لمزيد من الإجراءات، من أجل تحسين الفعالية والكفاءة العاميين في هذا المجال.

حساب جرد مجمع السلع والخدمات وحساب الاهتلاك

53- راقب مكتب المفتش العام حساب الجرد في نهاية عام 2010، كإجراء متفق عليه يتم طبقا للمعايير الدولية بشأن الخدمات ذات الصلة، لدعم المراجعة الخارجية للمنظمة. وخلص المكتب إلى أن مجمع السلع والخدمات ملتزم بالترتيبات السليمة. كما لاحظ المكتب أن المجمع يتخذ الآن إجراءات لتحسين عمليه حساب الاهتلاك بالنسبة للسلع التالفة أو المفقودة لكي تصبح متفقة مع سياسته وإجراءاته الداخلية، والتأكد من أن بيانات النظم ذات الصلة موثوق بها وكاملة ودقيقة.

صندوق التسليف والادخار

54- صندوق التسليف والادخار جزء لا يتجزأ من المنظمة. وقد أجرى مكتب المفتش العام استعراضا في عام 2011 بناء على طلب مدير الصندوق لمعرفة ما إذا كان فصل المهام في الأعمال الرئيسية كافيا، وما إذا كان بإمكان الموظفين القيام بمهام إضافية دون الإخلال بهذا الفصل، وكان هذا هو الوضع بشكل عام، رغم أن المكتب أوصى بفصل مهام التسويات المصرفية وإيداع إشعارات القيود الدائنة في iCUSYS.

استعراضات المكاتب الميدانية

55- كان من بين التغطيات التي قام بها مكتب المفتش العام في 2010-2011 عنصر قوي خصه لشبكة المكاتب الميدانية التي تستأثر بأكثر من 65 في المائة من إنفاق المنظمة. ففي عام 2011، أصدر المكتب تقارير عن مراجعة 28 مكتبا قطريا، والمكاتب الإقليمية في آسيا والمحيط الهادئ، وفي أفريقيا، والمكتب دون الإقليمي في زيمبابوي، ومكتب الاتصالات في جنيف. وكان نطاق هذه المراجعات متنوعاً، حيث تراوحت بين الاستعراض الشامل للمكتب بحيث يغطي البرامج والعمليات معا وبين استعراضات هادفة تركز على الممارسات المالية والإدارية وضوابط المكاتب.

وكان من بين مجالات التركيز مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي الذي اكتمل في عام 2011 وغيره من عمليات الطوارئ (مثل هايتي والسودان والصومال وأفغانستان). كما أصدر مكتب المفتش العام تقارير شاملة عن المراجعات المالية والإدارية التي أجريت في عام 2010 وعن أهم القضايا المتعلقة بأنشطة الإصلاح في الميدان.

56- احتوت هذه التقارير على أكثر من 516 توصية موجهة إلى الجهات المحلية، وفي بعض الأحيان إلى المقر، من أجل تحسين الضوابط والعمليات في مجال تنفيذ اللامركزية، وإدارة البرامج والمشروعات، والإدارة المالية، والمشتريات، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والأمن. وقد قبلت الإدارة بجميع التوصيات عدا ثلاث توصيات تتعلق بمكاتب معينه، ونفذت بالفعل 354 توصية منها (69 في المائة) بنهاية عام 2011. وفيما يلي تلخيص للتقارير التي صدرت:

أهم القضايا المتعلقة بأنشطة إصلاح اللامركزية في المكاتب الميدانية.

57- استعرض مكتب المفتش العام حالة الإصلاح في شبكة المكاتب الميدانية على امتداد أول سنة كاملة على تنفيذ برنامج الإصلاح، مستفيداً في ذلك من نتائج مراجعات مكاتب إقليميين ومكاتب إقليميين فرعيين وعشرة مكاتب قطرية في عام 2010. وكان الغرض هو إسداء المشورة إلى الإدارة بشأن مدى فهم هذه المكاتب لأهداف الإصلاح الميداني، ومدى تأثيرهم بذلك حتى الآن، ومدى استعدادهم لتحمل مسؤوليات جديدة.

58- وعموماً، فقد تبين لمكتب المفتش العام أن المكاتب الميدانية الموجودة ضمن شبكة المكاتب الميدانية لم تكن في وضع جيد في السنة الأولى (2010) لكي تتحمل الدور والمسؤوليات الجديدة التي يلقيها الإصلاح على كاهلها. فمع أن الهدف العام كان واضحاً وأن المكاتب رحبت باللامركزية، فإن الرسائل المبدئية التي أرسلت إلى المكاتب الميدانية عن أنشطة الإصلاح كانت تفتقر إلى التنسيق والمعلومات الكاملة. فطرح اللامركزية لم يوضح النتيجة المنتظرة لإصلاح اللامركزية أمام المكاتب المختلفة في الشبكة اللامركزية، فقد جاءت الرسائل المتعلقة بأنشطة إصلاح اللامركزية بالقطعة ومن مصادر مختلفة، وهو ما أربك بعض المديرين بشأن أولوية الأنشطة وقيادة اللامركزية. كما أن نقل السلطات والمسؤوليات إلى المكاتب الميدانية كان يفتقر في أغلب الأحيان إلى المعلومات اللازمة عن الموارد للقيام بأعمال جديدة والموارد الإضافية التي ستقدم أو ستكون متاحة للشبكة اللامركزية. والكثير من المكاتب التي تمت زيارتها لم تكن متأكدة من موعد تطبيق جميع الإصلاحات عليها، ولا من الموارد التي ستتاح لدعم جهودها. وهو ما يجعل من الصعب على المكاتب الميدانية أن تلتزم التزاماً تاماً بنجاح اللامركزية.

59- ومنذ الانتهاء من أعمال المراجعة، عالج التنفيذ المستمر لبرنامج الإصلاح بعض الجوانب المتعلقة بهذه المسائل. وبالإضافة إلى ذلك، وإعطاء المزيد من التماسك لموضوع اللامركزية، طلب الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية في أكتوبر/ تشرين الأول 2011، إعداد خطة شاملة للامركزية.

60- أوصى التقرير بإرسال خطاب واضح ومنتظم إلى المكاتب الميدانية بشأن إصلاحات اللامركزية وتقدير الإدارة لقدرات المكاتب الميدانية (المهارات، والعاملين، والموارد) لكي تتحمل مسؤوليات جديدة في إطار عملية اللامركزية.

تنفيذ برنامج مرفق الأغذية المشترك بين الاتحاد الأوروبي والمنظمة

61- بالنسبة لبرنامج مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي، وضعت شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل إستراتيجية للتنفيذ في الفترة بين ديسمبر/كانون الأول 2008 ومارس/آذار 2009، ثم قامت بتنفيذ البرنامج حتى نهاية عام 2011، وأنفقت ما يقرب من 232 مليون يورو (نحو 314 مليون دولار) لتنفيذ 31 مشروعاً في 28 بلداً. وقام مكتب المفتش العام بأعمال مراجعة البرنامج في المقر وفي 15 بلداً¹ أثناء الفترة المالية 2011/2010. وجمع تقرير شامل صدر في 2011 نتائج هذا العمل، وطرح مسائل للعرض على الإدارة لكي تستفيد منها في مشروعات ضخمة مماثلة قد تقوم بها في المستقبل.

62- وعموماً، أكتشف مكتب المفتش العام أن البرنامج نُفذ بنجاح من حيث النواحي المالية، وتنفيذ الأنشطة المقررة، وعلاقات العمل مع الجهة المانحة.

63- وكان أهم التحديات التي صودفت، الوقت الذي استغرقته شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في مشاركة الشعب المعنية بصورة ايجابية في تنفيذ المشروع، سواء في المقر أو في شبكة المكاتب الميدانية. ولاشك أن مراعاة اهتمامات أصحاب المصلحة وتوضيح الأدوار والمسؤوليات في بداية البرنامج، كان من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الالتزام والمشاركة من جانب الشعب الفنية والمكاتب الميدانية. أما على مستوى المشروعات، فإن هياكل الحوكمة التي خطط لها في البداية، لم تعمل كما كان مقرراً لها في جميع المشروعات، وإنما وضعت ترتيبات بديلة، مثل لجان الإدارة المحلية، وإجراء مناقشات ثنائية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتقديم المشورة اللازمة، وهو ما تبين أنه الأنسب.

64- وترجع التأخيرات في تنفيذ البرنامج إلى عدة عوامل، مثل التأخير في توقيع الحكومات على وثائق المشروع، وضعف التخطيط لعمليات التنفيذ، مما أسفر عن التأخير في بدء أنشطة المشروع. كما أن انعدام الأمن والكوارث الطبيعية التي حدثت أثناء التنفيذ، ساهمت في الأخرى في حدوث تأخيرات في 3 مشروعات من بين 15 مشروعاً تم استعراضها. وأتضح أن تصميم المشروعات كان طموحاً أكثر من اللازم بالنسبة للفترة المتاحة لتنفيذها. ورغم الحاجة إلى إعداد مقترحات بمشروعات على وجه السرعة، فقد كان على عملية الموافقة في المنظمة أن تتكفل - كجزء من تقديرها الفني - بأن تكون الأنشطة مناسبة للفترة الزمنية المتاحة طبقاً لما تم الاتفاق عليه مع الاتحاد الأوروبي.

¹ البلدان الخمسة عشر هي: أفغانستان، وبوركينا فاسو، وكمبوديا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وإريتريا، وغواتيمالا، وغينيا-بيساو، وهاتي، وجامايكا، وكينيا، وليبيريا، ونيبال، وباكستان، وسيراليون، وزيمبابوي.

65- كان الدعم الإداري لعملية التنفيذ على المستوى القطري جيداً بشكل عام، كما أن الضوابط التي وضعت كانت سليمة بالأساس، باستثناءات قليلة. وحدث تحسن في تنفيذ الأنشطة الرئيسية، مثل تعيين الموظفين والمشتريات، واختيار المستفيدين والمشاركين في التنفيذ، بناءً على الدروس المستفادة من البرنامج المشترك بين مبادرة مكافحة ارتفاع أسعار المواد الغذائية وبرنامج التعاون التقني، ومع الاستمرار في تنفيذ برنامج مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي. ومع ذلك، فإن أوجه النقص في التشغيل التي مازالت بحاجة إلى التحسين تشمل تقليل الفجوة بين بدء المشروع ووصول موظفيه، وتحسين سرعة الأنشطة المتعلقة بالمشتريات، مثل القرارات الخاصة بزيادة تفويض السلطات والإجراءات المتصلة بذلك للإسراع بعمليات الشراء المحلية، وكذلك تحسين الدعم الوثائقي لاختيار شركاء التنفيذ والمستفيدين، إذ أن التأثير العام لهذه التأخيرات ترجع إلى تباطؤ في معدل تنفيذ البرنامج بأكثر مما كان متوقعا، مما أسفر عن عجز المنظمة عن تحقيق هدفها المتمثل في إنفاق 75 في المائة في الفترة الأولى للتقرير، حيث أنه كان لابد من تمديد فترة تنفيذ خمسة مشروعات من المشروعات الخمسة عشر التي تم استعراضها، إلى نهاية نوفمبر/ تشرين الثاني 2011، حتى يتسنى الانتهاء من أنشطتها.

66- كان أداء الرصد الذي قامت به وحدة تنفيذ المشروع على مستوى المقر، جيداً. وقامت علاقات عمل وثيقة مع فريق المهام في مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي، مما سهل عمليات التفاوض والاتفاق في حينها. وأكدت الإجراءات أنه تم الحصول على المعلومات الشاملة عن البرنامج وتحليلها بصورة منتظمة بمعرفة وحدة تنفيذ المشروع، مما سهل من كتابة التقارير السردية إلى الاتحاد الأوروبي، ومع ذلك، فإن ترتيبات الرصد على المستوى القطري تفاوتت تفاوتاً شديداً بحسب ما إذا كانت هناك وحدة لإعادة التأهيل والتنسيق في حالات الطوارئ أم لا، ووجود وظيفة واضحة للرصد محددة تحديداً جيداً وبها عدد كاف من الموظفين، وتوافر الخبرة لدى المكتب القطري في التعامل مع مثل هذه المشروعات الواسعة النطاق. وتبين أنه في الحالات التي لا توجد فيها هذه العناصر، يصبح التحكم في عملية التنفيذ ضعيفاً.

تقرير موجز عن الإدارة المالية والاستعراضات الإدارية للمكاتب الميدانية في 2010

67- في أعقاب برنامج تجريبي عام 2009، تم نقل برنامج المراجعة المحلية في المكاتب القطرية للمنظمة من شعبة المالية إلى مكتب المفتش العام. وكان الهدف من وراء ذلك هو تحسين جودة الامتثال وتقارير المراجعة المالية للمكاتب القطرية، والتي كان يقوم بها في السابق مراجعون خارجيون بعقود محلية.

68- وضع مكتب المفتش العام برنامجاً معززاً للمراجعة يركز على استعراض الامتثال للضوابط المالية والإدارية المقررة، وضم حزمه من المراجعات على المستوى القطري إلى خطة المراجعة للفترة المالية 2010-2011. وتشمل هذه المراجعات، والمحاسبة والرقابة على الأصول، وشراء السلع والخدمات، وخطابات الاتفاق، والأعمال المصرفية والنقد، والصرف، والموارد البشرية بخلاف الموظفين، وضوابط الإدارة العامة وتشجيع المبادئ الأخلاقية. وفي عام 2010 صدر تقرير موجز ليكون بمثابة تقرير مجمع لسلسلة التقارير التي صدرت في عام 2010، لخص المسائل المشتركة وأوصى

بإدخال تحسينات على مستوى المنظمة. وقد استند هذا التقرير إلى نتائج مراجعة 37 مكتبا، كان كل منها موضوعا لتقرير منفصل يتناول النتائج والتوصيات المحلية.

69- تبين لمكتب المفتش العام أن 51 في المائة من المكاتب القطرية التي روجعت في عام 2010 لم تنفذ السياسات والإجراءات المقررة تنفيذا كافيا، ولذا كان هناك نقاط ضعف ملموسة في الرقابة الداخلية. وتفاوتت نقاط الضعف في الرقابة في المكاتب التي تمت مراجعتها من مكتب إلى آخر، ولكن كل المجالات تضررت.

70- هناك العديد من المسائل التي أبرزها التقرير الموجز تحتاج إلى معالجتها على مستوى المنظمة، حتى تتمكن من إدارة شبكتها الميدانية بصورة أفضل، ولتقوم المكاتب القطرية بأدوارها ومسؤولياتها على وجه أفضل. وتحتاج المنظمة بشكل خاص إلى أن تضمن تعيين عدد كاف من الموظفين في الأفرقة الميدانية، وأن يكونوا مدربين جيدا، ويتمتعون بخطة من المهارات والخبرات اللازمة لإدارة برامج معقدة. وبالإضافة إلى ذلك، تحتاج المنظمة إلى تعزيز الرقابة على البيانات المالية التي ترفعها المكاتب القطرية لكي تتأكد من دقتها. وفوق ذلك، ينبغي للمنظمة أن تتأكد من وجود إدارة تكفي لمتابعة امتثال المكاتب القطرية للسياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة، ومن تحديد ممارسات أفضل في آحاد المكاتب وتكرارها عبر شبكة اللامركزية.

الإدارة المالية والمراجعات الإدارية للمكاتب القطرية في 2011

71- واصل مكتب المفتش العام عمله في مجال المراجعة المالية والإدارية للمكاتب الميدانية في عام 2011، مع التوسع في مجال هذا العمل ليشمل إدارة الأمن وتكنولوجيا المعلومات. وقد مُثلت جميع الأقاليم في عمليات المراجعة هذه. وقام مكتب المفتش العام في الفترة من 2010 حتى الآن بإصدار 68 تقرير مراجعة عن المكاتب القطرية اشتملت على ترتيب ضوابطها المالية والإدارية على خلفية المعايير المقررة. وشمل ذلك 37 تقريرا لعام 2010، و31 تقريرا لعام 2011.²

72- قام مكتب المفتش العام - مساعدة منه للإدارة في معالجة المسائل التي برزت في هذه الاستعراضات - بوضع نظام لتقدير وترتيب الأداء العام لآحاد المكاتب بطريقة منسقة. وتم تجميع الـ31 مكتبا قطريا التي جرى استعراضها في 2011 وترتيبها باستخدام المعايير التالية³:

- مكاتب مُرضية (اللون الأخضر): تم تصميم ضوابطها بصورة جيدة وتعمل كما هو مقرر لها. ولا تحتاج إلى تحسينات أو إلى تحسينات محدودة.

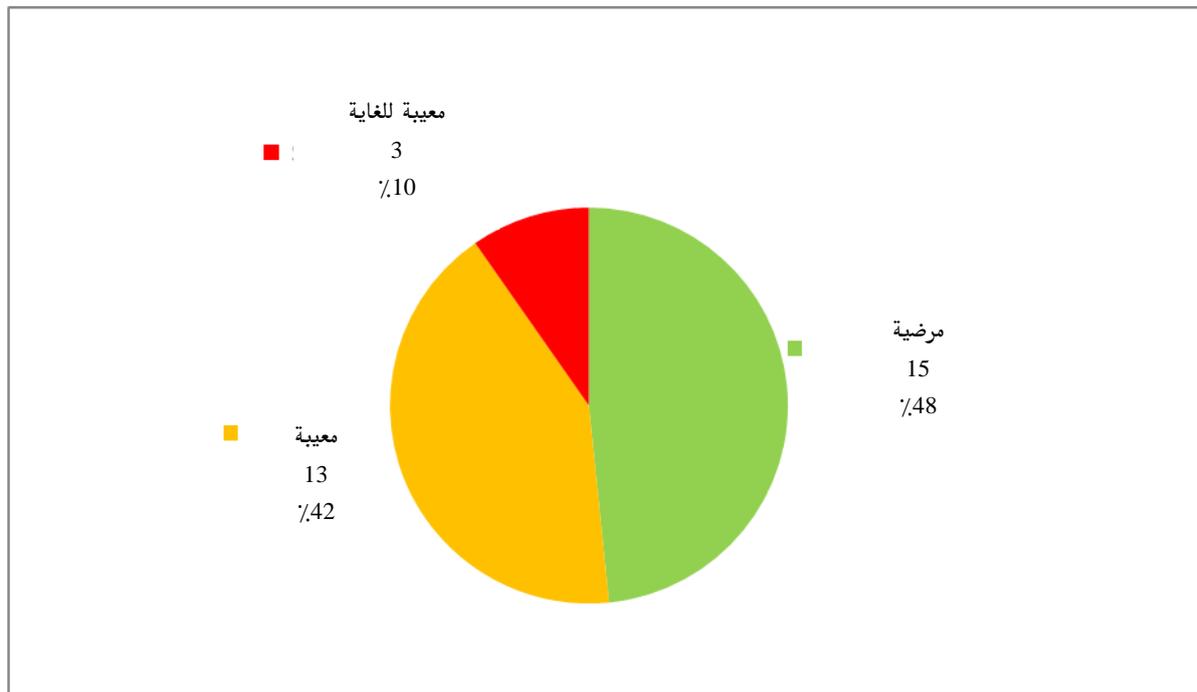
² التقارير الـ 31 لعام 2011 المتعلقة بالمكاتب التي تم زيارتها. وتشمل 23 من تقارير المكاتب القطرية الـ 28 التي صدرت عام 2011 (أنظر المرفق ألف (2))، و8 تقارير أخرى من المكاتب القطرية عن المراجعات التي أجريت في عام 2011 والتي أعدت تقاريرها في أوائل عام 2012 إلى أن تم إعداد هذا التقرير السنوي.

³ قام مكتب المفتش العام في عام 2011 بمراجعة منهجية الترتيب التي يستخدمها في معرفة الامتثال العام لآحاد المكاتب لجعلها أكثر اتساقا مما كانت عليه.

- مكاتب معيبة (لون الكهرمان): توجد بها أغلب الضوابط الرئيسية و/أو أنشطة الإدارة، ولكن مازال بها مستوى مرتفع من المخاطر. وتم التعرف على فرص كبيرة لإدخال تحسينات.
- مكاتب معيبة للغاية (اللون الأحمر): لا توجد ضوابط رئيسية و/أو أنشطة إدارة، أو توجد بها عيوب خطيرة، ولا تعمل كما هو مقرر لها. وطبقا لتصميمها، فهي غير فاعلة إلى حد كبير في تخفيف المخاطر أو الدفع نحو الكفاءة.

73- يبين الشكل التالي النتائج الإجمالية:

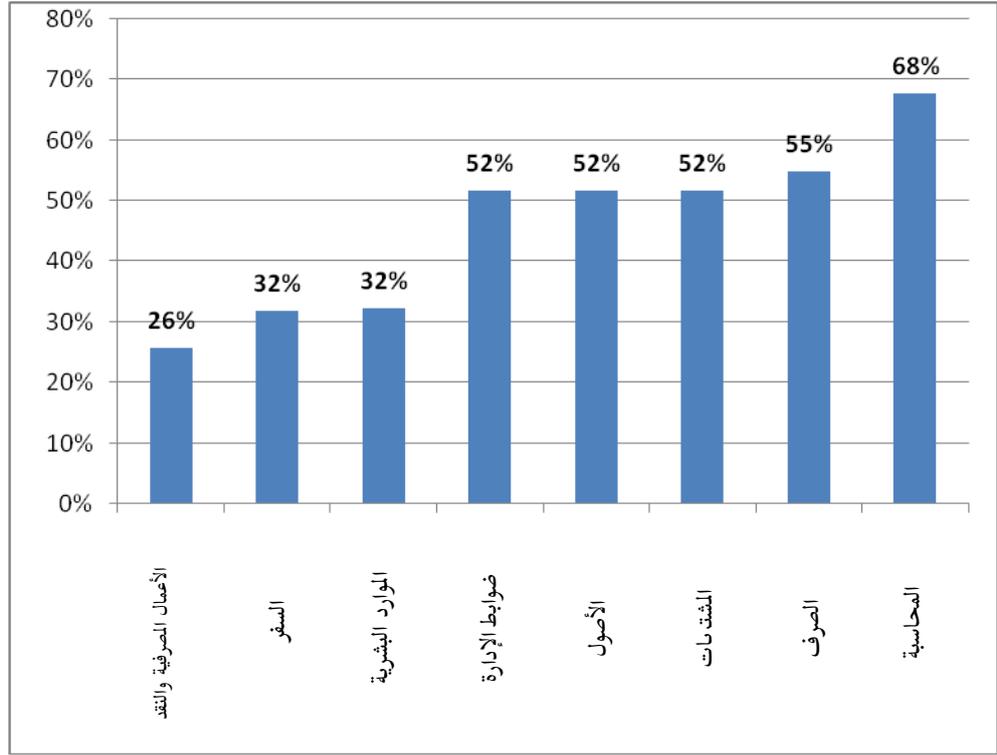
الشكل 1 - نتائج الإدارة المالية والمراجعة الإدارية في عام 2011



74- ظل الترتيب العام في عام 2011 دون تغيير كبير مقارنة بعام 2010، حيث كان هناك 50 في المائة مكاتب مرضية (18) و50 في المائة مكاتب معيبة أو معيبة للغاية (18) في عام 2010.

75- يبين الشكل 2 التالي أن المراجعات التي أجريت في عام 2011 اكتشفت نقاط ضعف ملموسة في الرقابة في جميع مجالات المراجعة الثمانية فيما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية:

الشكل 2 – نقاط ضعف الرقابة في تقارير الإدارة المالية والمراجعة الإدارية في عام 2011



76- كان أضعف المجالات هو المحاسبة حيث كان هناك 68 في المائة من المكاتب إما معيبة أو معيبة للغاية. ثم كان هناك أكثر من نصف المكاتب به ضعف في مجالات الصرف والمشتريات وخطابات الاتفاق، والأصول وضوابط الإدارة. أما أقوى المجالات نسبياً فكانت الأعمال المصرفية والنقد وإن كان 26 في المائة من المكاتب معيباً أو معيباً للغاية.

77- حملت تقارير المراجعة في 31 مكتبا قطريا 367 توصية إلى الإدارة المحلية و244 مذكرة أخرى للامتثال تتعلق بالضوابط المالية والإدارية. وكانت أهم نقاط الضعف المتكررة بحسب مجالات المراجعة هي:

ضوابط الإدارة

- لم تعكس خطابات التمثيل السنوية المرفوعة من المكاتب القطرية بصورة كافية الحالة الفعلية للضوابط الداخلية في النواحي المادية.
- عدم كفاية عملية متابعة الميزانية، مما أسفر عن الإسراف في إنفاق الميزانية.
- لم تعقد اجتماعات منظمة للموظفين لمناقشة المسائل ذات الاهتمام المشترك، بما فيها معايير السلوك والقيم الأخلاقية.

- لم يتم إعداد وتنفيذ خطط لمكافحة الغش المحلي، مما عرض المكاتب القطرية لأخطار الغش المحتملة أو الفعلية.

المحاسبة

- لم تكن السجلات المالية دقيقة في أغلب الأحيان حيث تم تقييد الإنفاق تحت رموز حسابات غير صحيحة.
- أجريت التسويات المحاسبية دون موافقة كاملة أو دون وثائق.
- لم تتبع التوجيهات بشأن الالتزامات غير المصفاة بصورة ملائمة، مما أدى إلى عدم الإبلاغ عن الالتزامات غير المصفاة.

الأصول

- لم تكن سجلات الأصول المحلية مكتملة أو محدثة، ولم تتضمن كل التفاصيل ذات الصلة.
- لم تستخدم الحسابات الدورية للأصول المستقلة في أغراض التسويات
- لم يتم إبلاغ المقر في حينه بالأصول المضافة أو تلك التي تم التخلص منها، وهو ما أدى إلى أن تكون سجلات الأصول في المنظمة غير كاملة.

المشتريات وخطابات الاتفاق

- لم تكن عمليات اختيار البائعين تتسم بالشفافية، أو موثقة أو تنافسية بصورة كافية، حتى تتحقق أفضل قيمة للنقود من عملية المشتريات.
- لم يتم فصل الواجبات بصورة كافية في عملية المشتريات
- لم تكن هناك خطط للمشتريات، مما أضر بإجراءات الشراء والتنسيق.
- لم يكن هناك توثيق لأسباب اختيار المنظمات التي تلقت خطابات اتفاق.
- لم تكن هناك متابعة فعالة لسير عقود المشتريات وخطابات الاتفاق.

الأعمال المصرفية والنقد

- لم تكن هناك حسابات نقدية مستقلة بصورة منتظمة.

الصرف

- لم تكن مستندات الصرف مكتملة وواضحة ومصدق عليها ومعتمدة.
- لم يكن الاتفاق مشفوعاً بوثائق كافية ومناسبة وموثوق بها.

- لم تكن السلف موثقة أو مرصودة أو متابعه بقدر كاف.

الموارد البشرية:

- لم تكن عمليات تعيين غير الموظفين تتسم بالشفافية أو موثقة وتنافسية بصورة كافية.
- لم يتم تقييم أداء غير الموظفين بصورة منتظمة.

78- كانت أغلب الأسباب المشتركة لنقاط الضعف هذه بشكل عام هي:

- التأخير لفترات طويلة في شغل الوظائف الشاغرة في المكاتب القطرية و/أو الوظائف الرئيسية الأخرى في هذه المكاتب.
- الزيادة في العمليات التي لم تصاحبها زيادة مناسبة في الموارد البشرية (نظراً أيضاً لضعف التخطيط بالنسبة للموارد البشرية) مما أسفر عن إهمال بعض المهام المهمة أو إعطائها مرتبة متأخرة في سلسلة الأولويات.
- عدم الوعي بالسياسات والترتيبات التنظيمية وأفضل الممارسات، بسبب نقص التدريب أو عدم نشر المعارف داخل المكاتب وفيما بينها.
- عدم كفاية مجموعة المهارات بين الموظفين الإداريين وغيرهم من الموظفين.
- عدم توزيع الموظفين على المكاتب الفرعية مما أسفر عن قلة تبادل المعلومات والمعارف.
- عدم كفاية الهياكل الخاصة بالموظفين في المكاتب القطرية، مما أسفر عن ضعف فصل الواجبات والمسائل الأخرى.
- عدم كفاية الإدارة والإشراف والمتابعة والتوجيه من جانب المكاتب القطرية و/أو كبار الموظفين في المكاتب.
- عدم كفاية التوجيه أو المتابعة من جانب المقر.
- عدم وجود إجراءات ونهج مستمرة توضع محلياً.
- انخفاض مستوى العمليات في بعض المكاتب، مصحوباً بنقص فرص الترقى، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والحوافز لدى الموظفين.
- وجود بعض حالات ضعف النغمة من النماذج الممتازة والسيئة التي وضعتها إدارة المكاتب.

تكنولوجيا المعلومات ومسائل الأمن المرتبطة بها

79- شملت المراجعات المالية والإدارية في عام 2011 للمكاتب القطرية العناصر المتعلقة بالأمن وتكنولوجيا المعلومات، بغرض تقييم ما إذا كانت المكاتب المعنية تلتزم بالمعايير الدنيا للأمن التشغيلي، وأن ضوابط تكنولوجيا المعلومات كافية وتتماشى مع سياسات تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة.

80- وتتفاوت نتائج الاستعراض من مكتب إلى آخر (للحصول على نتائج فردية أنظر الملخصات في المرفق ألف(3)). وسوف يتم تحليل نتائج هذه المراجعات ومراجعتها من جديد في تقرير شامل عن مراجعات عام 2011، وهو التقرير المنتظر

إصداره في الربع الثاني من عام 2012، والذي سيحدد المسائل التي تحتاج إلى علاجها على مستوى المنظمة، وسوف يتولى تقييم الكيفية التي عالجتها بها الإدارة التوصيات التي جاءت في التقرير الشامل السابق عن مراجعات عام 2010.

برامج ومشروعات المكاتب القطرية

81- أصدر مكتب المفتش العام تسعة تقارير عن الاستعراضات الشاملة للمكاتب القطرية في عام 2011. وشملت هذه الاستعراضات - إلى جانب عنصر المراجعة المالية والإدارية - عمليات البرامج والمشروعات لهذه المكاتب. وكان الهدف من هذه الاستعراضات الموسعة هو تقييم ما إذا كانت هذه المكاتب تمارس مسؤولياتها كمكاتب قطرية طبقاً لولاية المنظمة، وما إذا كانت البرامج الميدانية المعنية تدار بصورة فعالة وبكفاءة. وخلصت المراجعة إلى أن المكاتب التي تم استعراضها ساعدت البلدان التي مثلت فيها ودعمتها بصورة جيدة، وأن الشركاء الرئيسيين أقرّوا بمساهمات المكاتب القطرية والعاملين فيها. وفي كثير من الحالات كانت هناك أيضاً ممارسات جيدة في إدارة المشروعات وتنفيذها. ومع ذلك، تم التعرف على عدد من المجالات التي يمكن إدخال تحسينات عليها، مثل:

- وتيرة تنفيذ المشروعات.
- التنسيق مع الوكالات الأخرى للأمم المتحدة والشركاء التنفيذيين.
- تحديد مؤشرات الأداء والبيانات الأساسية للمشروعات.
- متابعة المشروعات وكتابة تقارير عنها.

الخدمات الاستشارية الأخرى

82- استجابة لاستعراض 2010 الذي قام به مكتب المفتش العام لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمة، شرعت الإدارة العليا في نوفمبر/ تشرين الثاني 2010 في مشروع رسمي لإنشاء إطار مناسب لاستمرارية تصريف الأموال. ووافق مكتب المفتش العام على القيام بدور المنسق لمجموعة العمل أثناء المرحلة الأولى من هذا المشروع، الذي سيسفر عن وضع إطار لاستمرارية تصريف الأعمال في المنظمة، ويساعد في التعرف على خبير استشاري في تصريف الأعمال وتعيينه للعمل في هذا المشروع. وقدم إلى الإدارة إطار مقترح في أوائل عام 2011.

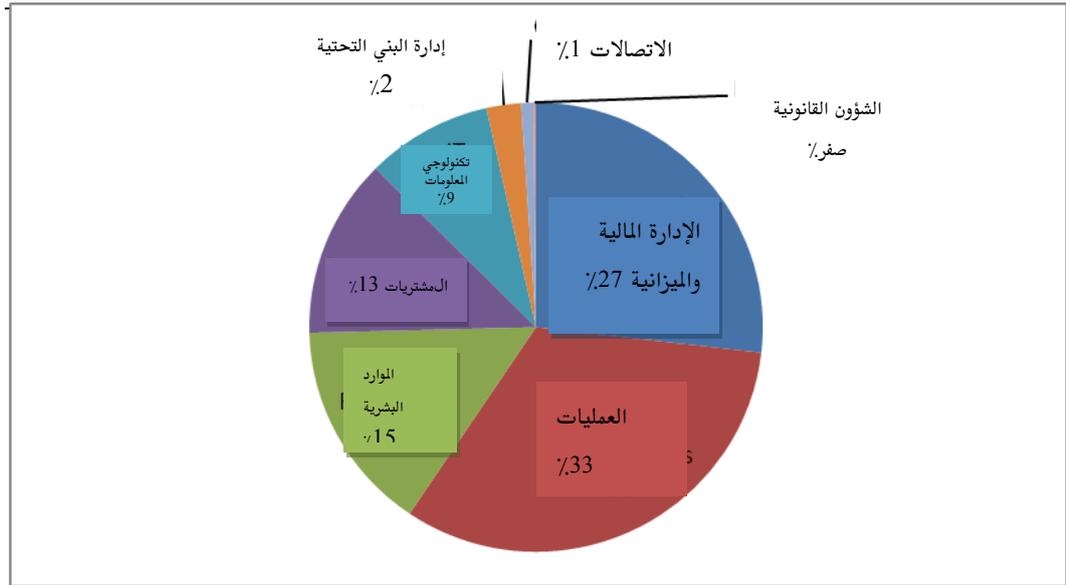
83- كما وافق مكتب المفتش العام على أكثر من 100 طلب آخر للحصول على مشورات قصيرة الأجل وخدمات استشارية في عام 2011. وكان من بين هذه الطلبات تعليقات ومشورات بشأن وضع مسودة لأكثر من 50 خطاب اتفاق بقيمة عالية، واستعراض العديد من اتفاقيات المشروعات، وشروط المراجعة للعديد من مشروعات العقود مع الجهات المانحة، والاستجابة إلى ثلاثة طلبات من وحدة التفتيش المشتركة مثل إعادة النظر في التحقيقات داخل منظومة الأمم المتحدة، وتزويد الإدارة بتعليقات بشأن الأنشطة المختلفة لخطة العمل الفورية مثل اللامركزية، والمشاركة، وخطة المراجعة القائمة على النتائج، وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، والعمل مع الإدارة من أجل وضع سياسة لتوزيع تقارير المنظمة الداخلية، وسياسة للحماية الوقائية، ورفع كل ذلك إلى لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية. وبالإضافة إلى

ذلك استعرض مكتب المفتش العام التعليقات بشأن مشروعات التقارير الخاصة بتقييم مدى الفاعلية التنظيمية للشبكة المتعددة الأطراف لتقييم أداء المنظمة، واستعراض برنامج خطة العمل الفورية الذي قام به مكتب الحكومة الأمريكية للمساءلة.

توصيات المراجعة وقراراتها

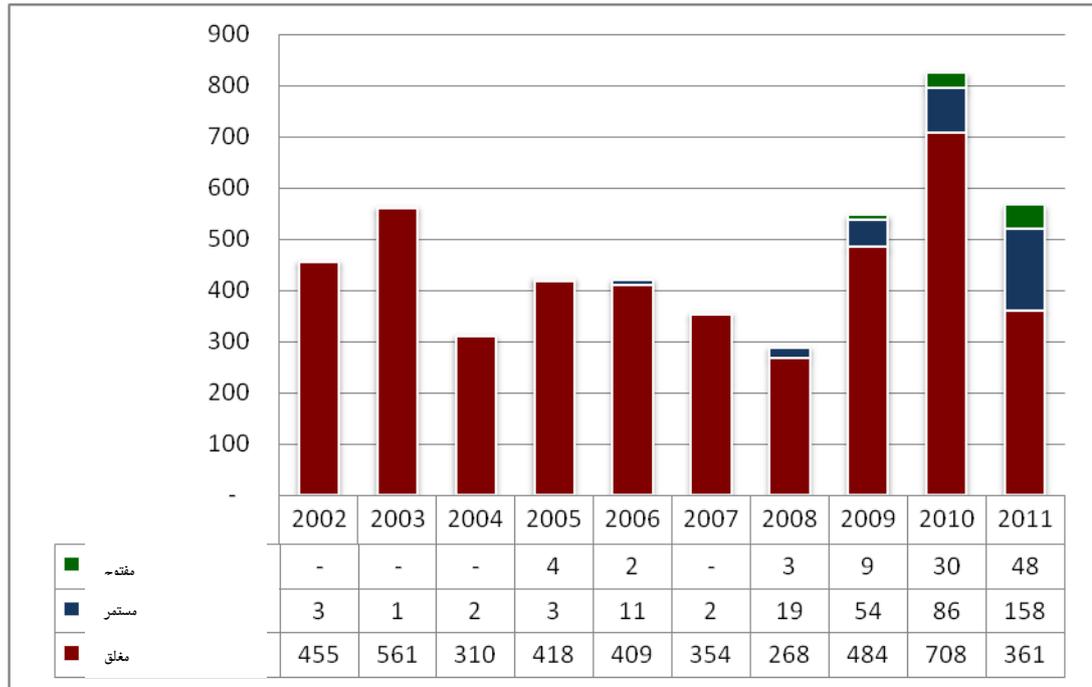
84- أصدر المكتب في عام 2011، 40 تقريراً تضمنت 567 توصية. وقدمت التوصيات لجميع مستويات الإدارة على نطاق المنظمة لتعزيز إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة. وقد وافقت الإدارة على أكثر من 98 في المائة من هذه التوصيات. وبالإضافة إلى ذلك، أصدر المكتب في أواخر عام 2011 وأوائل عام 2012 تقارير عن نتائج توصيات الخبراء الاستشاريين في مجالات أمن تكنولوجيا المعلومات، والإدارة القائمة على النتائج، والمساءلة، وإطار المراجعة الداخلية، والتي تضمنت 117 توصية أخرى لتحسين أمن تكنولوجيا المعلومات والإدارة القائمة على النتائج داخل المنظمة ورفعها إلى الإدارة مع إطار مقترح للمساءلة والمراجعة الداخلية. ويتضمن المرفق ألف (2) قوائم بتقارير مكتب المفتش العام في 2011 بحسب المجموعات التنظيمية. وتقع أغلبية التوصيات ضمن أربعة مجالات رئيسية: العمليات، والإدارة المالية والميزانية، والموارد البشرية، والمشتريات. ويبين الشكل 3 أدناه النسب المئوية للتوصيات بحسب العمليات:

الشكل 3- توصيات المراجعة في عام 2011 بحسب العمليات



85- وكما يتبين من الشكل 4 أدناه، فحتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، كانت الإدارة قد أغلقت 64 في المائة من توصيات عام 2011، وشرعت في العمل لتنفيذ 28 في المائة أخرى. بالإضافة إلى ذلك واصلت الإدارة جهودها لتنفيذ جميع التوصيات الباقية التي صدرت قبل عام 2011 حيث انتهت من 86 في المائة من التوصيات التي صدرت في عام 2010، و88 في المائة من التوصيات التي صدرت في عام 2009 وأكثر من 92 في المائة من التوصيات الصادرة قبل عام 2009.

الشكل 4- حالة تنفيذ جميع التوصيات للفترة 2002-2011 (حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2011)



86- يبين الشكل 5 أن معدل إغلاق التوصيات في 2011، الذي يمثل التنفيذ الفعلي لهذه التوصيات، يمكن مقارنته بمعدل السنوات السابقة في الفترة من 2007 إلى 2010. وقد تبين لمكتب المفتش العام أن الاتجاه الطويل الأجل كان مؤشراً مشجعاً على أن الإدارة تواصل التزامها نحو تحسين نظام المنظمة للضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، وعمليات الحوكمة.

الشكل 5- معدلات إغلاق التوصيات

سنة الإصدار	حتى 2011/12/31	حتى 2010/12/31	حتى 2009/12/31	حتى 2008/12/31	حتى 2007/12/31
2002	99%	99%	99%	98%	97%
2003	100%	99%	99%	99%	99%
2004	99%	99%	99%	97%	95%
2005	98%	98%	98%	96%	89%
2006	97%	96%	94%	89%	77%
2007	99%	99%	94%	84%	48%
2008	92%	89%	70%	45%	
2009	88%	68%	28%		
2010	86%	56%			
2011	64%				

87- ولمساعدة الإدارة بشكل أفضل في وضع إستراتيجية أكثر فعالية لتنفيذ التوصيات، يصنف المكتب التوصيات ضمن ثلاث فئات - عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، على أساس التأثير واحتمال الحدوث. وقد وضع المكتب التعريف التالية حسب فئة المخاطرة:

<p>من الأرجح أن يؤدي عدم تنفيذ التوصية إلى وقوع أو تكرار وقوع حدث محدد ينطوي على مخاطرة شديدة سيكون لها أثر شديد على مهمة المنظمة أو عملياتها أو سمعتها. ويعتبر الإجراء المطلوب بالغ الأهمية لنظام الرقابة الداخلية، وينبغي تنفيذه فوراً.</p>	<p>عالية</p>
<p>من الأرجح أن يؤدي عدم تنفيذ التوصية إلى وقوع أو تكرار وقوع حدث محدد ينطوي على مخاطرة سيكون لها أثر كبير على مهمة أو عملية أو سمعة الإدارة/ الكيان. وللإجراء المطلوب اتخاذه تأثير كبير على نظام الرقابة الداخلية.</p>	<p>متوسطة</p>
<p>التوصية هامة للحفاظ على نظام معقول للرقابة الداخلية، ولتوفير قيمة أفضل مقابل النقود، أو تحسين الكفاءة. وقد يؤدي عدم اتخاذ الإجراء المطلوب إلى الإقلال من القدرة على تحقيق أهداف كيان الأعمال بفعالية وكفاءة.</p>	<p>منخفضة</p>

88- نظراً لأن أكثر من 60 في المائة من توصيات مكتب المفتش العام أخذت من مراجعات على المستوى الميداني أو كيانات أعمال، فإن نسبة كبيرة منها صنفت على أنها متوسطة أو منخفضة. ومع ذلك، فعلى مستوى كيانات الأعمال، فإن لهذه التوصيات أهمية بالغة لتحسين نظام الضوابط وتحسين كفاءة التشغيل.

89- وكما يتضح من الشكل 6 أدناه، هناك 36 توصية مصنفة على أنها ذات مخاطر عالية من أصل 435 توصية معلقة في الفترة 2002-2011، حيث يمكن أن يؤدي عدم اتخاذ إجراء إلى عواقب حرجة أو كبيرة بالنسبة للمنظمة. وتشمل التوصيات ذات المخاطر العالية والبالغ عددها 36 توصية 17 توصية قدمت في عام 2011، و8 توصيات قدمت في عام 2010، و11 توصية قدمت قبل عام 2010 (في نفس فترة التقرير في نهاية عام 2010، كان هناك 43 توصية بالغة الأهمية، منها 16 صدرت عام 2010، و17 عام 2009، و10 قبل عام 2009). وتتعلق القضايا الرئيسية التي تناولتها التوصيات الإحدى عشر التي قدمت قبل عام 2010 بما يلي:

- ترتيبات استعادة قدرة تكنولوجيا المعلومات على العمل بعد الكارثة؛
- الدليل المحاسبي للمشروع؛
- هيكل الحوكمة بالنسبة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة في المنظمة؛
- إطار مشاريع حسابات الأمانة الأحادية الممولة عن طريق مؤسسات مالية؛
- تحديد الإهمال والالتزامات الائتمانية للموظفين تجاه المنظمة؛
- المسائل الرئيسية التي تؤثر على المكاتب الإقليمية عند تناول الأولويات الإقليمية؛
- أمن مكاتب المنظمة وموظفيها وممتلكاتها؛
- ترتيبات تنفيذ خطة العمل الفورية.
- اتساق القرارات والإجراءات التأديبية

الشكل 6 – التوصيات المعلقة للفترة 2002-2011

المجموع	منخفضة	متوسطة	عالية	العملية
74	32	40	2	الإدارة المالية ووضع الميزانية
7	1	5	1	الاتصالات
83	42	37	4	الموارد البشرية
12	3	7	2	إدارة البنية التحتية
68	9	44	15	تكنولوجيا المعلومات
3	1	2	0	الشؤون القانونية
151	30	109	12	العمليات
37	11	26	0	المشتريات
435	129	270	36	المجموع

90- وفي فترة التقرير السابق عن عام 2010 الذي انتهى في 31 كانون الأول 2010، ذكر مكتب المفتش العام أن هناك 43 توصية بمخاطر عالية و269 توصية بمخاطر متوسطة، و289 توصية بمخاطر منخفضة. وإذا أخذنا في الاعتبار أن المكتب زود الإدارة بـ567 توصية جديدة في عام 2011، فقد خلص المكتب إلى أن الإدارة تواصل معالجة التوصيات المعلقة بمعدلات مرضية.

91- من بين الـ435 توصية معلقة، هناك 50 توصية صدرت قبل عام 2009، وتعتبر بالتالي معلقة من فترة طويلة. فالمكتب يعرف التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة بأنها تلك التي لم تعالج خلال 36 شهراً. ويشمل ذلك 6 توصيات بمخاطر مرتفعة، و29 بمخاطر متوسطة، و15 بمخاطر منخفضة. ويُلخص الشكل 7 النتائج بحسب فئة المخاطر.

الشكل 7 – التوصيات المعلقة منذ وقت طويل بحسب المخاطر

السنة	عالية	متوسطة	منخفضة	المجموع
2002	2	1		3
2003		1		1
2004	1	1		2
2005	1	3	3	7
2006	1	8	4	13
2007		2		2
2008	1	13	8	22
المجموع	6	29	15	50

92- ومقارنة بذلك، ففي نهاية عام 2010 كان هناك ستة توصيات بمخاطر عالية، و18 بمخاطر متوسطة و9 بمخاطر منخفضة صُنفت باعتبارها معلقة منذ وقت طويل. ورغم أن الإدارة قد أحرزت بعض التقدم في معالجة باقي التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة، بوضعها في إطار مواصلة تصريف الأعمال وإحراز بعض التحسينات في سياسات أمن تكنولوجيا المعلومات، فإن هذه الإجراءات ليست كافية ولا بد من بذل المزيد من الجهد. ويمكن الاطلاع على الوضع الراهن للتوصيات الست المتبقية المعلقة منذ فترة طويلة بشأن المخاطر العالية في المرفق ألف (4).

93- يواصل المكتب متابعته مع الإدارة بشأن تنفيذ هذه التوصيات كل ستة أشهر.

خامساً- التحقيق في الغش وغيره من حالات سوء السلوك

94- وحدة التحقيقات مسؤولة عن العمل على وجود مناخ عام من النزاهة في مختلف عمليات المنظمة من خلال الكشف عن حالات الغش وسوء السلوك، والتحقيق فيها ومنعها. وتحرص الوحدة على استيعاب نتائج التحقيقات لبلورة الدروس المستفادة، وتوصي بالتغييرات الإجرائية والسياساتية التي من شأنها أن تعزز النزاهة داخل المنظمة.

95- أوضح عدد من المبادرات التي اتخذت في عام 2011 ولاية مكتب المفتش العام للتحقيقات، وشجعت الوعي داخل المنظمة:

- أوضحت سياسة الرقابة التي أصدرتها المنظمة في أوائل عام 2011 أن المكتب مسؤول أصلاً عن إجراء استعراضات مبدئية وتحقيقات هامة في الاتهامات المتعلقة بالانتقام بموجب هذه السياسة. ولاشك أن المواعيد الصارمة التي حددتها هذه السياسة تتطلب عادة إعطاء الأولوية للعديد من المصادر الخاصة بالاستعراضات المبدئية والتحقيق النهائي في الادعاءات بالانتقام .
- توضيح مسؤولية المكتب عن استعراض المسائل المتعلقة بالغش التي يقدمها متلقي المطالبات الطبية في المنظمة (برنامج فانبريدا الدولي للتأمين)، ضماناً للالتزام المستمر بالمبادئ التوجيهية الجديدة للتحقيقات في المنظمة.
- شارك المكتب ودائرة المشتريات في عام 2011 في وضع "الخطوط التوجيهية لمكافحة الغش والتواطؤ في المشتريات"، بهدف إعطاء مرجعية لجميع العاملين لمساعدتهم في معرفة الغش والتواطؤ من جانب البائعين على وجه السرعة ورفع تقارير عنه ومعالجته. وتتناول الخطوط التوجيهية تعريف أهم المفاهيم، وإعطاء نماذج لممارسات الغش والفساد لضرب أمثلة للمفاهيم الرئيسية والقضايا وإجراءات الحد منها، وتحديد الخطوط الحمراء واقتراح تدابير لإجهاض هذه الممارسات. وهذه الخطوط التوجيهية هي إحدى الأدوات التي ستمكن المنظمة من التكفل بزيادة تفويض السلطات، وإجراء عمليات الشراء بطريقة تتسم بالكفاءة والشفافية، والالتزام بمعايير الأخلاق السامية.

إدارة حالات التحقيق

96- اتسمت الفترة المالية 2010-2011 بزيادة ملموسة في عدد الشكاوى والاستفسارات التي تلقاها المكتب والحالات التي قام بالتحقيق فيها، بما في ذلك إيفاد بعثات إلى الميدان. وخلال الفترة المالية 2008-2009، تلقى المكتب ما مجموعه 89 شكوى وطلب، بينما ارتفع هذا الرقم في الفترة المالية 2010-2011 ليصل إلى 171 (74 في عام 2010 و97 في عام 2011) أي بزيادة نسبتها 92 في المائة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تعقيد الحالات وعدد التحقيقات في الميدان (حيث بدأت

المخاطر بالنسبة للمنظمة تزيد مع ما حدث في المنظمة مؤخراً - وما زال يحدث - من التحول نحو اللامركزية) الأمر الذي ساهم في زيادة حالات التحقيق بالنسبة للمكتب.

97- كانت أغلب التحقيقات في عام 2011 تتعلق بموظفي المنظمة أو المتعاقدون/ مقدمو العطاءات في الميدان، بما في ذلك سبع شكاوى للانتقام في ظل سياسة الحماية الرقابية.

98- لجأت الوحدة إلى الاستعانة بالخدمات الاستشارية لكي تستطيع القيام بعبء العمل بالموارد المتاحة، وحصلت على دعم فني ملموس ودعم في مجال الطب الشرعي من شعبة تكنولوجيا المعلومات. وضماناً لإعطاء الأولوية المناسبة للاهتمام بهذا الموضوع، قام المكتب بالتعاون مع تركيبة الأصول بوضع نظام ثلاثي وتنفيذه. وتستند الأولوية هنا على نظام يأخذ في اعتباره: (1) تأثير عمليات المنظمة وأحداثها، (2) التأثير على الشؤون المالية للمنظمة، (3) التأثير على سمعة المنظمة، (4) عوامل أخرى (من بينها القدرة على الكشف عن الممارسات الخاطئة في المستقبل، والموارد اللازمة واحتمالات القران). ويبين الشكل 8 أدناه عرضاً عاماً للتصرف في الشكاوى أثناء العام.

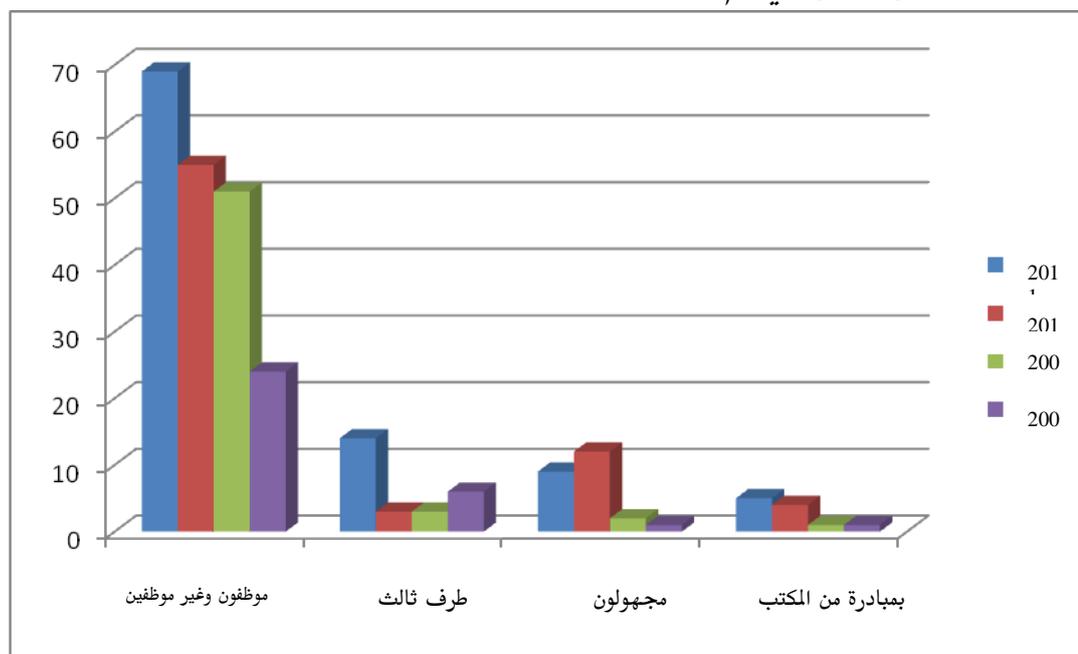
الشكل 8 - مقارنة عدد الحالات

عدد الحالات	2008	2009	2010	2011
طلب استفسارات	4	12	14	17
شكاوى	28	45	60	80
المجموع الفرعي (حالات جديدة فتحت)	32	57	74	97
حالات مرحله من سنوات سابقة	18	21	37	26
مجموع الحالات	50	78	111	123
الحالات التي أقيمت	29	41	85	88
إنهاء الحالات	21	37	26	35

99- أصدرت الوحدة في عام 2011، 12 تقريراً عن التحقيقات وتقاريراً واحداً عن الدروس المستفادة من أحد هذه التحقيقات، وتقاريرين عن التفتيش، قدمت معلومات للإدارة تحلل أسباب بعض المشكلات التي واجهت المنظمة. وتم إغلاق العديد من الحالات التي لم تكن بها توصيات لإجراءات تأديبية. ولكن الأمر كان بحاجة إلى لفت نظر الإدارة، لإصدار مذكرات تحقيق. وتم حل بعض الشكاوى دون حاجة إلى إجراء تحقيق رسمي، بينما وجدت حالات أخرى خارج نطاق اختصاصات مكتب المفتش العام، ولذا أحييت إلى شعب أخرى في المنظمة. وأرسلت مسائل أخرى إلى وحدة المراجعة لأنها كانت تشير إما إلى مسائل تتعلق بالمراجعة أو صنفت على أنها ذات أولوية منخفضة بالنسبة لمعايير تصنيف المكتب. وأغلقت أغلب طلبات الاستفسار خلال أيام من تلقيها. وكان متوسط عدد الأيام بين تلقي الشكاوى وإغلاقها في عام 2011 هو 122 يوماً.

100- وكما هو مبين في الشكل 9 أدناه كانت غالبية الشكاوى في عام 2011 مقدمة من موظفين.

الشكل 9 - مصادر الشكاوى في عام 2011



101- وأي تحقيق يجريه المكتب سيقدر ما إذا كانت الادعاءات:

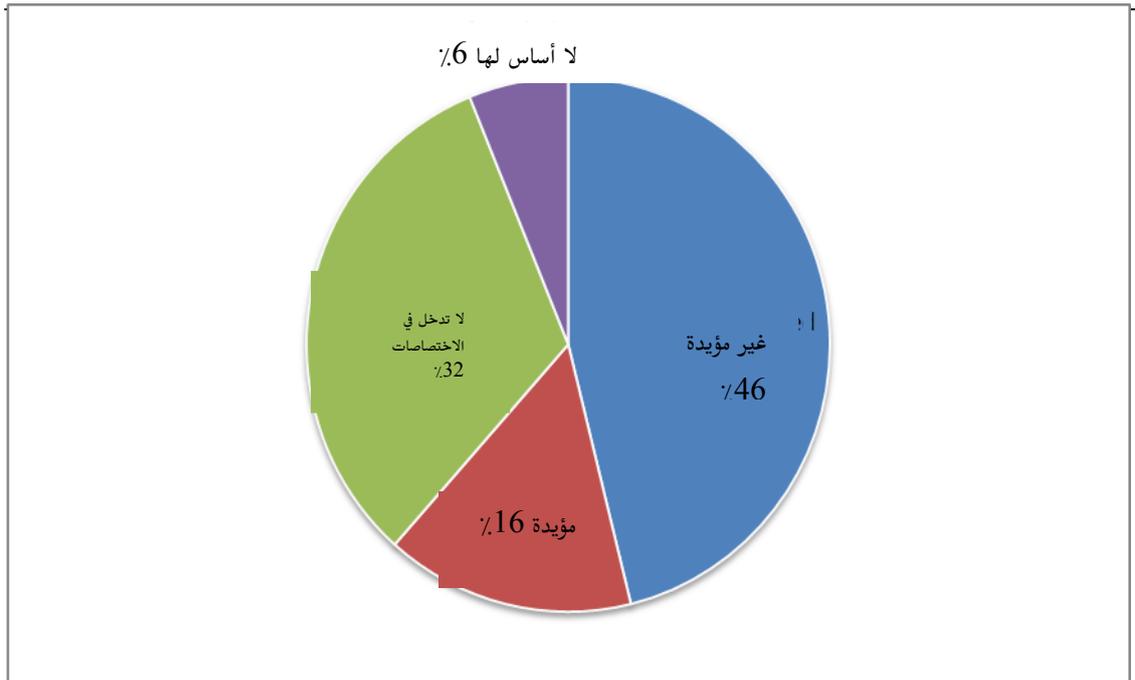
□ مؤيدة، أي أن الأدلة التي جمعت كافية لإثبات أن الادعاء صحيح، وأن الغش أو سوء السلوك قد حدث بالفعل؛

□ غير مؤيدة، أي أن الأدلة التي جمعت ليست كافية لتأكيد أن الادعاء صحيح، وأن الغش أو سوء السلوك قد حدث؛

□ بلا أساس، أي أن الأدلة التي جمعت كافية بدرجة معقولة لاستنتاج أن الادعاء غير صحيح، وأنه لم يحدث غش أو سوء سلوك.

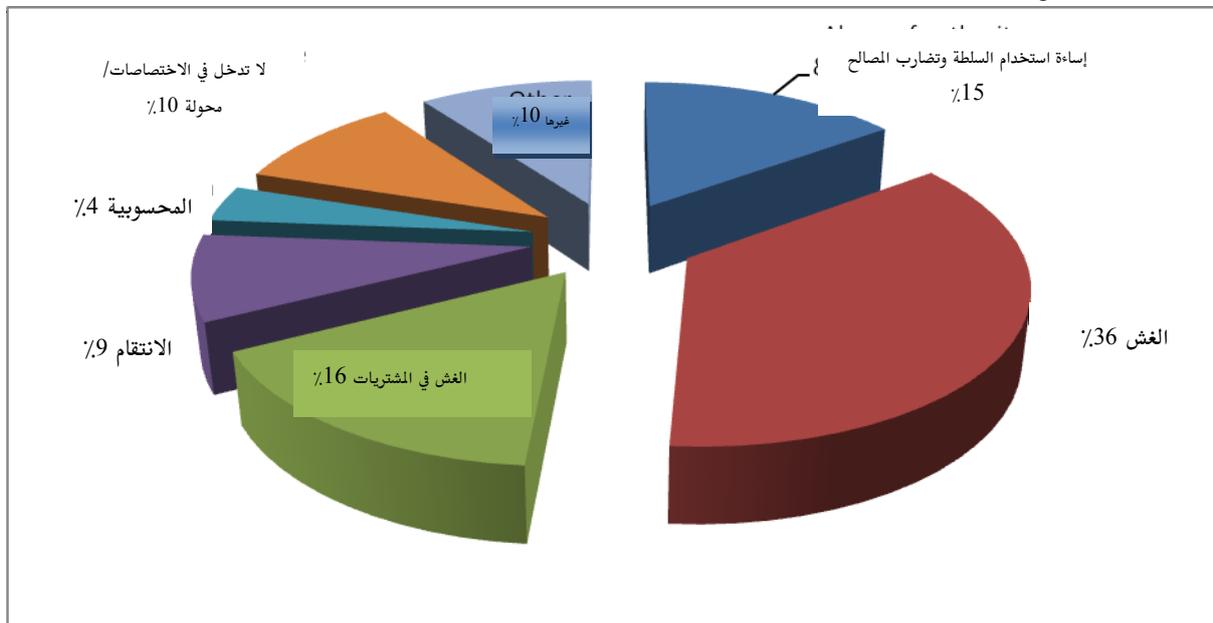
102- ويبين الشكل 10 أدناه النتائج طبقاً لهذه الاستنتاجات بالنسبة لحالات أغلقت في عام 2011، بناء على عدد الادعاءات والمسائل التي اعتبرت خارج اختصاص وحدة التحقيق تضم المسائل التي حولت إلى شعب أخرى أو إلى وحدة المراجعة في المكتب:

الشكل 10 – نتيجة الادعاءات المتلقاة في عام 2011



103- يبين الرسم البياني الوارد في الشكل 11 أنواع الادعاءات المتلقاة خلال عام 2011. ومن المهم ملاحظة أن الشكوى الفردية التي يتلقاها المكتب قد تشمل على ادعاءات متعددة. ويستند التصنيف الأولي للادعاءات إلى المعلومات المبدئية التي يحصل عليها المكتب. وأثناء سير التحقيق، قد يعدل المكتب هذا التصنيف عندما يتاح له المزيد من المعلومات.

الشكل 11 – نوع الادعاءات



أمثلة لحالات جرى التحقيق فيها

104- يقدم الموجز التالي أمثلة لحالات استكملت في عام 2011، وأدت نتائجها، أو من المحتمل أن تؤدي، إلى إجراءات تأديبية و/أو دروس مستفادة، حسب الاقتضاء:

- **الحالة 1:** أجرى المكتب تحقيقاً أسفر عن أن عدداً من موظفي المنظمة في أحد المكاتب القطرية قاموا بما يلي: (1) أقاموا نظاماً لحسابات مصرفية غير مبلغ عنها واستخدموها في أغراض غير مصرح بها؛ (2) أقاموا صندوقاً نقدياً مولوه من تحويل أموال رسمية بوسائل غش وإكراه (استرداد مرتبات خبراء استشاريين، وتسديدات وهمية لخدمات لم تقدم، وأخطاء في حسابات استرداد ضريبة القيمة المضافة)؛ (3) عمل ترتيبات لوظائف وهمية ودفعت أجور لها؛ (4) تضارب مصالح لم يعلن عنه. وأوصى المكتب بالتوصيات المناسبة واتخاذ الإجراءات التأديبية.
- **الحالة 2:** تبين من أحد التحقيقات التي أجريت أن موظفة في أحد المكاتب القطرية كانت لها مصالح متضاربة مع أحد المقاولين، لم تفصح عنها للمنظمة رغم الفرصة التي كانت متاحة أمامها، وأنها سربت معلومات سرية عن العطاء إلى هذا المقاول لم تكن متاحة لغيره من مقدمي العطاءات، مما منح لشركته ميزة في عملية تقديم العطاءات. وقد أوصى المكتب باتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة.
- **الحالة 3:** أسفر التحقيق الذي أجري عن أن موظفة في أحد المكاتب القطرية كان لها علاقة بأحد الموردين المحليين الذين يتعاملون مع المنظمة عن طريق ملكية زوجها المؤسسة، وأنها بحكم وضعها يمكن أن تحصل على معلومات سرية عن العطاءات يستفيد منها المورد في تعامله مع المنظمة.
- **الحالة 4:** أسفر التحقيق الذي أجري عن أن أحد الموظفين في مكتب قطري حابي إحدى الشركات بتغيير المعلومات الخاصة بها، مما سمح لها بالمشاركة في عطاء لم تكن مؤهلة للمشاركة فيه. وقد أدى ذلك إلى حصول هذه الشركة على عقود أدت إلى استفادتها مالياً من توريد معدات ضارة بالمنظمة والمستفيدين بسبب فشلها في الأداء أو سوء هذا الأداء فيما بعد. وقد أوصى المكتب باتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة.
- **الحالة 5:** بناء على الفحص المبدئي للأداء القائل بأن أحد موظفي المشاريع الوطنيين تعرض للانتقام منه بسبب إبلاغه عن شواغل تتعلق بتضارب مصالح محتمل والمحسوبية وسوء أداء بعض الوكالات المنفذة، اتخذت إجراءات لنقله إلى مشروع آخر لا يكون فيه تحت سلطة إشراف الأشخاص الذين يقال أنهم شاركوا في الانتقام. وقد خلص استعراض هذه الحالة إلى أن الانتقام لم يكن له ما يؤيده. وأكد الاستعراض أن هناك إجراءات اتخذت لحماية الموظف، الذي أُبلغ أيضاً بنتائج الاستعراض طبقاً لأحكام سياسة الحماية الرقابية.
- **الحالة 6:** ادعى أحد الموظفين أنه يتعرض للانتقام منه بعد أن قدم شكاوى بأن رئيسه قد أساء استخدام سلطته ومارس سلوك غير أخلاقي. وأشار الشاكي إلى أن تقرير ضعف الأداء الذي وقعه رئيسه الذي يحتمل معه عدم تمديد عقده، كان إجراء انتقامياً منه عما قدمه من شكاوى. وتبين من الاستعراض الذي أجراه المكتب أن الشاكي قد استفاد من بند الحماية في سياسة الحماية الرقابية، ولكن التهديد بالانتقام لم يحدث، حيث تم تمديد عقده. وبالإضافة إلى ذلك فإن المعلومات التالية التي قدمتها المكاتب ذات الصلة أشارت إلى أن تقييم الأداء

تم طبقاً للإجراءات، وأن ما جاء في تقرير أداء الموظف له ما يبرره بصورة كافية. وقد خلص المكتب إلى أن الإدعاء ليس له ما يؤيده.

سادساً - تنفيذ سياسة المكتب في الإفصاح عن التقارير

105- كان مجلس المنظمة قد وافق في أبريل/ نيسان 2011 على تقرير مكتب المفتش العام بشأن سياسة الإفصاح عن التقارير، وهو ما أدرج في ميثاق المكتب. وطبقاً لهذه السياسة فإن تقارير المراجعة وتقارير الدروس المستفادة من التحقيقات التي صدرت في 12 أبريل/ نيسان 2011 أو بعد ذلك يمكن أن تعرض على الممثلين الدائمين أو من يرشحونهم لذلك، بناء على طلب مباشر من المفتش العام، دون الحاجة إلى موافقة المدير العام. وقد تلقى المكتب طلباً بمقتضى هذه السياسة لعام 2011. وفيما يلي المعلومات المطلوبة بمقتضى هذه السياسة والمعروضة في هذا التقرير السنوي:

الشكل 12 - معلومات عن تنفيذ سياسة المكتب للإفصاح عن التقارير

التقرير	تاريخ الطلب	الاستجابة للموعد	اسم الطالب	تأكيد الطلب على الالتزام بشروط السرية	الإعداد للنشر/ الاحتفاظ به	أي صعوبات أو مسائل أخرى هامة
مكتب المراجعة الداخلية 1311 - تحقيق تقرير تنفيذ البرامج	8 يونيو/ حزيران 2011	نعم	الولايات المتحدة	نعم	لا يوجد	لا يوجد

سابعاً - إدارة مكتب المفتش العام

تعزير القدرة الداخلية للمكتب وعملياته

ملاك المكتب وميزانيته

106- في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، كان ملاك مكتب المفتش العام يضم 27 وظيفة معتمدة في برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2012-2013. ومن بين هذه الوظائف المفتش العام، و20 موظفاً فنياً، منهم 4 معارين إلى المكاتب الإقليمية في القاهرة وبنكوك وأكرا وسانتياغو، بالإضافة إلى ست وظائف خدمة عامة. ويوضح المرفق باء بهذا التقرير حالة ملاك المكتب، مع بعض المعلومات الديموغرافية والمعلومات المتعلقة بالجنسين، حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011. ومع نهاية العام، كان من بين الموظفين من المستوى الفني 10 ذكور و8 إناث، وكان هؤلاء الموظفين (بمن فيهم المفتش العام) ممثلون من جميع الأقاليم.

107- تم أثناء عام 2011 شغل عدد كبير من الوظائف الشاغرة في المكتب التي كانت موجودة في بداية الفترة المالية، كما تم شغل عدد إضافي من الوظائف الشاغرة التي ظهرت في عام 2010. وبحلول شهر أغسطس/ آب 2011، لم تكن هناك سوى وظيفة واحدة لمراجع فني خالية. وقد سمحت الجهود التي بذلها المكتب في مجال تعيين الموظفين بأن يعين موظفين جدد يتمتعون بمؤهلات وخبرات جيدة، مع الاتجاه بمستوى الموظفين الفنيين نحو تحقيق التوازن بين الجنسين، والتمثيل من جميع الأقاليم وتحقيق الإجابة في جميع اللغات الرسمية للمنظمة. ومع ذلك، ففي 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، كان في المكتب ثلاثة وظائف شاغرة في المقر بسبب نقل أو ترقية أو استقالة موظف من رتبة ف-5 (بسبب نقله إلى مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد كما سبق القول) وموظف من رتبة ف-3 وموظف آخر من فئة الخدمة العامة. أما على صعيد المراجعة، فقد دعم المكتب موظفيه بخبراء معترف بهم دولياً على سبيل الاستشارة لفترات قصيرة بغرض الحصول على مساهمات الخبراء في عمليات مراجعة مختارة.

108- كان عام 2011 هو أول عام كامل منذ 2004 يتحقق لوحدة التحقيقات في المكتب العدد الكامل من الموظفين، كما أن زيادة المواد سمحت بتخصيصها للتحقيقات في الميدان. ومع ذلك فإن الزيادة المستمرة في عدد المسائل القادمة من الميدان وتعقيدها، بالإضافة إلى الاتجاه المتصاعد لحجم العمل مثل تحدياً لقدرة المكتب على الاستجابة بصورة عاجلة إلى مسائل التحقيقات ذات الأولوية. وكانت النتيجة أن اعتمد المكتب بالفعل على أكثر من محقق إضافي واحد كاستشاري متفرغ لتكملة هذا النقص. كما اعتمد المكتب على مساعدة موظفي شعبة تكنولوجيا المعلومات بمساندة التحقيقات بتكنولوجيا المعلومات.

109- جرى استعراض داخلي للوظائف في المكتب في النصف الثاني من عام 2011، في سياق وضع اللمسات الأخيرة للتعديلات في برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2012-2013. وقد أكد ذلك من جديد الحاجة إلى جميع الوظائف الحالية بناء على ولاية المكتب في الوقت الحاضر، والاتفاق على تغطية المراجعة القائمة على المخاطر وعلى الالتزامات والأهداف فيما يتعلق باستكمال التحقيقات. ونظراً لتطور حجم عمل التحقيقات، والحاجة إلى خبرات في تكنولوجيا المعلومات تتعلق بالطب الشرعي داخل المكتب لدعم أعمال المراجعة والتحقيقات على السواء، فقد تمت إعادة النظر في شروط الوظيفة الخالية من رتبة ف-3 لمعالجة هذه الاحتياجات. وقد تم شغل هذه الوظيفة في الربع الأول من عام 2012 عن طريق النقل الداخلي بموجب برنامج التنقل المعمول به في المنظمة. وبدأت إجراءات التعيين للوظيفتين الأخيرين في عام 2011، ولكن ذلك توقف في أوائل عام 2012 مع إجراءات التعيين الأخرى في المنظمة إلى أن تتم مراجعة أوسع لهذه الوظائف.

تحديث أدوات المراجعة والتحقيقات

110- حصل مكتب المفتش العام على نظام جديد لإدارة الحالات لتابعة التحقيقات التي تجريها وحدة التحقيقات، وتستخدم كأداة للإدارة، مع المحافظة على قدر أكبر من السرية والأمن. وقد نفذ نظام الإدارة الجديد هذا في عام 2011، وسوف يعمل بكامل طاقته في عام 2012. كما أشتري المكتب برنامجاً يسمح للمحققين بتقليل مطالبتهم بخدمات الطب

الشرعي الخارجية وتمكين المحققين من جميع بيانات إلكترونية وتحليلها، والتعرف على الأدلة المادية بشكل أسرع وبدرجة كبيرة من الاستقلالية والسرية.

تنفيذ الأبعاد الجنسانية في عمل المكتب

111- أقام المكتب في عام 2011 نقاط اتصال خاصة بالجنسين في وحدتي المراجعة والتحقيق. وسيكون دورهما في السنة المقبلة هو مساعدة المكتب في دمج قضايا الجنسين في تغطية عمليات المراجعة التي يقوم بها المكتب عندما يكون ذلك مناسباً في المجالات البرنامجية على الأخص، والتأكد - عند تحديث المخاطر التنظيمية - من أن المخاطر المتعلقة بالجنسين قد تم التعرف عليها وتقييمها، والمحافظة على التمسك بالجوانب المتعلقة بالجنسين التي جاءت في مجموعة التعليمات الخاصة بالتحقيقات، والتأكد من المساواة بني الجنسين في العمليات الداخلية التي يقوم بها المكتب. وسوف تعمل نقطة الاتصال الخاصة بالمراجعة في مجال الجنسين في الفترة المالية التالية مع الأقسام الأخرى ذات الصلة في المنظمة من أجل الاستجابة إلى الالتزام بسياسة المساواة بين الجنسين التي اعتمدت مؤخراً في المنظمة، من أجل القيام بالتقييم السنوي في عام 2015 لوظيفة المراجعة لمعرفة قدرة المنظمة على القيام بوظيفتها في المساواة بين الجنسين بما في ذلك تحقيق المساواة بينهما في المقر، وعلى المستوى الإقليمي والقطري. وقد أدخل المكتب بالفعل تقييماً لإجراءات تعيين الموظفين فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين الجنسين بين الموظفين الفنيين في تعيين موظفي المراجعة الفنيين في عام 2011.

إدارة وقت الموظفين الفنيين

112- يحافظ المكتب على نظام لكتابة التقارير يسمح بتحليل الوقت الذي ينفقه الموظفون. ومن بين وقت الموظفين الفنيين في عام 2011، بمن فيهم الخبراء الاستشاريين، استغرقت المراجعة 83 في المائة من الوقت، بينما استغرقت التحقيقات 17 في المائة.

نظام تقييم وإدارة الأداء

113- شارك المكتب في عام 2011 مشاركته كاملة في نظام تقييم وإدارة الأداء. وهذا النظام هو النظام الجديد لتقييم الأداء الذي أصبح جزءاً متمماً لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة والذي يرتبط بغيره من المكونات الأساسية التي تشمل إدارة الأداء المهني.

114- وبالنسبة لعام 2011، أكمل جميع موظفي المكتب من غير الذين مازالوا تحت الاختبار عملية ودورة نظام تقييم وإدارة الأداء، وتبعهم الموظفون الذين مازالوا تحت الاختبار في عملية مماثلة. انتهت خطط العمل السنوية (خطط العمل للموظفين تحت الاختبار بالنسبة لحالات جميع الموظفين الجدد) المرتبطة بوحدة النتائج في المكتب، بالنسبة لجميع الموظفين. وسوف تساعد عناصر تخطيط الأداء وتقييمه وتطويره في زيادة الاتصالات الداخلية داخل المكتب فيما يتعلق

بالأداء، كما ستمثل عنصراً جوهرياً في ضمان جودة المكتب وتحسين البرامج سواء بالنسبة لمجموعة المراجعة أو مجموعة التحقيقات.

ضمان جودة المراجعة وبرنامج التحسينات

115- في أعقاب استعراض مراجعة ضمان الجودة لوظيفة المراجعة في المكتب بمعرفة معهد مراجعي الحسابات الداخليين في عام 2007، أعد المكتب خطة للإجراءات التصحيحية لمعالجة الثغرات التي تم تحديدها على خلفية المعايير الدولية، مع متابعة عملية التنفيذ بمعرفة لجنة المراجعة. وكجزء من جهود التحسين المبذولة، قام المكتب في عام 2011 بتحديث المسوحات التي أجراها مع مديري المراجعة عقب المراجعات الفردية، وطور استخدام برنامج Teammate لإدارة المراجعة بغرض تحسين الامتثال والجودة في عمليات المراجعة، كما قام بتحديث مجموعة التعليمات الخاصة بالمراجعة الداخلية في المكتب. في النصف الأول من عام 2011، انتهى المكتب الاستشاري الفنلندي BDO من تقييم للجودة الداخلية لهذه المهمة. وكانت النتائج العامة إيجابية للغاية، وخلص الخبير الاستشاري إلى أن المكتب أصبح الآن "يتسق بشكل عام" مع معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (في عام 2007 كانت هذه العبارة "يتسق جزئياً")، وأعلن أن مكتب المفتش العام هو أفضل المكاتب أداءً من بين 17 مكتباً للمراجعة الداخلية قام مكتب الخبرة الاستشارية بمراجعتها.

اجتماعات الموظفين والتطوير المهني

116- عقد مكتب المفتش العام ستة اجتماعات للموظفين في عام 2011، حيث عقد اجتماع واحد على الأقل كل ثلاثة أشهر، ولتقديم مدخلات للمسائل المهنية والإدارية. وقد شارك الموظفون الإقليميون عندما كانت الفرصة متاحة عن طريق مرافق المؤتمرات الفيديوية.

117- ظل تطوير قدرات الموظفين جانباً مهماً بالنسبة للإدارة العامة للمكتب. فتنمية قدرات الموظفين تضم أساساً ثلاثة عناصر: المراجعة المهنية/ التحقيق، والتدريب على اللغات، واستخدام التكنولوجيا. ويتم تحديد احتياجات تدريب الأفراد في بداية كل سنة ضمن عنصر نظام تقييم الموظفين في نظام تقييم وإدارة الأداء. وبالإضافة إلى ذلك تتم معالجة احتياجات الموظفين الأوسع في دورات تدريبية جماعية أثناء العام، بالتعاون في أغلب الحالات مع الجهات المقابلة في الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ومنظمات الأمم المتحدة/ المنظمات غير الحكومية الأخرى.

118- نظمت دورات تدريبية داخلية لاكتساب المهارات على الاتصالات بشأن المسائل الصعبة وبشأن عناصر الجودة وتقييمها (بالاشتراك مع برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية). وتم تدريب أربعة موظفين قبل التدريب على الاتصالات بشأن اكتساب مهارات التيسير وطبقت هذه الأنشطة على التدريب الأوسع نطاقاً. وفي مايو/ أيار 2011، استضاف المكتب جميع موظفي المراجعة والتحقيق من الوكالات الثلاث الموجودة في روما الذين شاركوا في النسخة الثانية من "الاجتماع المشترك لوظيفة الإشراف الداخلي في الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها" والذي استمر يوماً واحداً. وكان الغرض من هذا المنتدى هو أن تتشارك المجموعات الثلاث بانتظام في الأفكار والمنهجيات وأن تناقش فرص

التعاون في مجال المراجعة والتحقيق، بغرض تحسين الأداء. ومن بين أعمال التدريب الفردية التي جرت أثناء العام، شارك أحد المراجعين في عام 2011 في دورة القيادة النسائية التي نظمتها الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، وشارك آخر في تقييم مركز تطوير الأداء في المنظمة، وموظف خدمة عامة في برنامج أسس الإدارة في المنظمة، وشارك اثنان من المحققين في دورة التدريب الأولى لمحقيقي الأمم المتحدة التي شارك في تنظيمها برنامج الأمم المتحدة للتنمية، والمنظمة، وبرنامج الأغذية العالمي، والتي عقدت في الأكاديمية الدولية الجديدة لمكافحة الفساد في فيينا بالنمسا.

تحقيق الحد الأقصى من تغطية وموائمة الرقابة عن طريق التنسيق والتعاون مع هيئات الرقابة الأخرى

التنسيق مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي

119- عقد مكتب المفتش العام اجتماعات روتينية أثناء العام مع مكتب التقييم ومع المراجع الخارجي لمناقشة خطط العمل في كل منهما، والتأكد من أن أنشطة الاستعراض ليست متكررة دون داع، وكذلك لمساعدة كل منهما في تخطيط مهامهما. وفي فبراير/ شباط 2011 شارك مراجع إقليمي ضمن بعثة التقييم التي أوفدها مكتب التقييم إلى زيمبابوي. كما قام المكتب أثناء العام بالاجتماع وموظفي المراجع الخارجي في سبع مناسبات للتعاون والتنسيق في أنشطة المراجعة، وعلى الأخص لاستعراض أنشطة خطة العمل الفورية، مثل معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام والإدارة القائمة على النتائج وشبكة العمل اللامركزية. وقام المكتب باستعراض مطول ودراسة المسائل والتوصيات المرفوعة والمراجعة المالية عن الفترة المالية 2010-2011 لاستخدامها في التخطيط لخطة المراجعة للفترة المالية 2012-2013.

التعاون مع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى

120- شارك المكتب بنشاط في عام 2011 في شبكتين رئيسيتين للمراجعين الداخليين والمحققين في وكالات الأمم المتحدة، ومصارف التنمية المتعددة الأطراف، وغيرها من المنظمات الحكومية الدولية. وكانت هذه كلها بمثابة منتديات لتقاسم المعلومات، والتعاون ووضع مؤشرات مرجعية بين مجتمعين مهنيين، بما في ذلك تقديم خطوط توجيهية وأوراق موافق لتشجيع النهج المتناسقة في المسائل المشتركة، ووضع خطوط توجيهية موحدة للتحقيقات بالنسبة لشبكة المحققين. وتعقد كل شبكة من الشبكتين اجتماعات سنوية كما أن المجموعة الفرعية لمجتمع المراجعين في الأمم المتحدة تجتمع عن طريق التداول/الاجتماع عن بعد عدة مرات سنوياً فيما بين الدورات السنوية. وفي عام 2011، عقد أول اجتماع لرؤساء أقسام التحقيقات في الأمم المتحدة قبيل الاجتماع السنوي لمؤتمر المحققين الدوليين وقد عقد هذا الاجتماع باعتباره منتدى غير رسمي لمناقشة المسائل ذات الاهتمام المشترك بصورة علنية، وتقاسم الخبرات والمعلومات، وتنسيق الأنشطة المشتركة.

121- تم انتخاب المفتش العام ليرأس المجموعة الفرعية لممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة للمؤسسات الأمم المتحدة في الفترة 2011-2012 في اجتماعها السنوي الذي عقد عام 2011. واستمر كبير المحققين في مكتب المفتش العام في عمله عام 2011 كعضو في أمانة مؤتمر المراجعين الداخليين الدوليين، وقام بتنسيق الاجتماع الأول لهذه المجموعة الفرعية.

122- كما عقد رؤساء دوائر الرقابة في المنظمات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها اجتماعاً غير رسمي أثناء العام وقاموا بتنسيق أنشطة التنمية المهنية المشتركة في روما كما سبق القول.

الضميمة ألف (1)

فئات المخاطر التي تم تغطيتها في عام 2011

عدد المخاطر		الفئة	الفئة الفرعية	مجال المخاطر (الوظيفة/ العملية/ الكيان)
متوسطة	عالية			
1	2	الحكومة	نظام الرقابة الداخلية	الإجراءات الإدارية/ إطار الرقابة الداخلية
	1		إدارة المخاطر	إدارة المخاطر
	1		أداء الإدارة العليا	تنفيذ التوصيات
2	3	الإدارة الإستراتيجية	اللامركزية	اللامركزية/ تفويض السلطات
	1		الشراكات	الشراكات
1			التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
3	1	التخطيط ، والميزنة ، وكتابة التقارير	إدارة الأداء وكتابة التقارير	تقرير تنفيذ البرامج/ كتابة التقارير/ الإدارة القائمة على النتائج
2			التخطيط والميزنة	التخطيط والميزنة
	1	الإدارة المالية	كتابة تقارير عن الكشوفات المالية	الإمتثال للمعايير المحاسبية
4			المحاسبة	المحاسبة/ المحاسبة اللامركزية
1	2		الضوابط المالية	السلف/ الصرف من المكاتب الميدانية/ التفويضات بالميزانية الميدانية
1			الخزانة	إدارة التدفقات النقدية
3	3	الموارد البشرية	تعيين الموظفين	تعيين الموظفين الفنيين/ تعيين الموظفين الوطنيين
	1		استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية	سياسات الموظفين الوطنيين
9		المشتريات والأصول وإدارة المرافق	المشتريات	المشتريات الميدانية/ التخطيط للمشتريات/ خطابات الاتفاق/ عملية الشراء (أوامر التوريد ذات القيمة المنخفضة)
1	1		إدارة الأصول	ممتلكات المنظمة والمشروعات المهلكة وغير المهلكة

2		إدارة العقود/ متابعة العقود	إدارة العقود	
1		إعانة الإيجار	الاستحقاقات	الخدمات الإدارية وغيرها
2		مجمع السلع والخدمات/ صندوق التسليف والادخار	الخدمات الأخرى	
1		الامتثال للسياسات والإجراءات الإدارية	الامتثال للسياسات والإجراءات الإدارية	
2		السفر في مهام رسمية	إدارة السفر	
1		DS 05 تتكفل بأمن النظم	التسليم والدعم	نظم المعلومات وإدارة التكنولوجيا
9	3	هيكل المكاتب الميدانية/ إستراتيجية المكاتب الميدانية/ إدارة العقود الرئيسية/ الموظفين الذين تقدمهم الحكومة	المكاتب الميدانية	المكاتب الميدانية
1		تقييم المشروعات	تقييم المشروعات	دورة البرنامج الميداني
2	1	إدارة وتسليم مشروعات الطوارئ وغير الطوارئ	إدارة المشروعات وتسليمها	
5		توزيع المدخلات/ متابعة المشروعات	متابعة المشروعات	
2		برنامج التعاون التقني	برنامج التعاون التقني	
3	6	صياغة مشروعات الطوارئ وغير الطوارئ والموافقة عليها/ استدامة تأثير المشروعات	صياغة المشروعات والموافقة عليها	
4	3	إصلاح المنظمة (خطة العمل الفورية بشكل عام)/ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوراكل	الإصلاحات	الإصلاحات
2		أمن الميدان	الأمن	السلامة والأمن واستمرارية الأنشطة
53	42			المجموع

الضميمة ألف (2)

التقارير الصادرة عام 2011

(العلامة * = تقارير المراجعة والدروس المستفادة الصادرة قبل اعتماد تقرير مكتب المفتش العام بشأن الإفصاح عن التقارير)

الأنشطة في عموم المنظمة

الموضوع	التقارير الصادرة
جرد مجمع السلع والخدمات والاهتلاك في عام 2010	AUD 911*
اعتماد تقرير تنفيذ البرامج	AUD 1311
استعراض الإدارة القائمة على النتائج - تقييم فعالية الإستراتيجية العامة لتصميم وتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج ، بما فيها نظام الإدارة القائمة على النتائج	AUD 3211
إعادة النظر في ترتيبات إعانة الإيجار	AUD 3311
مراجعة أمن المعلومات	AUD 3411
استعراض فصل المهام في صندوق التسليف والادخار	AUD 4011
تقريران وردا في هذا التقرير السنوي الصادر في أوائل عام 2012	
تقييم خطة العمل الفورية	AUD 0712
تقييم إطار المساءلة والرقابة الداخلية	AUD 0412

الأنشطة الميدانية

الموضوع	التقارير الصادرة
الاستعراضات المواضيعية	
التقرير الشامل عن الإدارة المالية والمراجعة الإدارية لممثلات المنظمة	AUD 2811
تنفيذ برنامج مرفق الغذاء المشترك بين الاتحاد الأوروبي والمنظمة	AUD 3011
المسائل الرئيسية المتعلقة بأنشطة إصلاح اللامركزية في المكاتب الميدانية	AUD 3711
المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية ومكاتب الاتصال:	
الاستعراض المحدود للمكتب الإقليمي في آسيا والمحيط الهادئ	AUD 0511*
الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: مكتب الاتصال في جنيف	AUD 1711
مكتب المنظمة الإقليمي في أفريقيا - استعراض الضوابط المالية والإدارية	AUD 1811
المراجعة الشاملة: المكتب الإقليمي الفرعي والمثلية في زيمبابوي	AUD 2511
ممثلات المنظمة والبرامج والمشروعات ذات الصلة	
الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في الصومال	AUD 111*
الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في تشاد	AUD 211*

AUD 311*	تقييم المخاطر التشغيلية للعمليات القطرية في هايتي
AUD 411*	الاستعراض الشامل لمثلية المنظمة في نيبال
AUD 611*	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في البرازيل
AUD 711*	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في إندونيسيا
AUD 811*	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في إكوادور
AUD 1011*	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في كوت ديفوار
AUD 1111*	ممثلية المنظمة في ليبيريا: استعراض البرنامج الميداني
AUD 1211*	الاستعراض الشامل لمثلية المنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية
AUD 1411	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في موزامبيق
AUD 1511	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في الكونغو
AUD 1611	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في بنن
AUD 1911	المراجعة الشاملة: ممثلية المنظمة في أفغانستان
AUD 2011	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية موريتانيا
AUD 2111	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية توغو
AUD 2211	المراجعة الشاملة: ممثلية الفلبين
AUD 2311	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية السلفادور
AUD 2411	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية كوستاريكا
AUD 2611	المراجعة الشاملة: ممثلية غينيا-بيساو
AUD 2711	المراجعة الشاملة: ممثلية جامايكا
AUD 2911	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: مكتب العراق
AUD 3111	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية أوروغواي
AUD 3511	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية ناميبيا
AUD 3611	المراجعة الشاملة: ممثلية أنغولا
AUD 3811	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية بوليفيا
AUD 3911	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية الكاميرون
AUD 4111	المراجعة الشاملة: ممثلية سري لانكا

وحدة التحقيقات

الموضوع	التقارير الصادرة
استعراض انتهاكات بيانات تكنولوجيا المعلومات	INS 111
تواطؤ مع أحد الباعة للمنظمة	INV 111
سوء استخدام أحد موظفي المنظمة لبيانات شخصية	INV 211
البحث عن مدفوعات مستقطعة	INV 311

INV 411	إساءة استخدام السلطة من جانب أحد موظفي المنظمة
INV 511	تضارب مصالح غير معلن عنه
INV 611	غش في المستحقات
INV 711	تضارب مصالح غير معلن عنه
INS 211	التفتيش على الإدارة المالية والإدارية لإحدى ممثليات المنظمة
INV 811	محاباة لأحد الموردين للمنظمة لم يعلن عنها
INV 911	غش في المستحقات
INV 1011	حسابات مصرفية وحسابات مشروعات لم يعلن عنها في أحد المكاتب القطرية
INV 1111	محاباة أحد الموردين للمنظمة
INV 1211	تضارب مصالح غير معلن عنه
INVL 111	تقرير عن الدروس المستفادة بشأن شراء بذور

الضميمة ألف (3)

ملخص نتائج تقارير المراجعة الرئيسية الصادرة في عام 2011

الربع الأول

التقرير 111 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: مكتب المنظمة في الصومال

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية في المكتب كانت معيبة بدرجة خطيرة. وتبين من الفحص الذي أجراه المكتب أن استردادات حسابات السلف لم تكن مؤيدة بوثائقها وبمستندات موثوق بها، وأن هناك نقاط ضعف ملموسة في مجالات متابعة الميزانية والمراقبة المالية، وتشجيع القيم الأخلاقية، والرقابة على مخاطر الغش، وتنفيذ توصيات المراجعة السابقة، ومتابعة استخدام الأرصدة الرسمية، بالإضافة إلى المحاسبة وإدارة الأصول، والصرف، والموارد البشرية من غير الموظفين.

التقرير 411 – استعراض المكتب القطري للمنظمة في نيبال

كان الهدف الرئيسي من عملية المراجعة هو استعراض أداء مشروع مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي في نيبال ومدى كفاية ضوابطه. كما درس المكتب تأثير أنشطة الإصلاح اللامركزية وتابع تنفيذ التوصيات التي جاءت في تقرير عام 2009 بشأن الضوابط المالية والإدارية في المكتب (التقرير 2209).

وخلصت عملية المراجعة إلى أنه، بشكل عام، كان مشروع مرفق الأغذية يدار بصورة جيدة، ويبدو أنه يسير نحو الانتهاء في الموعد المقرر له في 30 يونيو/حزيران 2011. وكان المشروع مكوناً من وحدة قوية بموارد جيدة من موظفين مدربين، بالإضافة إلى أنشطة ميدانية ودعمها سبعة شركاء في التنفيذ، كما كانت أنشطة الرصد كافية. وبالإضافة إلى ذلك، استطاع موظفو المشروع التغلب على التأخيرات المبدئية في المرحلة الاستهلاكية بسبب الطموح الزائد في تصميم المشروع، الذي كان لابد من مراجعته جيداً، بالإضافة إلى التأخير في عمليات المشتريات بسبب عدم كفاية التخطيط والمشكلات التي حدثت في أداء الموردين. وكان من بين أهم الشواغل التي تم التعرف عليها: (1) عدم وجود إستراتيجية للخروج (وهو ما جاء في تقرير بعثة المتابعة للاتحاد الأوروبي في يونيو/حزيران 2010) وهو ما كان يهدد استدامة نتائج المشروع؛ (2) عدم كفاية التنسيق فيما بين برنامج الأغذية العالمي والمنظمة، والذي هدد بدرجة ما تأثير المشروع. كما لاحظ المكتب أن إغلاق تشغيل جميع مشروعات مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي في 30 يونيو/حزيران 2011 عرقل المسح المقرر بعد انتهاء المشروع، وهو من أهم المؤشرات على تأثير المشروع.

وفيما يتعلق بالإدارة المالية والإدارية للمشروع، كان لابد من معالجة عدد من المسائل لتحسين الالتزام بالقواعد والتعليمات المعمول بها في المنظمة. ومع ذلك، فإن هذه المسائل لم تشكل خطراً على تحقيق المشروع لأهدافه. كما أن المكتب

لاحظ أن الممثلية نفذت جميع التوصيات التي وردت في المراجعة السابقة. وفي حالات قليلة، لم تكن النتيجة النهائية ايجابية، لأن الإجراء الذي اتخذ لم يكن تحت إرادة الممثلية بالكامل.

ولاحظ مكتب المفتش العام أن أنشطة إصلاح اللامركزية بموجب خطة العمل الفورية، لم يتم توصيله إلى الممثلية بصورة جيدة. وعلى وجه التحديد، فإن الممثلية لم يؤخذ رأيها بصورة كاملة في العملية، ولم تحصل إلا على معلومات مجزأة. وقد شعرت الممثلية بفجوة بين النوايا المعلنة للعملية وبين الإنجازات الفعلية لاسيما فيما يتعلق بتعزيز الوجود الميداني للمنظمة وإيجاد ترابط بين الممثلية وعمليات الطوارئ. وفيما يتعلق بالدعم الفني، لاحظت الممثلية أن المكتب الإقليمي أصبح الآن نقطة اتصال رئيسية، ولكنه لا يملك كل الخبرة الفنية اللازمة لدعم البرنامج الميداني، وهو ما يستلزم في نهاية الأمر أن يكون هناك دعم له من المقر. وأعلنت الممثلية أن القدرة الفنية لها سوف تتحسن مع تعيين موظفين مهنيين إضافيين.

التقرير 511 - استعراض محدود المجال للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ

كانت أهداف عملية الاستعراض تنطوي على تقييم (1) مدى فعالية وكفاءة الضوابط الداخلية، و(2) تأثير أنشطة إصلاح اللامركزية الأخيرة التي قدمت إلى المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ.

وقد خلص الاستعراض إلى أنه - بشكل عام - يوجد لدى المكتب الإقليمي ضوابط داخلية كافية للإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، ولكن الضوابط على إجراءات المشتريات - بشكل خاص - لم تكن كافية لضمان الاختيار الشفاف والتنافسي للبائعين. وكان التعاقد مع أحد الموردين لخدمات متعددة موضوعاً لتحقيق منفصل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستعراضات التي أجريت مؤخراً لهياكل تعيين الموظفين وصيغ استرداد التكاليف من مكاتب البرنامج غير النظامية الموجودة في مباني المكتب الإقليمي قد تحسن من الكفاءة الإدارية. وأخيراً، فقد حددت عملية المراجعة ضوابط أخرى تستحق الاهتمام من جانب الإدارة، مثل إدارة سلف السفر المعلقة، وتوثيق إيصالات النقدية، وتحديث عمليات جرد الأصول الثابتة، ومتابعة خطابات الاتفاق.

ولاحظ الاستعراض أن لامركزية المسؤوليات والسلطات وموارد المكتب الإقليمي في 2010 قد حدثت كلها دون نهج منسق من جانب المقر، ودون إجراء مشاورات مع المكتب الإقليمي فيما يتعلق بالموارد اللازمة للقيام بالأنشطة الجديدة. فمع عدم وجود أولويات ترتبط بأعمال الإصلاح الفردية، تبين للمكتب الإقليمي أنه من الصعب التخطيط لكيفية إدارة الأعمال اللامركزية الجديدة. فمع عدم وجود موارد إضافية كافية، لجأ المكتب الإقليمي إلى تحويل الموارد من برامج أخرى كانت مقررة، وهو ما ترى الإدارة المحلية أنه سيؤثر سلباً على قدرة المكتب على الاستجابة بسرعة وبصورة فعالة إلى احتياجات هذا البلد العضو.

التقرير 1111 – ممثلة المنظمة في ليبيريا: استعراض البرنامج الميداني

كانت أهداف هذا الاستعراض هي: (1) استعراض إدارة وعمليات مشروع مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي (GCP/LIR/014/EU)، وتقييم مدى الكفاءة والفاعلية في تنفيذه؛ (2) معرفة فهم الممثلة لترتيبات الإصلاح التنظيمي ومدى قدرتها على تنفيذ المسؤوليات المفوضة لها؛ (3) استعراض إدارة مشروعات مختارة بخلاف مشروعات الطوارئ.

إن وحدة إعادة التأهيل والتنسيق في حالات الطوارئ هي المسؤولة عن تنفيذ مشروع مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي في ليبيريا. وقد تبين لمكتب المفتش العام أن النتائج المتوقعة وأنشطة الدعم لهذا المشروع تتسق مع الأهداف المقررة. ورغم حدوث تأخير لمدة أربعة أشهر، فإن تنفيذ العناصر التي تقودها المنظمة ينتظر أن يتم في الوقت المقرر، وأن يستهلك كل الميزانية المتاحة قبل الموعد المحدد لانتهاؤ المشروع في يونيو/حزيران 2011. ورغم ذلك فقد كان هذا شروطاً بإعطاء الإدارة قدرًا أكبر من الاهتمام إلى عدد من المسائل الرئيسية مثل: (1) توضيح مسؤوليات المنظمة فيما يتعلق بالتدخلات التي تقودها منظمات أخرى؛ (2) زيادة الوتيرة العامة للتنفيذ.

تأثرت فعالية أنشطة إصلاح اللامركزية في النهوض بدور ووظيفة الممثلة تأثرًا سلبيًا بسبب: (1) عدم وضوح الاتصالات فيما بين المقر والمكتب الإقليمي لأفريقيا؛ (2) الموارد البشرية المحدودة؛ (3) عدم مناسبة الملاك الوظيفي في الممثلة. ولكن رغم ذلك، استطاعت الممثلة أن تنفذ السلطات المفوضة لها.

كان البرنامج الميداني بخلاف مشروعات الطوارئ صغيراً نسبياً، حيث لم يكن به سوى ثمان مشروعات جاري تنفيذها بقيمة 13.6 مليون دولار. وكانت أهم القضايا التي تواجه وضع البرنامج الميداني وإدارته، هي القدرة المحدودة داخل الحكومة والممثلة، بالإضافة إلى هيكل الممثلة نفسها، على الوفاء بمسؤولياتها بكفاءة وفعالية. وتبين أن إجراءات التشغيل لم تكن موثوقة لتعطي توجيهات مستمرة لمواجهة التبدل السريع للموظفين، وأن الممارسات لم تكن تتكفل دائماً بضوابط كافية عن الموارد. ثم أن تنفيذ المشروع عانى من تأخيرات عديدة بسبب نقص الموارد المالية، وصعوبة ترتيبات التنسيق مع الحكومة، ومع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وكذلك ضعف البنية الأساسية في البلد في أعقاب الحرب الأهلية.

التقرير 611 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلة المنظمة في البرازيل

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للممثلة كانت مرضية في جميع المجالات. وقد أخذ فريق التقييم نتائج المراجعة في الحسبان عند إعداد تقريره عن البرنامج القطري للبرازيل.

التقرير 711 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في إندونيسيا

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للمثلية كانت مرضية. وكان أهم مجالات التحسين في إدارة الأصول. أما كتابة التقارير إلى المقر فكانت غير كافية، وكان نتيجة ذلك سجلات بالية. وبالإضافة إلى ذلك، فلا بد للمثلية من أن تضع إجراءات واضحة لتوثيق سجلات الأصول، ورصد التكاليف الجارية لأسطول السيارات.

التقرير 811 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في إكوادور

أسفرت المراجعة عن نقاط ضعف في مجالات المحاسبة وإدارة الأصول والصرف. وبالتالي تمت مراجعة عميقة لبعض ممارسات الإدارة والمحاسبة في تسليم جزء من الأنشطة البرنامجية للمثلية، مما أسفر عن عدم الامتثال بصورة واضحة للسياسات المالية والإدارية المعمول بها في المنظمة، وعن سوء سلوك من جانب العديد من الموظفين.

التقرير 1011 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في كوت ديفوار

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للمثلية كانت معيبة لدرجة خطيرة. وكانت هناك نقاط ضعف ملموسة في الضوابط الداخلية في مجالات المحاسبة والصرف. وتبين من الفحص أن تسديدات حسابات السلف لم تكن مؤيدة بشكل كامل بوثائق دعم مناسبة وموثوق بها عن هذه التسديدات.

التقرير 1211 – ممثلية المنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية

كانت أهداف الاستعراض هي تقييم: (1) فعالية أنشطة الإصلاح من حيث انطباقها على المثلية، بالتركيز أساساً على ما إذا كانت الإصلاحات مفهومة جيداً وأن المثلية قد زُودت بموارد وإرشادات كافية لتحمل المسؤوليات الجديدة المفوضة إليها؛ (2) الفعالية والكفاءة التشغيلية، والالتزام بالضوابط الداخلية ومواعيد تنفيذ مشروع مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى الالتزام بشروط الاتفاق مع الاتحاد الأوروبي؛ (3) مدى كفاية الضوابط المالية والإدارية وتوظيفها.

كانت المثلية تتفهم الأهداف العامة لإصلاحات اللامركزية. ومع ذلك فإن التدابير التالية مطلوبة حتى يمكن مواجهة عبء العمل الكبير المترتب عليها: (1) إعداد تحليل تفصيلي للموارد البشرية المتاحة واللازمة بتحديد الاحتياجات الفعلية للمثلية؛ (2) وضع ترتيبات مستمرة للأعمال تلافياً لانقطاع العمليات أثناء الأزمات.

وفي نهاية عام 2010، كان تنفيذ مشروع مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي يسير سيراً مرضياً، وإن كان متأخراً قليلاً عن المواعيد المقررة. فقد تأجل بدء التنفيذ بسبب التأخير في توقيع وثائق المشروع مع الحكومة. ورغم ذلك، كانت إدارة المشروع واثقة من انتهاء المشروع في يونيو/حزيران 2011 كما هو مقرر له في وثائقه. وأثناء التنفيذ، كانت قواعد المنظمة وكذلك اشتراطات الاتحاد الأوروبي مرعية بصورة عامة ومع ذلك، فقد كانت هناك نقاط ضعف في إدارة

التنفيذ لابد من أن تواجهها المثلثية حتى يمكن النهوض بالإدارة في المشروعات القادمة، مثل: (1) التأكد من أن الشروط العملية لكتابة التقارير بشأن التنفيذ من جانب شركاء التنفيذ واردة في خطابات الاتفاق؛ (2) إدراج شروط معينة وشروط محددة زمنياً في خطط التنفيذ عندما يحتوي المشروع على عنصر أعمال مدنية.

وبشكل عام، تبين أن الضوابط المالية والإدارية للمثلثية ليست كافية، وعلى الأخص فيما يتعلق بما يلي:

(1) نظام غير فعال لإدارة السلف التشغيلية؛ (2) تقييد مصروفات المشروع على رموز حسابية غير سليمة؛ (3) عدم اكتمال قوائم الجرد والتأخير في إبلاغ المقر بشراء أثاث و سلع معمرة جديدة؛ (4) التأخيرات في تسديد فواتير البائعين؛ (5) عدم الامتثال للقواعد المطبقة في تعيين موظفي المشروعات الوطنيين.

الربع الثاني

التقرير 211 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في تشاد

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية في المثلثية كانت معيبة. ولم تكن استعادة المثلثية للسلف مؤيدة تأييداً كاملاً بوثائق كافية وموثوق بها عن هذه السلف، واشتمل ذلك على بيانات مادية غير سليمة. وكانت بعض الضوابط التي تم فحصها تعمل بصورة مرضية، وإن كانت هناك نقاط ضعف ملموسة تم الكشف عنها من خلال مكافحة الغش، ومراقبة حدود السلطات في تنفيذ توصيات المراجعة السابقة، بالإضافة إلى المحاسبة، وإدارة الأصول، والمشتريات، والصرف.

التقرير 1411 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في موزامبيق

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للمثلثية كانت مرضية. وكانت أهم المجالات التي تبين إمكانية حدوث تحسين فيها هي: (1) مراقبة الميزانية؛ (2) تشجيع القيم الأخلاقية والتوعية بمخاطر الغش؛ (3) تنفيذ توصيات المراجعة السابقة؛ (4) الموارد البشرية من غير الموظفين.

التقرير 1511 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في الكونغو

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية في المثلثية كانت مرضية. وأهم المجالات التي تبين أنه من الممكن إدخال تحسينات عليها هي: المشتريات وإدارة الموارد البشرية من غير الموظفين.

التقرير 1611 الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في بنين

تبين من المراجعة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للممثلة أنها كانت معيبة. وإذ كانت بعض الضوابط التي تم فحصها كذلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، كانت تعمل كما هو مقرر، فقد اكتشفت نقاط ضعف ملموسة، لاسيما في مجالات الرقابة على الإدارة، والمحاسبة، والمشتريات، وخطابات الاتفاق والصرف والأمن.

التقرير 1711 الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: مكتب الاتصالات في جنيف

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للمكتب كانت معيبة. فمن بين المجالات الثمان التي تم فحصها، لم تكن ضوابطها مرضية إلا في إدارة السلف وكتابة التقارير عنها. وطراً تحسين على عدد من الترتيبات الإدارية (مثل الرقابة على الميزانية، ومعاملات السفر وتعيينات غير الموظفين) في عام 2010، بعد وصول مساعدة إدارية جديدة في أغسطس/ آب 2010. وترجع أغلب نقاط الضعف إلى عدم وعي الموظفين بالإجراءات والسياسات ذات الصلة مما يبرز الحاجة المستمرة إلى التدريب العام والخاص، لاسيما في مجال الإدارة. ولم تكن مكاتب الاتصال تحصل في الماضي على التدريب الذي تحصل عليه عادة المكاتب القطرية.

التقرير 311 – تقييم مخاطر التشغيل في العمليات القطرية في هايتي

قام مكتب المفتش العام بتقييم المخاطر التشغيلية لأنشطة المنظمة في هايتي بناء على طلب شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل واتساقاً مع أولويات المكتب القائمة على المخاطر. وكان الغرض من هذا التقييم هو تحديد ما إذا كانت المنظمة قد حددت بصورة مناسبة الأخطار الرئيسية التي قد تحول دون نجاحها في تنفيذ برنامجها في هايتي، وأنها قامت بإدارة هذه المخاطر.

وقام مكتب المفتش العام – بالتعاون مع شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل ومكتب دعم اللامركزية والعديد من الأقسام الفنية في المقر، وبمدخلات من إدارات المراجعة الداخلية وموظفي العمليات الميدانية في الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها – بتحديد 45 من المخاطر تدخل ضمن 4 فئات: (1) ملاك وموظفي الممثلة ووحدة عمليات الطوارئ؛ (2) إطار عمل الرقابة؛ (3) إدارة البرنامج وتوجهاته؛ (4) مناخ التشغيل. وقام المكتب بترتيب هذه المخاطر باعتبارها عالية ومتوسطة ومنخفضة، على أساس احتمال ما تشكله كل خطر منها، مع مراعاة مدى كفاية الضوابط الموجودة، وتأثيرها على البرنامج الميداني. وقد أسفر هذا الترتيب عن 27 من المخاطر عالية، و15 متوسطة، و3 منخفضة.

ورغم أن الممثلة وTCEO قد أخذتا في اعتبارهما معالجة الكثير من المخاطر الرئيسية، فقد تبين لمكتب المفتش العام أن هذه الإجراءات لم تكن فعالة دائماً أو لم تتم إدارتها بطريقة حسنة. وقد حدث ذلك لأن العملية المدروسة لتحديد هذه المخاطر وترتيب أولوياتها، وبالتالي اتخاذ وتنفيذ ومتابعة إجراءات مناسبة للحد منها – لم تستكمل مطلقاً عندما حدث توسع في عمليات الطوارئ في 2009، ولا في أعقاب زلزال يناير/كانون الثاني 2010 مباشرة. وبدلاً من

ذلك نُفذت أغلب عمليات إدارة المخاطر بصورة عشوائية، مما جلب نتائج متفاوتة وغير متسقة للغاية. وبناء على ذلك، فقد أديرت أغلب المخاطر الرئيسية بصورة غير كافية واحتاجت إلى إجراءات للتخفيف من تأثيرها.

التقرير 1811 – مكتب المنظمة الإقليمي لأفريقيا – استعراض الضوابط المالية والإدارية

بشكل عام، يمتلك المكتب الإقليمي لأفريقيا ضوابط كافية وفعالة في مجالات إدارة النقد، ومتابعة الميزانية، والأصول. ومع ذلك، فقد لاحظ مكتب المفتش العام أن الامتثال لممارسات المشتريات والصرف والوقت الإضافي تحتاج إلى تحسينها. كما يعاني المكتب الإقليمي لأفريقيا من نقص شديد في الموظفين الأساسيين بسبب بقاء الوظائف الفنية شاغرة لفترات طويلة. وقد كان لذلك تأثيره السلبي على قدرة المكتب الإقليمي على الوفاء بالتزاماته بموجب برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، وتحقيق نتائج الوحدة ذات الصلة بصورة كاملة.

الربع الثالث

التقرير 2011 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في موريتانيا

تبين من الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للممثلة أنها كانت مرضية بشكل عام ولكن كانت هناك حاجة إلى إدخال تحسينات فيما يتعلق بخطة مكافحة الغش، وفصل الواجبات في عملية الصرف، ومتابعة استخدام الشيكات، وجودة الوسائل المؤيدة للمدفوعات النقدية ومراقبة الدفعات المقدمة إلى أطراف خارجية. كما لاحظت المراجعة أن تقييم الامتثال للمعايير الدنيا للأمن التشغيلي، ومعايير العمل الأمنية الدنيا لأماكن الإقامة بمكتب المشروع النائي ومباني الإقامة في نواضيبيو مازال معلقاً.

التقرير 2111 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في توغو

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للممثلة كانت مرضية بشكل عام. ويرجع ذلك إلى أن الممثلة بها عدد كاف من الموظفين الفنيين والأفراد الملتزمين والقادرين. ويحتاج الأمر إلى إدخال تحسينات في مجالات الشراء وخطابات الاتفاق، والأمن المادي لغرفة الحاسوب الرئيسي، وإجراءات وسياسات بشأن إدارة برامج الحاسوب وأجهزته.

التقرير 2311 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في السلفادور

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للممثلة كانت مرضية. فقد أحدث ممثل المنظمة الذي عيّن مؤخراً نعمة إيجابية من القمة، وزاد من مكانة المنظمة وشفافية عمليات اختيار الموظفين. فقد ساهم إنشاء وحدة إستراتيجية وتوثيق إجراءات الممثلة مساهمة كبيرة نحو تحسين الاتصالات الداخلية. ويحتاج الأمر إلى إدخال تحسينات في التخطيط للمشتريات وتنفيذها، وإجراءات تعيين الموارد البشرية من غير الموظفين، والتدريب على الأمن، والتراخيص المتعلقة ببرامج الحاسوب.

التقرير 2411 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في كوستاريكا

تبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للمثلية كانت معيبة. كما تبينت الحاجة إلى إدخال تحسينات فيما يتعلق بما يلي: عدم كفاية الفصل بين الواجبات، والأخطاء المحاسبية، وعدم وجود ترتيبات لتوثيق مستندات التسوية والصرف وأعمال المشتريات غير التنافسية دون تخطيط، وعدم وجود خطط لتنمية مهارات الموظفين.

التقرير 2911 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: مكتب العراق

يوجد مكتب العراق في عمان (الأردن) وله موقعين نائبيين في بغداد وأربيل. وتبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية كانت معيبة بشكل عام. ولدى المكتب ضوابط قوية معمول بها في مجالات رئيسية فردية مثل: المشتريات وخطابات الاتفاق والموارد البشرية، واتخذ المكتب مبادرات لتوثيق الإجراءات مثل معايير ممارسة التشغيل، والترتيبات المالية، وتلك الخاصة بالموظفين. ومع ذلك فإن هناك حاجة إلى بعض الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لمعالجة ما يلي: عدم كفاية الفصل بين الواجبات، والأخطاء المحاسبية، وتسويات القيود المحاسبية خارج نظام المحاسبة الميدانية، وعدم اكتمال أو تصفية جرد الأصول، ونقاط ضعف في التصديق على مستندات الصرف والضوابط المتعلقة بالسلف. وكان أحد أسباب حدوث نقاط الضعف هذه أن المسؤول المالي قد عين مؤخراً، وأن الفريق المالي ككل لم يتلق تدريباً كافياً على القيام بمهامه. وفيما يتعلق بالأمن وضوابط تكنولوجيا المعلومات، فإن مبنى المكتب لا يقع على مسافة كافية من الطريق، كما أن الموظفين لم يتلقوا تدريباً كافياً على أعمال الإغاثة، بالإضافة إلى أن غرفة الحاسوب الرئيسي ليس بها تيار غير متقطع أو مرافق لإطفاء الحريق.

التقرير 1911 – المراجعة الشاملة: ممثلية المنظمة في أفغانستان

مع وجود أكبر برنامج ميداني في الإقليم في هذه المثلثية ومع مواجهتها باستمرار لتهديدات أمنية، فقد استطاعت أن تواجه انقطاع الأعمال وأن تقدم دعماً مالياً وإدارياً مستقراً إلى ما يقرب من 15 مشروعاً ومكاتب محلية في مختلف أنحاء أفغانستان. ورغم أن ممثلية المنظمة استطاعت - بشكل عام - أن تقوم بالمسؤوليات العامة في عملياتها، فإن بعض الممارسات المالية والإدارية أسفرت عن ضعف الرقابة على إدارة الأموال. وكمثال، استخدام الأسماء العامة للمشروعات والمكاتب كجهات تدفع لها المعاملات المالية، وعدم الاتساق في تبرير السلف، والرقابة غير الفعالة على خطابات الاتفاق، وارتفاع المخاطر من عدم استخدام الموارد بصورة مناسبة وفعالة.

وقد أسفر استعراض أربعة مشروعات مختارة من حافظة البرنامج الميداني الضخم عن وجود نقاط ضعف في مشروعات التخطيط لا علاقة لها بتسليم المخرجات. وكانت هناك ثلاثة مشروعات من بين هذه المشروعات الأربعة لم تحدد بيانات أساسية لمؤشرات الأداء المتوقعة في الإطار المنطقية للمشروع وهو سهو يثيره مكتب المفتش العام ليحظى باهتمام الإدارة الأوسع نطاقاً. وكان أحد هذه المشروعات يتضمن موعداً لا يتعدى شهر ديسمبر/ كانون الأول 2011 للانتهاء منه، ولكنه لا ينتظر أن يستكمل الأنشطة المقررة، ولم توضع خطة واضحة لاستكمال الأنشطة الرئيسية بالحد الأدنى من الخلل مع انتهاء المشروع.

التقرير 2211 – المراجعة الشاملة : ممثلية المنظمة في الفلبين

كان من رأي المراجعة أن تمثيل المكتب، وتطوير الإستراتيجية، ومهمة التعاون، ولا مركزية إدارة مشروع برنامج التعاون التقني كانت كلها مرضية تماماً. ومع ذلك ينبغي إيلاء اهتمام بمتابعة توزيع المدخلات.

وتبين أن الإدارة المالية والممارسات والضوابط الإدارية للمثلية كانت معيبة. وكانت جميع المجالات الثمانية معيبة، ولكنها كانت معيبة بدرجة خطيرة في بعض الجوانب. وعلى الأخص كان عدم وجود قوائم للأصول الحالية، والقيود الخاطئة للمصروفات المشتركة على المشروعات، وضعف ممارسات اختيار البائعين، يمثل مخاطر أمام سوء استخدام الموارد. كما أن الاستخدام المتواصل لعقود مع غير الموظفين دون توقف، وتداخل وتضارب الواجبات، وساعات العمل الإضافية المبالغ فيها، أبرزت الحاجة إلى تحليل عبء العمل بغرض تحسين كفاءة العمليات. ثم أن ثلاث توصيات للمراجعة من المراجعة التي قام بها مكتب المفتش العام في 2009 مازالت معلقة.

وتم تقييم المثلية بمعرفة دائرة الأمن باعتبارها ممتثلة بشكل أساسي للمعايير الدنيا للأمن التشغيلي. ومع ذلك ينبغي العمل بسرعة لتنفيذ أربع توصيات إلزامية من دائرة الأمن في تقرير الأمن.

وتتعرض أجهزة الحاسوب الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والبيانات الالكترونية لمخاطر جسيمة لأن منطقة الحاسوب الرئيس في مكان غير آمن، بالإضافة إلى عدم كفاية التحكم في الطقس وعدم تركيب ماسح للفيروسات في المكتب.

التقرير 2511 – المراجعة الشاملة : المكتب الإقليمي الفرعي ومثلية المنظمة في زيمبابوي

تكفلت ترتيبات تنفيذ مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي بتنسيق تسليم المدخلات إلى 150 000 من المستفيدين المقررين وسمحت بإضافة 26 000 أسرة إضافية لكي تستفيد من وفورات المشروع، وحققنا أهداف المشروع إلى حد كبير بنهاية عام 2010. وكان من بين الدروس المستفادة: ضمان تفويض السلطات المناسبة في الوقت المناسب، وأن يتم اختيار شركاء التنفيذ بطريقة شفافة وفي حينه، وإنشاء منتدى رسمي يسهل التبادل الوثيق بين وظيفتي الرصد والعمليات.

كانت الإدارة المالية والإدارية للمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية والمثلية، بما فيها وحدة إعادة التأهيل والتنسيق في حالات الطوارئ مناسبة بشكل عام، وإن كان من الممكن إدخال بعض التحسينات على الكفاءة، فيما يتعلق بالمشتريات، والرقابة على الميزانية، واستخدام موارد المشروع، وتبسيط عمليات الموارد البشرية وتوثيقها في الوحدة المذكورة.

وكانت إدارة البرنامج الميداني سليمة إلى حد ما، ومع ذلك فإن التغيير في مناخ التشغيل والتغييرات التي حدثت نتيجة إصلاح المنظمة تطلبت إعادة تقييم قدرة المثلية على تطوير البرنامج الميداني وتنفيذه، كما أن الدعم الفني والتشغيلي من المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية كان يتطلب التعزيز.

ورغم الفهم العميق لما حدث، فإن فعالية أنشطة الإصلاح في النهوض بدور ووظيفة المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية صادف عقبات بفعل نقص الموارد، وعدم كفاية الاتصالات داخل المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية ومع الوحدات الأخرى في المنظمة. ولم يكن هناك اعتراف كامل بالبدايل نتيجة الموارد المحدودة، كما أن المخاطر الناشئة لم يتم إدارتها بصورة جيدة. فتحسين القيادة والتوجيه للعملية على مستوى المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية، وقلب نهج تخطيط اللامركزية، وتحسين جودة ترتيبات الرقابة، كانت كلها مسائل لا بد من معالجتها.

وقد أخذ فريق التقييم في حسبانته نتائج هذه المراجعة في إعداد تقرير المراجعة عن المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية/ زيمبابوي. وكان أحد المراجعين من مكتب المفتش العام عضواً في فريق التقييم.

التقرير 2611 - المراجعة الشاملة: ممثلية المنظمة في غينيا بيساو

لاحظ تقرير المراجعة أن الممثلة لديها إستراتيجية محددة بوضوح لأنشطة المنظمة في غينيا-بيساو، مع نهج فعال لتطوير برنامج ميداني يستجيب للاحتياجات القطرية في مجالات الزراعة، والأمن الغذائي، والحد من الفقر. ثم أنها تفاعلت باستمرار مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة على مستوى البلد (الحكومة، والجهات المانحة، ووكالات الأمم المتحدة)، وساعدت الحكومة في وضع خطط استراتيجية وطنية للزراعة والأمن الغذائي والحد من الفقر. وكانت مساهمة الممثلة في وضع خطط وطنية مساهمة فعالة، واعتبرها أصحاب المصلحة المعنيين مساهمة بناءة. وقد جاءت البرمجة الميدانية لتدخلات المنظمة في غينيا-بيساو استجابة للأولويات الوطنية لهذا البلد.

وأدارت الممثلة تنفيذ المشروع بصورة حسنة، بما في ذلك تعيين موظفي المشروع، والمشتريات، وأنشطة المتابعة في الميدان، والإشراف على الأعمال التي قام بها شركاء التنفيذ، ورفع تقارير عن سير التنفيذ إلى المقر وإلى الجهات المانحة. ومع ذلك فلا بد من تعزيز إدارة المشروع في مجالات متابعة معايير الاستحقاق، واختيار المستفيدين، واختيار شركاء التنمية، والاستجابة إلى طلبات المستفيدين، واستدامة المشروع.

ونجحت الممثلة في تنفيذ أغلب التوصيات التي جاءت في الاستعراض السابق والضوابط المالية والإدارية الذي أجري في يوليو/ تموز 2010، والتي حسنت من مناخ الرقابة العام. ومع ذلك، فإن الاستعراض الحالي أسفر عن وجود فرص جديدة لإدخال تحسينات في عملية المشتريات، والصرف، والسفر في مهام رسمية للموظفين وغير الموظفين.

كما ينبغي أن تقوم الممثلة بإجراء فوري لبناء قدرات تكنولوجيا المعلومات، والتأكد من أن الدعم اليومي التلقائي للمعاملات المالية يتسق مع سياسة المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأن تزيد من مستوى المفاوضات مع الحكومة لتصل بها إلى مستوى العلاقة بين الشاكي ووحدة العمليات الجارية.

التقرير 2711 – المراجعة الشاملة: ممثلية المنظمة في جامايكا

تبين أن وظائف البرنامج في الممثلة، وممارسات الإدارة المالية والإدارية، والأمن وتكنولوجيا المعلومات، كانت مرضيه بشكل عام. وقد ساعد المكتب القطري والممثلة ودعم البلدان المنتسبة (المكتب القطري لجامايكا منتسب أيضاً إلى جزر البهاما وبلين) بحسب ولاية المنظمة. وقد أقر جميع الشركاء الرئيسيين الذين التقى بهم مكتب المفتش العام بالمساهمات التي قدمتها الممثلة وموظفيها. وكان تسليم البرنامج الميداني مرضياً بشكل عام، مع تحسن ممارسات إدارة المشروع وتنفيذه.

وكان من بين المجالات التي تبين إمكانية إدخال تحسينات فيها: تعزيز التنسيق فيما بين الجهات المانحة من أجل تعبئة الموارد، والاتصالات التي تجري لمشاركة المنظمة في إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية في بليز. كما أوصى التقرير أيضاً بمواصلة تعزيز الشفافية في اختيار المشروع للمستفيدين منه، والتفكير في فرص زيادة مكانة المنظمة من خلال مشروعاتها.

واحتوى تقرير المراجعة على توصيات أخرى في مجالات: تسجيل الأصول وتسوياتها، والترخيص بالسفر وإجراءات التصديق عليه، وتحديد دور الوحدة الإدارية في أعمال المشتريات، وإدارة الموارد البشرية، ورصد تسديد السلف، والإبلاغ عن الالتزامات غير المصفاة، وتحليل استهلاك الوقود.

الربع الرابع

التقرير 3111 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في أوروغواي

تبين – بشكل عام – أن الممارسات والضوابط التي تطبقها الممثلة في إدارتها المالية والإدارية، وكذلك امتثالها لمعايير الأمن وضوابط تكنولوجيا المعلومات، كانت مرضية.

ولدى الممثلة ضوابط قوية في مجالات رئيسية فردية، مثل ضوابط الإدارة، والمحاسبة، والأصول، والأعمال المصرفية، والأمن وتكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك فقد رأت عملية المراجعة أن هناك حاجة إلى معالجة عدم وجود دلائل على مراجعة التسويات المحاسبية والموافقة عليها، وعدم كفاية الأدلة التي توثق دعم قرارات الصرف، وأنشطة المشتريات غير التنافسية دون تخطيط.

وفوق ذلك، فحيث أن العديد من الممارسات والضوابط توجد تحت يد المساعد الإداري، وهو أقدم الموظفين بخبرته التي تصل إلى نحو 32 سنة في الخدمة، فإن هناك مخاطره من أن تتضرر الإدارة المالية والإدارية للممثلة عندما يتقاعد. وتلافياً لذلك ينبغي للمكتب القطري أن يتأكد من نقل المعارف بسهولة إلى مساعد إداري جديد، ينبغي التخطيط مقدماً لتعيينه بصورة مناسبة.

التقرير 3511 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة في ناميبيا

تبيين - بشكل عام - أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية والإدارية، وكذلك الامتثال بمعايير ضوابط وأمن تكنولوجيا المعلومات كانت معيبة. ففي الوقت الذي تبيين من فحص بعض الضوابط أنها تعمل كما هو مقرر لها، كانت هناك فرص عديد لإدخال تحسينات في مجالات فصل الواجبات، والاستخدام الشخصي للأصول الرسمية، وتعديلات القيود المحاسبية، والمشتريات، واعتماد إيصالات الصرف.

ولا يتسق ملاك الموظفين مع أنشطة المثلية لكي تقوم بمهامها بصورة فعالة وبكفاءة. وإذا كانت الكاتبة الإدارية قد أظهرت قدرتها على العمل مع مساعد ممثل المنظمة/ الإدارة وفي نقطة الاتصال الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، فإن عبء العمل الزائد عليها أسفر عن عدم تطبيق الضوابط بالكامل. كما أن انخفاض نشاط البرنامج المصحوب بعدم وجود فرص للترقي أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.

وفيما يتعلق بالأمن، فإن مبنى الأمم المتحدة لا توجد به مساحة كافية للانتظار، كما أن السيارات الميدانية يقودها أشخاص من غير موظفي المنظمة في أغلب الأحيان. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الضوابط المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، تحتاج إلى تدريب موظفي المثلية على إجراءات وسياسات برامج الحاسوب وإدارة أجهزة الحاسوب.

التقرير 3611 – المراجعة الشاملة: ممثلية المنظمة في أنغولا

تبيين بشكل عام أن إدارة المثلية لبرنامجها القطري كانت مرضية. فتطوير الإستراتيجية والتعاون يتسق مع الإجراءات والضوابط الجيدة. ومع ذلك، ينبغي على المثلية أن تولي اهتماماً بتطوير تقييم المخاطر على مستوى البلد من أجل التعرف على تأثير المخاطر التي تهدد عمليات المنظمة في أنغولا. ويمكن بعد ذلك أخذ هذه المخاطر في الاعتبار عند وضع البرنامج الميداني.

كما يجب تعزيز العمليات في مجالات اختيار منسقي المشروع، وتطبيق معايير استحقاق المستفيدين، واختيار الشركاء المنفذين، ومتابعة تنفيذ خطابات الاتفاق.

وتبين أن ممارسات الإدارة المالية والإدارية والالتزام بمعايير الأمن، كانت معيبة. وبصورة خاصة، فإن سوء ممارسات المشتريات، والمحاسبة غير السليمة عن المصروفات والالتزامات غير المصفاة، وسوء إدارة المبالغ الآتية من الدعم الإداري والتشغيلي، وعدم وجود قائمة بجرد الأصول الحالية، ودفع مبالغ عن الوقت الإضافي لأشخاص غير مستحقين، كل ذلك يمثل مخاطر على سوء استخدام الموارد. وما زالت هناك توصيتان معلقتان للمراجعة من الاستعراض الذي أجراه مكتب المفتش العام في عام 2007.

وتبين أن ضوابط الأمن معيبة هي الأخرى. وما زالت المثلثية مطالبة بالتأكد من أن توصيات إدارة شؤون السلامة والأمن في تقرير تقييم الأمن في فبراير/ شباط 2011 قد نفذت بالفعل.

وإذا كانت الضوابط الخاصة بتكنولوجيا المعلومات قد اعتبرت مرضية بشكل عام، فإن تسجيل البيانات المالية في حينها ومعالجة العمليات الإلكترونية بشأن النظم الموجودة في المؤسسة بمعرفة المثلثية تتعرض لمخاطر جسيمة بسبب عدم استقرار الاتصال بشبكة الانترنت وعدم كفاية عرض الموجات.

التقرير 3811 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: مثلثية المنظمة في بوليفيا

تبين بشكل عام أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية والإدارية للمثلثية، وكذلك ضوابطها في مجال تكنولوجيا المعلومات مرضية. أما امتثالها لمعايير الأمن فكان معيباً.

ولدى المثلثية ضوابط سليمة في مجالات رئيسية محددة، مثل ضوابط الإدارة، والأصول، والأعمال المصرفية والنقد، والموارد البشرية، والسفر، وتكنولوجيا المعلومات أيضاً. ومع ذلك فقد حددت المراجعة الحاجة إلى ضرورة التأكد من مراجعة التسويات المحاسبية واعتمادها، وكتابة تقارير وافية عن الالتزامات غير المصفاة في المشروعات، وأن تكون أنشطة المشتريات تنافسية ومخطط لها، وأن تكون هناك على الدوام وثائق كافية تدعم قرارات الصرف.

وفيما يتعلق بمعايير الأمن، كان أهم الاكتشافات أن المكتب الواقع خارج العاصمة لا يمتثل بالقدر الكافي للمعايير الدنيا للأمن التشغيلي.

التقرير 3911 – الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: مثلثية المنظمة في الكاميرون

تبين بشكل عام أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية والإدارية في المثلثية كانت معيبة، وعلى الأخص في مجالات المحاسبة، والأصول، والمشتريات، وخطابات الاتفاق، والصرف، والموارد البشرية.

وفي بعض المجالات، وضعت المثلثية الإجراءات والضوابط اللازمة، لاسيما وضعها لقاعدة بيانات عملية لرصد استهلاك الوقود، وهي القاعدة التي إذا أدخلت عليها تحسينات جديدة، يمكن أن تستخدم في ممثلات أخرى.

ومع ذلك، فلا بد من تعزيز الوحدة الإدارية والمهام العامة للإشراف والرصد في المثلثية. وتتخذ الإجراءات الآن لتعيين مساعد ممثل المنظمة/ الإدارة كما جاء في توصية لتقرير المراجعة السابق. ولعل التأخير في شغل هذه الوظيفة المهمة هو ما ساهم في ضعف ممارسات وضوابط الإدارة المالية والإدارية في بعض مجالات المراجعة.

التقرير 4111 - المراجعة الشاملة : ممثلية المنظمة في سري لانكا

لدى المنظمة برنامج ميداني نشيط في سري لانكا يركز بشكل خاص على أعمال التعمير في المناطق الشمالية والشرقية في البلاد، مع إعطاء صورة إيجابية قوية. وقد أبرزت الجهات المانحة والجهات المقابلة في الأمم المتحدة بشكل خاص الجهود التي بذلها المكتب القطري للمنظمة، وأعربت عن اهتمامها بالتعاون مع المنظمة، مع اتجاه البرنامج الميداني نحو الأنشطة الإنمائية.

ورغم ذلك، فقد أوضحت عملية المراجعة وجود عيوب في الرقابة تتعلق بما يلي: المالية/ الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة مشروع برنامج التعاون التقني. وحدد مكتب المفتش العام 16 نقطة فردية ضمن مجالات المراجعة هذه، واعتبرها معيبة بدرجة خطيرة. بينما تبين أن البرنامج القطري والعمليات والأمن، كانا بدرجة مرضية.

وتبين من المراجعة أيضاً أن الممثلة لم تف بدرجة كاملة بالمسؤوليات الجديدة عن مشروع برنامج التعاون التقني التي فوضت إليها في يناير/ كانون الثاني 2010. فقد حول هذا البرنامج بصورة لامركزية إلى المكاتب الميدانية من أجل تحسين صياغته وإدارته، ولكن الممثلة لم تستكمل عملية تقدير المشروع قبل أن تطلب الأموال. والأمر الآن بحاجة إلى اهتمام خاص لمعالجة معيار الموافقة على برنامج التعاون التقني حتى يكون لمشروعاته تأثير محفز.

الضميمة ألف (4)

ملخص الدراسات الخاصة بالمخاطر المرتفعة المعلقة منذ فترة طويلة (قبل عام 2009)

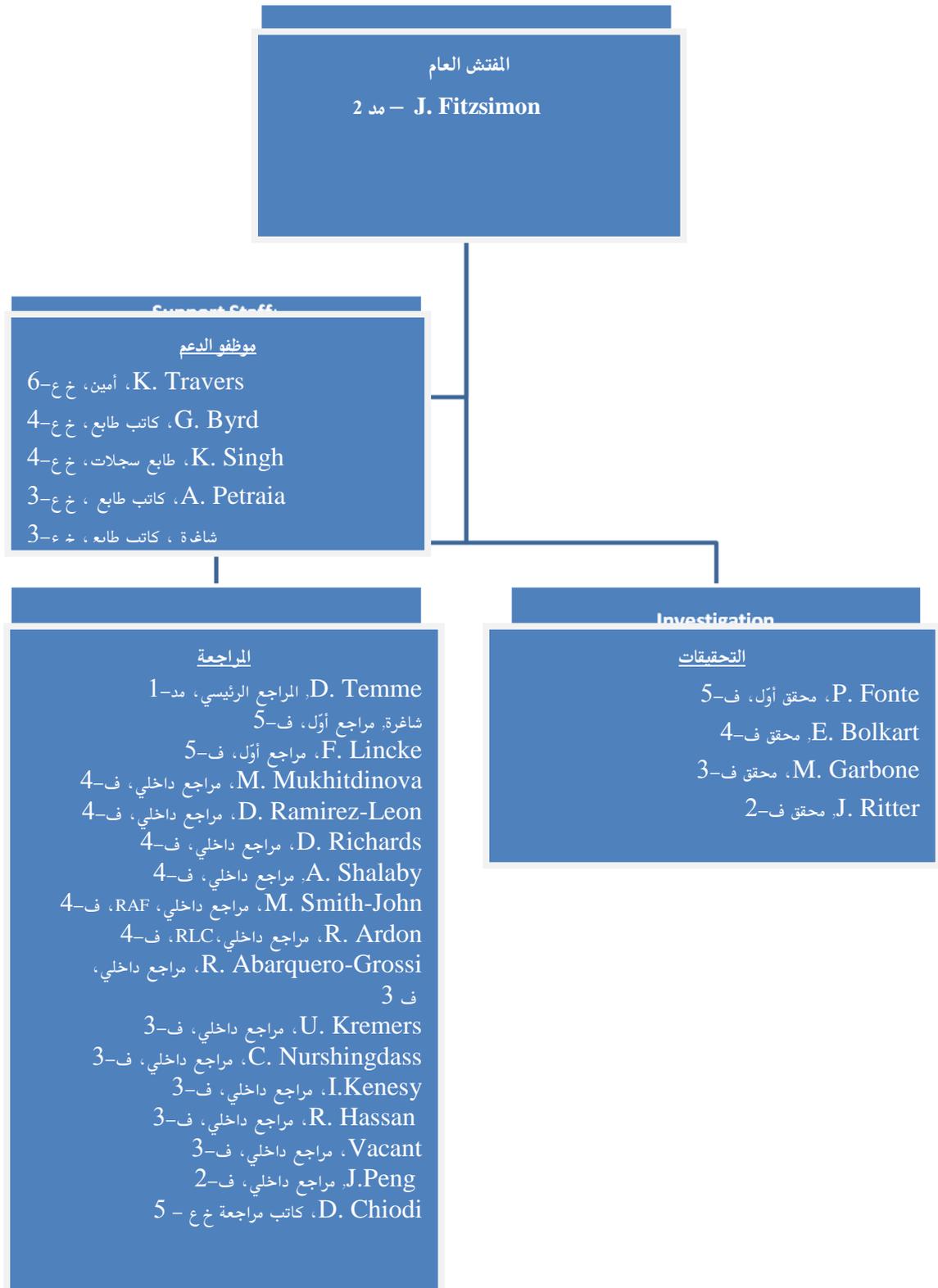
(حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011)

رقم التقرير	اسم التقرير	التوصية
3102	استرجاع البيانات في حالات الكوارث	تحديث الدراسة التي أجريت عام 1998، ووضع وتنفيذ خطة شاملة لاسترجاع تكنولوجيا المعلومات في حالات الكوارث، ضمن إطار إستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة واستراتيجية لاستمرارية الأعمال في المنظمة. ولا بد أن تتماشى إستراتيجية استرجاع تكنولوجيا المعلومات مع تقدير المخاطر وتأثير الأعمال وتحليل مردودية التكاليف، وأن تكون جاهزة في كل وقت
2102	استرجاع البيانات في حالات الكوارث	إعداد جدول زمني للاختبارات المنتظمة لاسترجاع البيانات في حالات الكوارث للتأكد من أن الخطة كاملة ودقيقة وحديثة. وينبغي تجربة الإجراءات مرة في السنة على الأقل وتوثيق النتائج توثيقاً تاماً.
3504	رفع تقارير مالية إلى الجهات المانحة - مسائل إجرائية عامة	إصدار دليل شامل لحسابات المشروعات
2805	المركز العالمي للمعلومات الزراعية	ينبغي أن تضع لجنة المركز العالمي للمعلومات الزراعية إطاراً كاملاً لأنشطة المركز. كما ينبغي أن توضع باستمرار خطط عمل على مستوى المنظمة بأهداف قابلة للقياس، مع ترشيح مجال المجموعات المختلفة التي تتعامل في المعلومات.
4506	اعتماد اتفاقيات التمويل مع الجهات المانحة	على التعاون التقني - بالارتباط مع الدوائر الأخرى المعنية - أن يضع اللمسات الأخيرة في الأطر المناسبة لمشروعات حساب الأمانة الأحادي الممول من مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي، ثم بعد ذلك من مؤسسات التمويل الأخرى.
2408	الدروس المستفادة	ينبغي أن تعرف إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية الإهمال والتزام الموظفين بالثقة في المنظمة ووضع تدابير بشأن كيفية تحميل الموظفين المسؤولية عن أي إخلال بهذه الالتزامات

(1) الضميمة بآء

مكتب المفتش العام

الهيكل التنظيمي ديسمبر/كانون الأول 2011



الضميمة باء (2)

مكتب المفتش العام

جدول الموظفين بالمكتب حتى ديسمبر/كانون الأول 2011

المجموع	شاغرة	أنثى	ذكر	الرتبة	
1			1	مد-2	المفتش العام
16					<u>المراجعون</u>
			1	مد-1	مراجع رئيسي
	1		1	ف-5	مراجع أول
		1	3	ف-4	مراجع إقليمي
		1	1	ف-4	مراجع
	1	2	3	ف-3	مراجع
		1		ف-2	مراجع
4					<u>المحققون</u>
			1	ف-5	محقق أول
		1		ف-4	مراجع/محقق
		1		ف-3	محقق
		1		ف-2	محقق
21	2	8	11		
1		1		خ-5	<u>كاتب مراجعة</u>
5					<u>الدعم بخدمات الأمانة والدعم الإداري</u>
		1		خ-6	سكرتير
		1		خ-4	كاتب/طابع
			1	خ-4	كاتب سجلات
	1		1	خ-3	كاتب/طابع
27	3	11	13		

البلدان التالية ممثلة في الوظائف السابق ذكرها:

المجموع	فئة الخدمات العامة	الإقليم	المقر الرئيسي	البلد
1			1	الأرجنتين
1			1	أستراليا
1			1	الصين
2		1	1	مصر
2			2	ألمانيا
1		1		هندوراس
1	1			الهند
3	2		1	إيطاليا
1		1		جامايكا
1			1	لاتفيا
1			1	موريشيوس
2			2	اسبانيا
1	1			المملكة المتحدة
5	1	1	3	الولايات المتحدة
1			1	أوزباكستان
3	1		2	شاغرة
27	6	4	17	

