

October 2013



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

A

## لجنة المالية

الدورة الواحدة والخمسون بعد المائة

روما، 11-15 نوفمبر/تشرين الثاني 2013

إطار المساءلة والرقابة الداخلية

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

**السيد Boyd Haight**

مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد

الهاتف: +3906 5705 5324



mi800a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة [www.fao.org](http://www.fao.org)

### ملخص

- طلبت لجنة المالية في دورتها الخامسة والأربعين بعد المائة التي عقدت في ديسمبر/كانون الأول 2012، إعداد تقرير عن حالة اعتبارات المنظمة فيما يتعلق بالمساءلة والرقابة الداخلية.
- ساهمت مبادرة التغييرات التحويلية وعملية التفكير الاستراتيجي، إلى حد كبير، في تعزيز تطبيق مبادئ المساءلة والرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة.
- تقوم فلسفة المنظمة على تعزيز مساءلتها تجاه الجزء الأكبر من أصحاب المصلحة وداخلياً. وتم توضيح ترتيبات الحوكمة المؤسسية الجديدة التي تؤمن رقابة إدارية أفضل على أداء المنظمة وأدوارها ومسؤولياتها، عن طريق إدارة المصفوفة خصوصاً في ما يتعلق بتحقيق النتائج. ويتم إيلاء إهتمام خاص بتطوير نظام المكافآت والعقوبات. وعلى الصعيد الخارجي، تمنح المنظمة بشكل متزايد، صوتاً للمستفيدين في تصميم البرامج والمشاريع وفرصة لإبداء الملاحظات.
- يمثل فهم المخاطر عنصراً رئيسياً في الرقابة الداخلية الفعالة. وقد حقق مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة تقدماً ملحوظاً وسيستكمل تطبيقه بحلول نهاية هذا العام.
- تم تحقيق تقدم كبير في مجال تعزيز الرقابة الداخلية خصوصاً في المكاتب الميدانية. وتشمل الإجراءات الإضافية بشأن الرقابة الداخلية والتي يُنظر فيها حالياً: تحسين إعداد التقارير بشأن أداء المنظمة، ووضع الخطوط التوجيهية الخاصة بتصميم تدابير الرقابة، وبدء إعداد التقارير بشأن الضوابط الداخلية، وزيادة تبسيط الضوابط والعمليات الداخلية.

### التوجيهات الملتزمة من لجنة المالية

- يُطلب من لجنة المالية استعراض وتقديم أي آراء أو توجيهات بشأن الحالة الراهنة للمساءلة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة.

### مشروع المشورة

- أحيطت لجنة المالية علماً بالتقدم المحرز في تطبيق السياسات والاجراءات من أجل المساءلة والرقابة الداخلية، بما في ذلك إدارة المخاطر.

## معلومات أساسية

- 1 - طلبت لجنة المالية في دورتها الخامسة والأربعين بعد المائة التي عقدت في ديسمبر/كانون الأول 2012<sup>1</sup>، أن تُعدّ الأمانة العامة تقريراً عن حالة اعتبارات المنظمة فيما يتعلق بالمساءلة والرقابة الداخلية. وتضمّن برنامج المدير العام بشأن التغييرات التحويلية<sup>2</sup> تحسينات للمساءلة والرقابة الداخلية كجزء من رزمة تدابير متكاملة من أجل التعزيز المؤسسي الرامي إلى تحسين إنجاز البرامج وأثرها دعماً لرؤية المنظمة وأهدافها وغاياتها.
- 2 - تستعرض هذه الوثيقة الخطوات التي اتخذتها منظمة الأغذية والزراعة وستتخذها في المستقبل من أجل تعزيز المساءلة والرقابة الداخلية. ونظراً إلى دور المخاطر الرئيسي، تلخص هذه الوثيقة التقدم الذي أحرزه مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة (الإجراء 3-54 من خطة العمل الفورية).

## حالة المساءلة في منظمة الأغذية والزراعة

- 3 - لا يوجد تعريفاً متفقاً عليه دولياً للمساءلة. فمن الناحية العملية، تشير إلى الواجب بممارسة سلطة و/أو تحمّل مسؤولية، بحيث ينطوي هذا الواجب على:
  - (أ) إعداد التقارير بشأن النتائج المحرزة بفضل هذه السلطة/المسؤولية؛
  - (ب) الإجابة- تقديم تفسير أو تبرير، عند الطلب؛
  - (ج) وقبول العواقب، مثل العقوبات والمكافآت.
- 4 - يمكن لمنظمة أو فريق أو فرد ما الاضطلاع بهذا الواجب. فالمساءلة هي شكل من أشكال العلاقة التي يمكن أن تربط منظمة بأصحاب المصلحة الخارجيين التابعين لها، أو مجموعات وفرق وأفراد ببعضهم البعض داخل المنظمة.
- 5 - بتعريفها المساءلة في سياق سلطة أو مسؤولية، تقر المنظمة بأن المساءلة لا تتعلق بالعلاقة بين الأجهزة الرئاسية والمدير العام فحسب، بل بواجبها تجاه الجزء الأكبر من أصحاب المصلحة المتأثرين بعملها أيضاً.
- 6 - تساهم المساءلة الفعلية تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين في بناء الثقة، وتخلق أرضية لبرامج ومشاريع وتدخلات أخرى ذات جودة مرتفعة وتأثير أكبر وأكثر استدامة. وتكمن أسس المساءلة الخارجية للمنظمة في قدرة مختلف هيئات الأجهزة الرئاسية على طلب تقارير وتفسيرات من المسؤولين في المنظمة. وعلى الصعيد الدولي، حافظت منظمة الأغذية والزراعة على آليات التنسيق مع الأمم المتحدة، من خلال مجلس الرؤساء التنفيذيين مثلاً. وتتفاعل المنظمة باستمرار مع طيف متنوع من الهيئات التمثيلية للمجتمع المدني والقطاع الخاص، الأمر الذي يضمن إصغائها إلى آراء أصحاب المصلحة الرئيسيين والاستجابة إليها عندما ترسم استراتيجياتها وتطبّقها.

<sup>1</sup> الفقرة 9 (دال) بالوثيقة CL 145/7.

<sup>2</sup> الفقرات 25-26 بالوثيقة CL 145/3.

7 - تم تفصيل ذلك في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015، التي توضح أن المنظمة وشركائها هم أطراف مسؤولة بصورة متبادلة فيما يتعلق بتحقيق النتائج التنظيمية، وأنه سيتم بلوغ الأهداف الاستراتيجية من خلال المساهمة الموحدة من الحكومات ومنظمة الأغذية والزراعة ووكالات الأمم المتحدة الأخرى وأصحاب المصلحة الآخرين. وتكون منظمة الأغذية والزراعة مسؤولة مباشرة عن تسليم المخرجات حيث يمكن تحديد النتائج التي تنسب مباشرة إليها، وتحقيقها بفضل استخدام المساهمات المقررة والطوعية الخاضعة لرقابة المنظمة مباشرة.

8 - كذلك، على الصعيد القطري، إضافة إلى الاتصالات المنتظمة مع وكالات الأمم المتحدة ومع المجتمع المدني، عزز ممثلو المنظمة الحوار بشأن السياسات مع البلدان الأعضاء على المستوى الوطني حتى تصغي المنظمة بشكل أفضل إلى أولويات الأمن الغذائي والزراعة التي حددتها الحكومات وتحققها من خلال أطر البرمجة القطرية.

9 - تتطلب المساءلة الخارجية الشفافية أيضاً. فبالإضافة إلى وثائق الاستراتيجيات والتخطيط (الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية) وتقارير الأداء (استعراض منتصف المدة وتقرير تنفيذ البرامج)، تتيح المنظمة بصورة علنية، سلسلة معلومات بشأن المبادرات المؤسسية الرئيسية.

10 - منذ العام 2012، اتخذت المنظمة عدداً من الخطوات المهمة لتعزيز مساءلتها تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين. فقد نشرت أولاً، تقريراً محسناً عن تنفيذ البرامج<sup>3</sup> مستمد من مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج، بحيث أتاح استخدام مؤشرات وأهداف الأداء وضوحاً أكبر للأهداف التي سعت المنظمة وتوسعى إلى تحقيقها.

11 - سمحت الدروس المستخلصة من تلك التجربة للمنظمة بتعزيز أساس مساءلتها تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين في الإطار الاستراتيجي المراجع والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 في ثلاث مجالات رئيسية، هي:

- (أ) تخفيض عدد الأهداف الاستراتيجية من إحدى عشر هدفاً إلى خمسة؛
- (ب) إنشاء صلة واضحة بالأهداف العالمية من خلال غايات النتائج والمخرجات؛
- (ج) تطبيق دقة فنية أكبر في تصميم المؤشرات والخطوط الأساسية والأهداف لتكون أكثر موثوقية وتركيزاً وفعالية من حيث التكلفة.

12 - خلال فترة السنتين الحالية، سعت المنظمة بطرق جديدة إلى تحمل مسؤولياتها أمام أصحاب مصلحة خارجيين جُدد، هم المستفيدين منها. ففي العام 2013، وضعت توجيهات بشأن المساءلة أمام السكان المتضررين<sup>4</sup> بهدف زيادة إشراك وتأثير السكان الذين يحصلون على دعمٍ من برامجها على كل مراحل دورة البرامج، بما في ذلك التقييم الأولي، وتصميم المشاريع، واختيار المستفيدين، والتطبيق، والرصد، والتقييم. وتشمل هذه العملية بنوع خاص، آليات الشكاوى والرد وغيرها من أدوات إبداء الملاحظات، لكي تتمكن المنظمة وشركائها من معرفة مدى تأثير البرامج (إيجابياً وسلبياً) على المشاركين.

13 - وارتكز عمل منظمة الأغذية والزراعة في مجال المساءلة الداخلية على تعزيز بروز الإدارة عبر المجالات الرئيسية للأداء المؤسسي، وعلى توضيح الأدوار والمسؤوليات، وبالتالي، على مساعدة المديرين على تركيز جهودهم في أهم المجالات ودعم تخصيص الموارد بفعالية أكبر.

14 - تبدأ المساءلة الداخلية بالمدير العام الذي هو مسؤول عن كامل أعمال المنظمة أمام الأجهزة الرئاسية. وتشكل المساءلة القاسم المشترك والرابط في علاقة العمل بين أعضاء كل فريق. وتُحدد كيفية قيام الموظفين على مستويات مختلفة، بالتزامات تجاه بعضهم البعض لتحقيق النتائج التنظيمية. كما تُظهر كيف يتم قياس التقدم المحرز ورفع التقارير بشأنه، وكيف يتم معالجة الأمر عندما لا يتحقق التقدم المرجو، وكيف توزع السلطة والموارد. بالتالي، المحاسبة هي بمثابة قناة تربط كل موظف بالمدير العام، فتوزع من خلالها المسؤوليات لتحقيق النتائج، وتخصص الموارد الضرورية لذلك، ويفوض مستوى السلطة المناسب.

15 - بدأت المساءلة الداخلية في المنظمة عام 2012 واستندت إلى اتفاقات الأداء الشخصي والتقارير المرفوعة بشأنه من خلال نظام تقييم وإدارة الأداء، وإلى دورة التخطيط المؤسسي الداخلية والتقارير المنتظمة بشأن أداء الميزانية واستعراضات أداء الفرق خلال تقييم نهاية فترة السنتين.

16 - في معرض تحضيرها لتطبيق الإطار الاستراتيجي المراجع من عام 2014، أدركت المنظمة أن هذه الآليات بحاجة إلى مزيد من التطوير لكي تكون صالحة للغرض في إطار إدارة المصفوفة. وقد أصلح برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 هياكل الحوكمة الداخلية في المنظمة بهدف تحقيق مستوى رقابة إدارية مناسب على الأداء المؤسسي وتحقيق فوائد أخرى مثل تنمية التآزر وتعزيز الاتساق في السياسات البرمجية والمؤسسية. وتضمن هذا الإصلاح إنشاء مجلس رصد البرامج المؤسسية ليكون مسؤولاً عن الرقابة والمراجعة المستمرة لمقاربة إدارة المصفوفة حول تنفيذ البرامج، فيجمع بين منسقي الأهداف الاستراتيجية والمديرين العاميين المساعدين<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> <http://www.fao.org/emergencies/fao-in-action/accountability-to-affected-populations/en/>

<sup>5</sup> C 2013/3 المذكرة الإعلامية رقم 5 "ترتيبات التنفيذ - إدارة المصفوفة".

17 - تلازم إصلاح آليات الحوكمة الداخلية مع مراجعة اختصاصات المديرين العامين المساعدين وتحديد اختصاصات جديدة لمنسقي الأهداف الاستراتيجية بحيث تُحدّد وتوزّع المسؤوليات عن تحقيق الفوائد وإدارة المخاطر المرتبطة بالإطار الاستراتيجي المراجع وبهيكل المصفوفة، بوضوح. والمديرون العامون المساعدون ومنسقي الأهداف الاستراتيجية هم بصدد إضفاء الطابع المؤسسي على هذه الأدوار والمسؤوليات الجديدة من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي المستمدة من المبادئ المستندة إلى النتائج. وسيخلق ذلك فعلياً، مجموعة من التفويضات المتداخلة لكي يحصل المديرون على صلاحيات حقيقية وليتمّ هذا التمكين بمسألة أشد.

18 - تم استكمال هذه التدابير المؤسسية لتعزيز المساءلة بتدابير مماثلة في مجال الموارد البشرية. وتشمل التدابير الرئيسية التي بدأ تطبيقها عام 2012 والمتوقع استمرارها حتى العام 2015:

- (أ) تعزيز مساءلة المديرين على أدائهم كمديرين من خلال مراجعة بيان الكفاءات الإدارية، وتبسيطه، وجعله أكثر قابلية للقياس؛
- (ب) مواءمة الإطار الزمني لعقد اتفاقات نظام تقييم وإدارة الأداء من أجل إدماج هذا النظام بشكل أوثق في برنامج العمل، وبالتالي، تعزيز خط واضح للأداء من رأس المنظمة إلى قاعدتها وتقوية الصلة بين هرم النتائج وإدارة الموارد البشرية؛
- (ج) مراجعة نموذج إعداد التقارير بشأن نظام تقييم وإدارة الأداء، لكي يشمل تحليل أصحاب المصلحة المتعددين الذي يتطلبه هيكل المصفوفة؛
- (د) وتطوير "ثقافة العواقب"، من خلال وضع برنامج للمكافأة والتقدير وإجراء رصد فعلي لإدارة أصحاب الأداء الأفضل والأسوأ.

### حالة إدارة المخاطر على مستوى المنظمة

19 - تشكل إدارة المخاطر الرابط بين المساءلة والرقابة الداخلية. وتخلق المساءلة شعوراً بوحدة الهدف بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين في المنظمة، وبين إدارة هذه الأخيرة وأصحاب المصلحة التابعين لها. ويزيد النظر في ما هو ضروري لتلبية توقعات أصحاب المصلحة والمشرفين، من منظور المخاطر، من احتمال تلبية هذه التوقعات. كما يشكل فهم الإخفاقات المحتملة والإصلاحات الضرورية، بالإضافة إلى العواقب المحتملة والممكنة المرتبطة بذلك، سياقاً لنظام رقابة داخلية فعّال من حيث التكلفة. ويوضح السياق القائم على المخاطر ما هي الفوائد المتوخاة من السياسات المركزية، ما يحد من التعرّض لعمليات وإجراءات غير ضرورية ومرهقة وغير فعالة، ويوجّه المديرين في كيفية تطبيق هذه السياسات بفعالية.

20 - ستتمتع المنظمة بموجب الإجراء 3-54 من خطة العمل الفورية، بهيكل ونظام إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، بحلول نهاية العام 2013<sup>6</sup>. وقد تم إحراز تقدماً ملحوظاً نحو الوفاء بهذا الالتزام منذ صدور التقرير الأخير للجنة المالية:

- سياسة وإطار المخاطر: تمت الموافقة على سياسة المخاطر التي تتضمن العناصر المطلوبة لإطار المخاطر، من جانب مجلس رصد البرامج المؤسسية الذي سيتحمل مسؤولية الرقابة على سياسة المخاطر والملاحم العامة للمخاطر المؤسسية الخاصين بمنظمة الأغذية والزراعة.
- إدراج المخاطر في العمليات المؤسسية: تم إدماج إدارة المخاطر المستندة إلى مبادئ إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، في دورة مشاريع المنظمة وفي تخطيط العمل التشغيلي لبرنامج العمل والميزانية. والمنظمة ماضية قدماً في إدماج إدارة المخاطر في العمليتين المؤسسيين الأساسيتين المتبقيتين، وهما: تخطيط العمل القطري ومشروعات الإنفاق الرأسمالي، بحلول نهاية العام 2013.
- إعداد التقارير بشأن المخاطر: رُفِع أول تقرير بشأن المخاطر المؤسسية والمستند إلى بيانات المخاطر التي تم جمعها خلال تخطيط العمل الرفيع المستوى، إلى مجلس رصد البرامج المؤسسية. وستستخدم هذه البيانات إلى جانب بيانات أكثر تفصيلاً سيتم جمعها من العمل في مجال تقدير مخاطر تخطيط العمل التشغيلي، لخلق أول قاعدة مخاطر وأول سجل للمخاطر المؤسسية في المنظمة.
- التدريب على المخاطر: تلقى المديرون في إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية، تدريباً مباشراً وجهاً لوجه حول أداة المخاطر "غير الميسرة". وستُفيد الدروس المستخلصة، في تطوير التدريب على الانترنت والموقع الإلكتروني. كما يتم تطوير أدوات مخاطر أخرى لوضعها على شبكة الانترنت الداخلية.

### حالة الرقابة الداخلية

21 - تشكل الرقابة الداخلية الوسيلة التي يتم من خلالها إدارة المخاطر الكامنة في شبكة الأنظمة والسياسات والممارسات الموضوعة لإعطاء ضماناً معقولاً بأن الأهداف التنظيمية ستتحقق. وتُعنى الرقابة الداخلية بخمس مجالات رئيسية من الأداء التنظيمي:

- (أ) فعالية العمليات؛
- (ب) استخدام الموارد بشكل مقتصد وفعال؛
- (ج) الإذعان للقوانين والتنظيمات والسياسات والإجراءات المطبقة؛
- (د) حماية الموارد من الهدر والفقدان بما في ذلك نتيجةً للاحتيال أو المخالفات أو الفساد؛
- (هـ) إمكانية التعويل على المعلومات والبيانات، وسلامتها.

<sup>6</sup> الوثيقة C2013/26.

22 - كما لاحظ مكتب المفتش العام في تقريره عن النشاط السنوي لعام 2011<sup>7</sup>، إن إحدى نتائج برنامج خطة العمل الفورية كانت تحسين نظام الرقابة الداخلية في المنظمة. ويشكل إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة المخاطر على مستوى المنظمة وإدخال نظام تقييم وإدارة الأداء، عنصرتين رئيسيتين في هذه العملية وفي مبادرات أخرى مثل إصلاح دليل التعليمات الإدارية للمنظمة وعملية التبسيط. كمن البعد الرئيسي في إدخال آليات مساءلة محسنة على صعيد المنظمة وفي مختلف مستويات الإدارة كجزء من مبادرة التغييرات التحويلية وعملية التفكير الاستراتيجي اللتين واهمتا الموظفين حول شعور أوضح وأكثر تركيزاً وإحكاماً بوحدة الهدف. وخلال فترة السنتين الحالية، أولت المنظمة اهتماماً خاصاً بتعزيز عمليات الرقابة الداخلية في المكاتب الميدانية. وفي هذا السياق، يجب تسليط الضوء على ثلاثة عناصر مهمة.

23 - أولاً، تم تعزيز قاعدة مهارات الموظفين. وتم تحسين إجراءات اختيار ممثلي المنظمة استناداً إلى مبادئ جدارة أوضح واختبار الكفاءات الإدارية، لكي يستوفوا مزيج المهارات والخبرة والمعرفة والكفاءات المطلوب لشغل هذا المنصب الصعب. ثانياً، أطلقت المنظمة استعراض مزيج المهارات في العام 2012 وفي العام 2013 لتعزيز قدرات المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية على تلبية توقعات أصحاب المصلحة التابعة لها، ولتأمين دعم أفضل للمكاتب الميدانية. وقد أدى هذا الإجراء الأخير وحده إلى تغيير نحو 70 توصيف وظيفي ورتبة وتخصص فني، بما في ذلك إلغاء مناصب وخلق أخرى.

24 - ثانياً، يتم تطوير نُظْم تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الأدوات، ما سيسمح بتأمين دعم أفضل لممثلي المنظمة في إدارة العمل في مكاتبهم وضمان موثوقية المعلومات المالية وغيرها من المعلومات المتعلقة بالأداء. ويحسن النظام العالمي لإدارة الموارد الذي أُنجز تطبيقه في يونيو/حزيران 2013، عمليات الرقابة الداخلية في عدّة مجالات إدارية ومالية. كما وضعت توجيهات وممارسات جيدة في مجال الإدارة المالية لدعم تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والتي ستعزز الرقابة المالية الداخلية بشكل ملحوظ. وترافق التوجيه الجديد بشأن دورة مشاريع المنظمة مع تحديث نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. وقد أُدرجت بروتوكولات التأكد من صحة البيانات في تقرير تنفيذ البرامج.

25 - وأخيراً، استثمرت المنظمة في نظم الرصد لكي يحصل ممثلوها الذين يتعين عليهم إدارة عملياتهم بفعالية وكفاءة، على المساعدة التي هم بحاجة إليها ولكي تتخذ إجراءات في الوقت المناسب حيث الإقتضاء. وتستند نظم الرصد هذه إلى عنصرتين أساسيتين، هما: النظام المعياري للمكاتب القطرية؛ ومراجعة حسابات مكتب المفتش العام والتقييمات من مكتب التقييم.

26 - تظطلع الأجهزة الرقابية التابعة للمنظمة (المراجعة الخارجية، ومكتب المفتش العام ومكتب التقييم) بدور حيوي في المساءلة والرقابة الداخلية. ويشكل استقلالها وحاجتها إلى الإذعان للمعايير المهنية، من جملة أمور أخرى، ضماناً لنوعية عملها وامتيازها الفني.

<sup>7</sup> الوثيقة FC 143/13.

27 - يشكل غياب القدرة التقييمية الداخلية لحل المشاكل قبل أن تتفاقم، ثغرة في نظام الرقابة الداخلية للمنظمة. وكما أبلغت لجنة البرنامج في مارس/آذار 2013<sup>8</sup>، هناك حاجة إلى وظيفة استعراض داخلي تصدر تقارير بشأن المجالات التي يمكن أن تطرح المشاكل لتعممها داخلياً ولتتخذ تدابير تصحيحية على الفور.

28 - بناءً عليه، ستخلق المنظمة وظيفة لاستعراض الأداء السريع بهدف النظر في مجالات قصور الأداء التنظيمي المحدد أو المحتمل، وتقييمها وتشخيصها وحلها. ونظراً إلى العلاقة بين المساءلة والحد من المخاطر والرقابة الداخلية، تعتزم المنظمة خلق هذه الوظيفة في فريق إدارة المخاطر الموضوع تحت الإشراف المباشر لمدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. ويتماشى ذلك مع المفاهيم الأساسية لعنصر التصدي السريع للمشاكل في مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة كما عُرض أساساً على لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة المعقودة في أكتوبر/تشرين الأول 2010<sup>9</sup>.

29 - تشمل الخطط الأخرى قيد النظر والآلية إلى إدخال تحسينات على نظام الرقابة الداخلية في المستقبل:

- (أ) إعداد محسّن للتقارير بشأن أداء المنظمة، بما في ذلك من خلال إطار الرصد والتقييم الذي يتم تطويره حالياً، لتزويد الإدارة العليا بمعلومات كاملة وفي الوقت المناسب وذات الصلة بشأن نشاطات المنظمة والتقدم المحرز لتحقيق النتائج المؤسسية؛
- (ب) إصدار توجيه بسيط بشأن تصميم تدابير الرقابة؛
- (ج) النظر في عملية رسمية لإعداد التقارير بشأن الرقابة الداخلية بهدف تعزيز تطبيق الضوابط الداخلية وتصعيد قضايا الرقابة الداخلية من غير إبطاء؛
- (د) مواصلة تبسيط عمليات المنظمة المستندة إلى تجربة الحكومة الكسبكية والتي يكملها استعراض الدروس المستخلصة من دليل التعليمات الإدارية للمنظمة ومشروع عملية التبسيط.

<sup>8</sup> الوثيقة PC 113/4.

<sup>9</sup> الوثيقة FC 135/13.