



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

A

## لجنة المالية

الدورة السادسة والستون بعد المائة

روما 27-31 مارس/آذار 2017

التقرير السنوي للمفتش العام 2016

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد **Thierry Rajaobelina**

المفتش العام بالوكالة

الهاتف: +3906 5705 4884



ms522

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)

## الموجز وتعليقات المدير العام

- ◀ يسترّ المفتش العام بالوكالة أن يعرض على لجنة المالية التقرير السنوي لمكتب المفتش العام لسنة 2016 كما أحيى إلى المدير العام. ويتضمّن التقرير معلومات عن أعمال المراجعة والتفتيش والتدقيق التي اضطلع بها المكتب في عام 2016، فضلاً عن إدارته الداخلية.
- ◀ يستند نشاط مكتب المفتش العام في مجال المراجعة إلى خطة متجددة تكفل، بالنسبة إلى جميع المخاطر الكبرى في المنظمة، على النحو المبين في سجل المخاطر المؤسسية لدى مكتب المفتش العام، إخضاعها لاستعراض مستقل يمتد على ثلاث فترات مالية ضمن إطار الموارد الحالية المتاحة لمكتب المفتش العام، ومع مراعاة نطاق تغطية الإشراف الذي يضطلع به مكتب التقييم والمراجع الخارجي. وشملت التغطية في عام 2016 استعراضاً لتنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة في المكاتب الميدانية.
- ◀ يعطي التقرير السنوي معلومات مفصلة عن نتائج عمليات المراجعة والتفتيش خلال سنة 2016. وهي تتماشى مع النتائج التي توصل إليها مكتب المفتش العام خلال السنة الماضية. ويقرّ المكتب باتخاذ تدابير إيجابية في عام 2016 كجزء من عملية التحول الجارية في المنظمة لتصبح منظمة أقوى بكثير وموجهة نحو تحقيق النتائج ومدركة للمخاطر وخاضعة للمساءلة. ويشير في الوقت عينه نطاق تغطية المراجعة من قبل مكتب المفتش العام في سنة 2016 إلى أنه لا تزال هناك تحديات كبرى في عدد من المجالات الأساسية لكي يكون تحول المنظمة مستداماً ولتحقيق قدر أكبر من الكفاءة.

### تعليقات المدير العام

- ◀ يثني المدير العام على أعمال المراجعة والتفتيش والتدقيق/ والتحقق وعلى مشورة مكتب المفتش العام بشأن السياسات والذي أيد إدارة المنظمة وحوكمتها. ويخضع كبار المدراء في المنظمة للمساءلة بالنسبة إلى كفاءة التنفيذ المناسب لتوصيات مكتب المفتش العام المتفق عليها، والتي تخضع لاستعراض دوري خلال السنة وفي نهاية السنة أيضاً. وهي تشمل التوصيات في المجالات الهامة التي تناولها مكتب المفتش العام في سنة 2016. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أنه بناء على القرار الذي اتخذته اجتماع كبار المدراء في يناير/كانون الثاني 2017، جرى القيام بنشاط إداري منسق لمعالجة التوصيات الحاسمة الأهمية العالقة. وبناء على طلب لجنة المالية في دورتها الثامنة والأربعين بعد المائة، أضيف إلى الملحق هاء بالتقرير السنوي للمفتش العام تقرير الحالة المقدم من الإدارة بشأن الإجراءات المتخذة لمعالجة التوصيات العالقة منذ مدة طويلة والحافلة بالمخاطر، وذلك تسهياً للرجوع إليها. وبالإمكان استكمال ذلك بمزيد من المعلومات المحدثة من قبل ممثلي الإدارة في الدورة السادسة والستين بعد المائة للجنة المالية وسيجري رصد حالة التوصيات في التقارير الدورية التي يرفعها مكتب المفتش العام إلى المدير العام.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ لجنة المالية مدعوة إلى الإحاطة علماً بالتقرير السنوي للمفتش العام لسنة 2016.

مسودة المشورة

إن لجنة المالية:

- ◀ أعربت عن تقديرها إزاء جودة التقرير وتحليل القضايا المعروضة فيه والذي تناول مجمل المسؤوليات الواقعة ضمن ولاية مكتب المفتش العام، مع الإشارة إلى أن عمل مكتب المفتش العام المعروض في التقرير مجدٍ للغاية ويُشكل أداة مفيدة لإدارة المنظمة وحوكمتها؛
- ◀ رحّبت وشجّعت التعاون الجيد والتوافق في وجهات النظر بشأن قضايا الرقابة الداخلية، بين مكتب المفتش العام والإدارة والجهود الرامية إلى تعزيز تنفيذ التحسينات الخاصة بالرقابة من خلال اتخاذ إجراءات متفق عليها ويخضع تنفيذها لعملية متابعة منتظمة؛
- ◀ أشارت إلى نظم المنظمة للعمل على النتائج المغايرة المنبثقة عن تحقيقات مكتب المفتش العام؛
- ◀ رحّبت برد المدير العام الإيجابي على التقرير.

## مكتب المفتش العام

### التقرير السنوي

2016

### النقاط البارزة

يعرض هذا التقرير موجزاً للأنشطة التي قام بها مكتب المفتش العام في منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) في عام 2016.

يوفر مكتب المفتش العام الرقابة على البرامج والعمليات التي تقوم بها المنظمة، من خلال المراجعة الداخلية والتحقيقات والأنشطة ذات الصلة بها، وذلك وفقاً للولاية المبينة في ميثاقه.

منذ عام 2010، لا يزال نشاط المراجعة الذي يقوم به مكتب المفتش العام يستند إلى خطة متجددة ترمي إلى ضمان إجراء استعراض مستقل لكافة المخاطر العالية في المنظمة، كما ترد في سجل المخاطر الذي يحتفظ به مكتب المفتش العام، خلال دورة محددة تبلغ الآن ثلاث فترات مالية، مع الأخذ بالاعتبار التغطية الرقابية التي يوفرها مكتب التقييم ومكتب المراجع الخارجي. وفي حين سيسعى مكتب المفتش العام إلى الحفاظ على هذه دورة المؤلف من ثلاث فترات مالية، قد تؤثر القيود من حيث الموارد على مدى تحقيق هذا الهدف.

وقد شملت المجالات المؤسسية الرئيسية التي أخضعت لاستعراضات المراجعة الرسمية التي استكملت في عام 2016: إدارة الخزانة والاستثمار، وخدمات الدعم التقني، وإدارة مخاطر الغش، وإدارة الأصول الثابتة، وإدارة استحقاقات الموظفين، وتعبئة الموارد، وعقود الوحدة الطبية و"المنتجات الإعلامية وتطوير الدعاية". وكما كان الحال في السنوات السابقة، تركز جزء كبير من نشاط مكتب المفتش العام، من خلال الاستعراضات الدورية لشبكة المكاتب الميدانية للمنظمة، على العمليات الميدانية وعمليات الطوارئ، بسبب المخاطر الكبيرة التي تتعرض لها المنظمة في هذه العمليات. وفي عام 2016، كان هناك تركيز مواضيعي على تنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، أعدت تقارير شاملة نهائية عن الحوكمة والمساءلة والرقابة الداخلية، وكذلك برنامج وعمليات شبكة المكاتب الميدانية، لإثارة مسائل على مستوى المنظمة ككل. وقد استكمل بعض عمليات المراجعة في خطة العمل لعام 2016 في وقت مبكر من عام 2017.

في عام 2016، أصدر مكتب المفتش العام 31 مراجعة مفردة وثلاثة تقارير تفتيش إلى الوحدات العاملة في المنظمة ككل. وبالإضافة إلى ذلك، أصدر مكتب المفتش العام ثلاث مذكرات مراجعة بشأن مسائل متعددة كي تبحثها الإدارة. وقد زودت تقارير المراجعة الإدارة بـ 306 إجراءات/توصيات متفق عليها (أدرجت خمس منها في مذكرات مراجعة) و166 تذكيراً بالامتثال لتعزيز إدارة المخاطر والضوابط الداخلية وعمليات الحوكمة في المنظمة، حظي ما يزيد على 98 بالمائة منها بقبول الإدارة.

وقد أغلق مكتب المفتش العام ما مجموعه 99 مسألة (91 شكوى وثمانية استشارات) بعد أن قامت وحدة التحقيقات بدراستها، وأصدرت ما مجموعه عشرة تقارير تحقيق و11 مذكرة تحقيق. ويواصل مكتب المفتش العام العمل مع الإدارة على تعزيز عناصر إطار النزاهة لدى المنظمة

يقدم التقرير السنوي مزيداً من المعلومات عن نتائج مراجعة مكتب المفتش العام وعمله في التحقيقات أثناء عام 2016. وينوّه مكتب المفتش العام بالإجراءات الإيجابية التي اتخذت في عام 2016 كجزء من مبادرات التحول الجارية في المنظمة لدعم منظمة أكثر توجهاً بكثير نحو تحقيق النتائج وأكثر وعياً للمخاطر وخضوعاً للمساءلة. وقد أُدخل المزيد من التحسينات على إطار النزاهة في المنظمة، وأبدت الإدارة تجاوباً مع نتائج التحقيقات التي أجريت على سوء سلوك الموظفين وسوء سلوك أطراف ثالثة.

وفي الوقت نفسه، تشير تغطية المراجعة التي قام بها مكتب المفتش العام في عام 2016، إلى أنه لا تزال هناك تحديات هامة في عدد من الميادين الأساسية لإدامة تحوّل المنظمة وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة. (أوجزت في الفقرة 10 من التقرير عن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة ووجهات هذه المخاطر).

حتى ديسمبر/كانون الأول 2016، كان لدى مكتب المفتش العام ست وظائف فنية شاغرة (أربع وظائف مراجع داخلي ووظيفتا محقق ف-3). وقد شُغلت وظيفتان في وقت مبكر من عام 2017 ولا يزال العمل على شغل الوظائف الأخرى جارياً.

يود مكتب المفتش العام أن يعرب عن تقديره لموظفي وإدارة المنظمة الذين قام بالتواصل معهم أثناء عمله على اختلاف مستوياتهم، للدعم الذي بذلوه له وردودهم الإيجابية والتعاون والمساعدة اللذين تلقاهما منهم على مدار العام، رغم مسؤولياتهم الصعبة وحجم العمل الذي يضطلعون به.

## مكتب المفتش العام

### التقرير السنوي 2016

#### المحتويات

الفقرات	
1	مقدمة
7-2	الولاية والرسالة
8	بيان الاستقلالية
9	التقارير التقديرية إلى لجنة المالية
21-10	مدى تعرُّض المنظمة للمخاطر ووجهاته
31-22	تنفيذ خطة المراجعة القائمة على المخاطر
40-32	التوصيات/الإجراءات المتفق عليها والقرارات الناجمة عن المراجعات
60-41	التحقيق في الغش وغيره من حالات سوء السلوك
65-61	عمليات التفتيش والخدمات الاستشارية الأخرى
67-66	تنفيذ سياسة مكتب المفتش العام بشأن الإفصاح عن التقارير
78-68	إدارة مكتب المفتش العام لقدرات المكتب والعمليات الداخلية
90-79	تحقيق الحد الأقصى من تغطية ومواءمة الرقابة عن طريق التنسيق والتعاون مع هيئات الرقابة الأخرى

#### الملاحق

الملحق ألف-	وحدات المخاطر في سجل المخاطر المؤسسية لدى مكتب المفتش العام التي غطيت في مراجعات استكملت أو كانت جارية في نهاية عام 2016
الملحق باء-	تغطية مراجعة المكاتب الميدانية
الملحق جيم-	التقارير الصادرة في عام 2016 خضوعاً لسياسة الإفصاح
الملحق دال-	ملخصات لنتائج عمليات المراجعة والتفتيش التي صدرت تقارير عنها في عام 2016
الملحق هاء-	ملخص التوصيات المتعلقة منذ فترة طويلة بشأن المخاطر العالية
الملحق واو-	مكتب المفتش العام - الهيكل التنظيمي
الملحق زاي-	جدول ملاك مكتب المفتش العام

## مقدمة

1- يتضمن هذا التقرير المقدم إلى المدير العام موجزاً للأنشطة الرقابية التي قام بها مكتب المفتش العام أثناء عام 2016. ووفقاً لترتيبات الرقابة في المنظمة، يتاح هذا التقرير أيضاً للمراجع الخارجي ولجنة المراجعة التابعة للمنظمة ولجنة المالية، وبعد ذلك للجمهور على موقع المنظمة على الإنترنت.

## الولاية والرسالة

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 أيضاً عن التحقيق في الادعاءات بسوء السلوك من جانب موظفي المنظمة والشركاء المنفذين والموردين في سياق برامج المنظمة، وعن القيام بمراجعات مستقلة بموجب آلية التظلم المتضمنة في سياسات الحماية البيئية والاجتماعية التي تعتمدها المنظمة. ويعتمد المكتب على خبرته في مجال المراجعة والتحقيق لإجراء عمليات تفتيش لتقصي الحقائق بشأن أحداث أو أنشطة محددة، لدعم اتخاذ الإدارة العليا لقرارات. وميثاق المكتب مُدرج كالمرفق ألف في القسم MS 107 من دليل التعليمات الإدارية للمنظمة.

3- يوفر مكتب المفتش العام، مع مكتب التقييم، رقابة داخلية شاملة في المنظمة. ويوفر المراجع الخارجي، الذي يتعاون معه مكتب المفتش العام، رقابة خارجية مكتملة.

4- يقدم مكتب المفتش العام إلى المدير العام ولوظائف وبرامج المنظمة تحليلات وتوصيات ومشورة ومعلومات عن الأنشطة التي يجري استعراضها. وهو بهذا العمل يسعى إلى تحديد فرص تحسين كفاءة واقتصاد العمليات وفي آن معاً تعزيز الضبط بتكلفة معقولة. ويشجع المكتب أيضاً المبادرات التي تُوطد نزاهة عمليات المنظمة وتكفل استجابة متينة لدى اكتشاف حالات غش أو أية ممارسات فاسدة أخرى.

5- تتمثل رؤية المكتب في خدمة المنظمة بالوفاء بولايته باستقلالية مهنية ونزاهة وجودة وفعالية وكفاءة.

6- يتبع المكتب، فيما يتعلق بعمله في مجال المراجعة الداخلية، المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات، الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين، وهو هيئة فنية عالمية مختصة. وفيما يتعلق بالتحقيقات التي يتولاها، يتبع المكتب الخطوط التوجيهية للتحقيقات الإدارية الداخلية المعمول بها في المنظمة، والتي تستند إلى المبادئ التوجيهية الموحدة لإجراء التحقيقات، الصادرة عن مؤتمر المحققين الدوليين التابعين لمنظومة الأمم المتحدة وللمؤسسات المالية المتعددة الأطراف. وقد اعتمدت دوائر المراجعة والتحقيق على نطاق منظومة الأمم المتحدة هاتين المجموعتين من المعايير كليهما.

7- يتلقى المدير العام والمفتش العام مشورة مستقلة بشأن فعالية وظائف المراجعة الداخلية ووظائف التحقيق التي يتولاها مكتب المفتش العام، بما في ذلك كفايتها ونوعيتها، من لجنة مراجعة تضم فنيي مراجعة و/أو محققين رفيعي

المستوى من خارج المنظمة تماماً. وترد الاختصاصات المرجعية لهذه اللجنة كالمرفق جيم في القسم MS 146 من دليل التعليمات الإدارية.

### بيان الاستقلالية

8- خلال عام 2016، قام مكتب المفتش العام بأنشطته الفنية باستقلالية ضمن المنظمة. ويتشاور المكتب مع الإدارة عند التخطيط لعمليات المراجعة، أو التفتيش/التدقيق أو التحقيقات. وكنيجة لهذه المشاورات لم يكن هناك أي قيود على استقلاليته.

### التقارير التقديرية إلى لجنة المالية

9- ينص ميثاق مكتب المفتش العام أنه، رهنأً بالسلطة التقديرية للمفتش العام، يجوز أن يُقدم أي تقرير مراجعة أو أي موضوع آخر إلى لجنة المالية، مشفوعاً بتعليقات المدير العام، ويتاح للدول الأعضاء المهتمة الأخرى. ولم تقدم في عام 2016 إلى جانب التقرير السنوي أية تقارير من هذا القبيل.

### مدى تعرُّض المنظمة للمخاطر ووجهاته

10- خلال عام 2016، أحرزت المنظمة تقدماً في تنفيذ التغييرات التحويلية الرامية إلى المزيد من التوطيد المؤسسي وتعزيز التنفيذ ووقع البرامج، مدرجة دروساً مستفادة من عام 2015. ويلاحظ مكتب المفتش العام نتائج إيجابية وتحديات أيضاً من عمله في عام 2016، ترد النقاط البارزة فيها فيما يلي:

11- مزيد من التقدم في تحقيق تركيز أكبر وفي التوجه إلى النتائج في العمل البرنامجي للمنظمة: حدّد مكتب المفتش العام في استعراض قَدّم في وقت مبكر من عام 2016 عناصر إيجابية، كما حدّد بعض التحديات التي يتعين على مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد والإدارة العليا مواصلة تركيز الاهتمام عليها، بما في ذلك توضيح الأدوار والمسؤوليات في وظائف الرصد وتقديم التقارير ودور مديري تنفيذ المبادرات الإقليمية والانتهاة من عملية تخطيط قوة العمل التي أطلقت كجزء من مرحلة تخطيط العمل التشغيلي. وفي وقت لاحق، نفذت المنظمة تغييرات هامة إضافية لتعزيز تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وخاصة إنشاء منصب جديد لنائب مدير عام للبرامج يشمل فرق البرامج الاستراتيجية الموجودة، وإدارة التعاون التقني، وشعبة الشراكات والدعوة وتنمية القدرات، ومكاتب الاتصال، والمكتب الجديد لكبير الإحصائيين، كما أقرّها المجلس في دورته الخامسة والخمسين بعد المائة. وعلاوة على ذلك، مستفيداً من الخبرة المكتسبة خلال الفترة المالية الأولى من تنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد، ركّز مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد على تحسين تكامل المكاتب الميدانية في مرحلة تخطيط العمل للهدف الاستراتيجي وعلى الموازنة بين "إطار النتائج" وبين "أطر البرمجة القطرية" والعمليات الميدانية. وسيواصل مكتب المفتش العام استعراض التطورات خلال عام 2017.

12- إدارة مخاطر الغش: أنهى مكتب المفتش العام استعراضاً رفيع المستوى لمخاطر الغش المالي وغيره من الممارسات الفاسدة في المنظمة وللإجراءات المتخذة للتخفيف منها. وفي حين أنه ليست هناك طريقة للحيلولة دون وقوع الغش

تماماً، هناك طرق لتقليل مخاطره إلى الحد الأدنى وزيادة فرص اكتشافه. ولا يمكن لمنظمة أن تحمي نفسها من عمليات غش كبيرة إلا بجهود حثيثة مستمرة. وقد خلص مكتب المفتش العام إلى أن نهج إدارة مخاطر الغش في المنظمة مجزأ. وفي غياب رصد قوي يتولاه "خط دفاع ثانٍ" في المنظمة، لا يمكن لمكتب المفتش العام أن يشكل حالياً وجهة نظر بشأن الفعالية الكلية للضوابط القائمة. ويعتقد مكتب المفتش العام أنه ينبغي إيلاء أولوية لضمان الانتهاء من وضع برنامج شامل لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة يتضمن عنصر مكافحة للغش قويا. وسيوفر تنفيذ "إطار الرقابة الداخلية" الذي ووفق عليه مؤخراً فرصة لتأكيد أهمية تقوية مهام خط الدفاع الثاني في المنظمة. وسيعيد مكتب المفتش العام النظر في هذا الموضوع في فترة السنتين المقبلة.

13- مهام الخزانة في المنظمة: هناك انكشاف كبير على المخاطر فيما يتعلق بإدارة النقد الأجنبي (صرف العملات الأجنبية (الفوركس))، ومخاطر الأطراف المقابلة (أي خطر أن يتخلف الطرف الآخر في اتفاق ويعجز عن الوفاء بالتزاماته)، وسد النقص في حسابات العهدة المصرفية (أي خطر تقديم أموال فائضة ما يؤدي إلى تعرض غير ضروري لمخاطر البلد والطرف المقابل وصرف العملات الأجنبية) ورصد العمليات. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين تقوية بيئة الضبط الكلي في شعبة الشؤون المالية من خلال تحسين توثيق الإجراءات والخطوط التوجيهية والأدوار والمسؤوليات. وقد عمل مكتب المفتش العام مع إدارة شعبة الشؤون المالية خلال الفصل الثاني من العام لوضع خطة عمل لمعالجة أوجه القصور التي حُددت.

14- إدارة الاستثمار: خلصت المراجعة إلى أن المنظمة قد أنشأت إطاراً متيناً لإدارة استثماراتها البالغة 1.4 مليار دولار أمريكي. وبشكل خاص، تتولى آليات الحوكمة القائمة، التي تتألف من لجنة الاستثمار الداخلية واللجنة الاستشارية الخارجية والاستعراض السنوي الذي تقوم به لجنة المالية، عملية الإشراف النشيطة للاستثمارات في المنظمة. وغير أن الاستعراض وجد أيضاً أن هناك في بعض المجالات حاجة ملحة إلى إجراء تحسينات. على التعيين، ليست هناك إجراءات موثقة و/أو منهجية لتنظيم أنشطة محددة، مثل: اختيار وإدارة المديرين والمستشارين الخارجيين، ورصد المديرين الخارجيين، وضمان الحرص الواجب من المديرين الخارجيين، وزيارات التحقق من الامتثال. كما وجد الاستعراض أيضاً أنه لم يجر اختيار مديري الاستثمار الخارجيين وفقاً للإجراءات الخاصة بذلك في المنظمة، ولذا ينبغي ضبط هذه العقود لجعلها متوافقة مع الأنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت المراجعة أنه ليس هناك فصل كافٍ بين المهام في عملية الدفع لمديري الاستثمار الخارجيين. ويسر مكتب المفتش العام أن يشير إلى أن شعبة الشؤون المالية بدأت بالفعل في اتخاذ إجراءات لمعالجة أوجه الضعف التي حُددت.

15- تعبئة الموارد: وجدت مراجعة وظيفة تعبئة الموارد أن تعبئة الموارد كانت تحقق أهدافها، وأن ترتيبات الحوكمة وممارسات إدارة المخاطر والضوابط الداخلية التي وضعتها الإدارة العليا صُممت على نحو مناسب وتعمل كما هو مخطط لها. غير أن هناك مجالات رئيسية ثلاثة تتطلب اهتمام إدارة التعاون التقني التي وافقت على اتخاذ إجراءات بشأنها:

- تحسين مساءلة أصحاب المصلحة جميعاً بشأن إنجاز الأهداف المتفق عليها؛
- وضع واستخدام أدوات تخطيط إقليمية وعالمية لتعبئة الموارد في تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- سد الثغرات في القدرات على مستوى المكاتب الميدانية.

16- إدارة الأصول: حددت المراجعة عدداً من نقاط الضعف في الرقابة، ما أدى إلى الاستنتاج بأن هناك حاجة إلى قدر كبير من العمل كي تدار أصول المنظمة إدارة فعالة. فهناك مسائل في كافة عمليات إدارة الأصول المختلفة، سواء من حيث التصميم أم من حيث الفعالية التشغيلية للضوابط الرئيسية. وفي رأي مكتب المفتش العام، ينبغي أن تعطي الإدارة أولوية لما يلي:

- تحديد ترتيبات العمل لإدارة الأصول بشكل رسمي
- تحسين الضوابط في عملية إضافات الأصول
- مراجعة النفقات لتحديد وتصحيح أخطاء التسجيل
- تعديل وحدة التخلص من الأصول في شبكة معلومات المكاتب القطرية لتعزيز الضوابط
- بحث واقتراح وتنفيذ نظام توسيم للأصول
- إيضاح أدوار ومسؤوليات انتقال ملكية أصول تكنولوجيا المعلومات في المقر الرئيسي.

17- مسائل البرنامج والعمليات في المكاتب القطرية: قامت المنظمة في السنوات الأخيرة بعملية تنفيذ لامركزية وإعادة تنظيم واسعتين لتعزيز تأثير عمل المنظمة من خلال النتائج، وخاصة على الصعيد القطري. ويُطلق التحرك في هذا المجال إطاراً مشتركاً للنتائج يتضمن عدداً من النواتج والمخرجات المشتركة تساهم فيها المكاتب القطرية جميعاً. وتشمل التطورات الرئيسية الأخرى في الهيكل التنظيمي وفي إعادة المواءمة الإطار الاستراتيجي المراجع، ونظم معلومات إدارية معززة (وخاصة، النظام العالمي لإدارة الموارد ونظام المعلومات الإدارية المتكامل ونظام معلومات إدارة البرامج الميدانية)، وترتيبات وأدوات حوكمة وإدارة جديدة، كلوحة نتائج نظام المعلومات الإدارية المتكامل وسياسة المساءلة وسياسة إدارة المخاطر وإطار الضبط الداخلي. وقد جرى تحديث التوجيهات الرئيسية، بما في ذلك دليلي دورة المشاريع وإطار البرمجة القطرية.

18- بصفة عامة، وجدت مراجعات البرنامج والعمليات معدلات مُرضية لـ 59 في المائة من معايير الضبط في المراجعة المتعلقة بالاتصال والاتصالات والبرمجة القطرية (مجال المراجعة ألف)، و61 في المائة من تلك المتعلقة بإدارة البرنامج وعمليات البرنامج الميداني (مجال المراجعة باء). وحدد مكتب المفتش العام أيضاً عدداً من نقاط الضعف المشتركة في المكاتب القطرية التي أثرت على مستوى المنظمة ككل في التقرير الشامل النهائي. وفي مجال المراجعة ألف، تطلب مجالان اهتماماً خاصاً على مستوى المنظمة: (1) الاتصال والدعوة، و(2) جدوى إطار البرمجة القطرية وتعبئة الموارد. ومن شأن وضع مؤشرات أداء لممثليات المنظمة قابلة للقياس متفق عليها وعملية ضمان جودة معززة ذات مغزى تقوم بها المكاتب الإقليمية ووحدات المقر الرئيسي أن توفر للإدارة العليا سلطة تمكنها من تعزيز الضوابط في هذا الصدد. وفيما يتعلق بمجال المراجعة باء، لم يكن أداء المكاتب القطرية جيداً في مجالات من مثل رصد العمليات وإعداد التقارير. وقد وجد مكتب المفتش العام أن العديد من أوجه قصور الرقابة التي حُددت تتعلق في نهاية المطاف بضعف المساءلة والضبط الداخلي.

19- تشمل مسائل نظام الحوكمة والمساءلة والضبط الداخلي في المكاتب القطرية مسائل منهجية وشاملة محددة:

- وضع أهداف قابلة للقياس ومتفق عليها للمكاتب القطرية وممثليات المنظمة لتمكين إدارة الأداء المرتكز على النتائج؛
- مواءمة بنى وموارد المكاتب القطرية مع متطلبات البرامج الميدانية؛ بما في ذلك إنشاء مهام رئيسية مثل الرصد والتقييم وتعبئة الموارد والاتصالات، حيثما اقتضى الأمر ذلك؛
- تمويل مناسب ومبكر للمكاتب القطرية، وخاصة تلك الناشئة أو التي تعيد هيكلة برامجها الميدانية؛
- ترتيبات ومتطلبات تقييم المخاطر ورفع تقارير عنها وتصعيدها بانتظام؛
- المواقف تجاه بيئة الضبط والوعي لمضمون الضوابط؛
- توزيع المهام وعبء العمل، والفصل بين الواجبات في المكاتب القطرية، في إطار سيناريوهات توظيف مختلفة؛ و
- إدراج دقة واكتمال البيانات في نظم إدارة المعلومات في المنظمة.

20- تدرك إدارة المنظمة أوجه القصور المذكورة أعلاه على مستوى المكاتب القطرية. ويجري اتخاذ عدة إجراءات متفق عليها رئيسية لمعالجة أوجه القصور هذه ناجمة عن التقارير الشاملة النهائية السابقة عن البرنامج والعمليات والإدارة العامة وإدارة الشؤون المالية.

21- خدمات الدعم التقني: نظراً لعدم وجود امتلاك للسمات المالية الأساسية لخدمات الدعم التقني، ليس هناك توافق بين أصحاب المصلحة على تحديد إيرادات هذه الخدمات. وهناك وجهات نظر مختلفة حول ما إذا كان ينبغي قياس إيرادات خدمات الدعم التقني سنوياً أو مرة كل سنتين أو على أساس دوري آخر. ونتيجة لذلك، ليس هناك اتفاق على كيفية احتساب معدل استرداد تكاليفها. ومن شأن توحيد منهجية احتساب معدلات استرداد التكاليف كغالب أن تكون المعلومات المؤلدة متسقة ومفيدة لتخطيط ورصد استخدام موارد خدمات الدعم التقني في ضمان الجودة الفنية لأنشطة المنظمة. وسيتولى كل من إدارة التعاون التقني ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد دوراً قيادياً في تنسيق الإجراءات اللازمة.

## تنفيذ خطة المراجعة القائمة على المخاطر

### نهج التخطيط

22- يتبع مكتب المفتش العام نهجاً للتخطيط قائماً على المخاطر لتحديد واختيار الأنشطة التي يستعرضها. ويجري تحديد المخاطر وتجميعها في وحدات قابلة للمراجعة محتملة (تكون عادة عملية أو وظيفة أو موقعا) تمثل أبعاداً مختلفة لكيفية تنفيذ المنظمة لبرامجها وعملياتها وإدارتها للمخاطر ذات الصلة. ويوفر هذا النهج أساساً أكثر منهجية لتحديد أولويات عمل المراجعة الداخلية. ويرمي هذا النظام إلى ضمان أن تدار وحدات المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة، بصورة مشتركة (وأن تُستعرض بصورة مستقلة) مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي، ضمن دورة محددة. وفي بعض الحالات، تُغطى المخاطر سنوياً، وفي أخرى تُغطى خلال فترة مالية واحدة أو أكثر مدتها سنتان، بحيث يكون الهدف استكمال تغطية المخاطر المؤسسية العالية خلال ثلاثٍ من الفترات المالية. وبالنظر إلى الطبيعة الدينامية للمخاطر التي تواجه المنظمة، يتبع مكتب المفتش العام في الجوهر خطة تغطية متجددة تُحدَّث على أساس سنوي وبصورة كاملة كل فترة

مالية. ويقدم مكتب المفتش العام، بتغطيته للمخاطر التي لا تستعرضها الوظائف الرقابية الأخرى، ضماناً بشأن تنفيذ تدابير إدارة المخاطر ويقدم مشورة حول كيفية تحسين تلك التدابير.

23- هدفت المراجعة الداخلية التي أجراها مكتب المفتش العام في عام 2016 إلى استكمال التغطية المقترحة في مراجعة الحسابات على أساس المخاطر للفترة 2016-2017. وقد طوّرت هذه الخطة في بداية الفترة المالية مع الأخذ بالاعتبار المدخلات من الإدارة ومن لجنة المراجعة في المنظمة، وأقرها المدير العام بعد ذلك. وقد أعيد تقييم الأولويات ضمن الخطة بانتظام في عام 2016 وعدّلت عند الضرورة. وتستند الخطة إلى سجل للمخاطر، أعد أصلاً في عام 2009 بالشراكة مع شركة المحاسبين القانونيين المعتمدين ديلويت (Deloitte) ومدخلات من الإدارة، وجرى تحديثه بانتظام منذ ذلك الحين كي يعكس المخاطر الناشئة وتغيّر أولويات المخاطر. وفي سياق التحديثات، قد يزيد أو ينقص التقدير المعطى لبعض المخاطر، وقد تُحذف بعض المخاطر أو تضاف، استناداً إلى المخاطر الناشئة والإجراءات المتخذة من الإدارة والمعلومات الجديدة. ويُرصّد تنفيذ مراجعة الحسابات على أساس المخاطر من خلال تقارير ربع سنوية تُقدّم إلى المدير العام، ومن جانب لجنة المراجعة، التي تجتمع ثلاث مرات كل عام. وبالإضافة إلى ذلك، ما زال تحقيق التغطية المخطط لها يمثل مؤشراً أساسياً لأداء مكتب المفتش العام.

24- حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2016، حدّد السجل المحدث للمخاطر 59 وحدة عالية المخاطر، يغطى مكتب التقييم ثلاثاً منها. أما الوحدات الـ 56 الباقية، فقد أُدرج 35 منها في إطار مهام المراجعة المخطط لها في مراجعة الحسابات على أساس المخاطر للفترة 2016-2017. وشملت الوحدات الـ 35 هذه 8 تُغطى على أساس سنوي (مخاطر متكررة). وقد غطى مكتب المفتش العام بعض الوحدات الـ 21 المتبقية في الفترة 2014-2015 وسيُنظر في إدراج ما تبقى في دورة التخطيط للفترة 2016-2017، بالإضافة إلى وحدات المخاطر التي خُطّط لتغطيتها لكنها لا تزال دون تغطية في فترة 2016-2017 (أنظر 'خطة التنفيذ' أدناه).

25- إذ ينضج انضواء إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، سيُعدّل مكتب المفتش العام النهج الذي يسير عليه، ليستخدم نتائج التقديرات الذاتية للمخاطر التي تضطلع بها الإدارة، بالإضافة إلى تحليله المهني، في تعديل وتطوير خطته المستقبلية لمراجعات الحسابات على أساس المخاطر.

#### تنفيذ الخطة

26- لدى نهاية عام 2016، استكمل مكتب المفتش العام مهمات غطت 15 من وحدات المخاطر العالية الـ 35 المدرجة أصلاً في مراجعة الحسابات على أساس المخاطر للفترة 2016-2017، بينما غطت المهام التي لا تزال مستمرة لدى نهاية عام 2016 أربع وحدات عالية المخاطر إضافية (صندوق البيئة العالمي والإحصاءات والمشتريات والمواصفات الفنية). ورُحّل استعراضان لوحدين آخرين خُطّطا لعام 2016 إلى عام 2017 (تعيين الموظفين وأهداف التنمية المستدامة)، بينما ألغى، بالاتفاق مع إدارة شعبة تكنولوجيا المعلومات، استعراض كان مخططاً لحكومة واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات يفترض أن يغطي أربع وحدات عالية المخاطر إضافية، وذلك نظراً للتطورات الهامة والتقدم المحرز في هذا المجال.

27- واصل مكتب المفتش العام تخصيص موارد كبيرة لاستعراض الأنشطة الميدانية في مجالات (1) نظم الحوكمة والمساءلة والضبط الداخلي، و(2) البرنامج والعمليات، و(3) الشؤون المالية والإدارية. وقد شملت أنشطة مكتب المفتش العام مهمات مراجعة في 18 مكتباً ميدانياً خلال عام 2016. وكهدف تغطية فرعي، يهدف مكتب المفتش العام إلى استعراض جميع المكاتب الميدانية الكبيرة مرة واحدة على الأقل كل ثلاث من الفترات المالية، على أن تستعرض المكاتب الأكبر وتلك التي كانت نتائج استعراضها غير مرضية بتواتر أكبر. ويعكف مكتب المفتش العام على تحقيق هذا الهدف للفترات المالية الثلاث التي تغطي 2012-2017 وهو حالياً على المسار الصحيح إلى ذلك (أنظر الملحق باء). وقد تتفاهم صعوبة القيام بذلك في المستقبل إذا ازدادت المخاطر في حين بقيت موارد مكتب المفتش العام ثابتة.

28- أصدر مكتب المفتش العام 31 تقرير مراجعة في عام 2016، منها 19 تتعلق بمراجعات المكاتب الميدانية (منها خمسة تقارير لمهمات استكملت في عام 2015، و 14 تقريراً لمهمات استكملت في عام 2016) (أنظر الملحق جيم).

29- زوّدت هذه التقارير الإدارة بالتطمين والمشورة. وترد ملخصات النتائج من تقارير المراجعة الصادرة في عام 2016 في الملحق دال.

30- خلال عام 2016، نفذ مكتب المفتش العام نهجاً جديداً لتخلّ إجراءات متفق عليها محل توصيات المراجعة، وذلك لإدخال تملك أكبر من جانب الإدارة للنتائج في عملية التعامل مع التقارير. وقد تضمنت تقارير عام 2016 التي أصدرها مكتب المفتش العام 306 من التوصيات أو الإجراءات المتفق عليها على مختلف المستويات لتعزيز إدارة المخاطر والضوابط الداخلية وعمليات الحوكمة في المنظمة. كذلك أثارت تقارير المكاتب الميدانية الـ 19 ما مجموعه 166 من نقاط الامتثال التي ينبغي للمديرين في المكاتب الميدانية أن يعالجوها.

### تعميم مراعاة المنظور الجنساني

31- تعميم مراعاة المنظور الجنساني عنصر دائم من عناصر خطط عمل المراجعة السنوية التي يقوم بها مكتب المفتش العام. وفي عام 2016، استمرت كافة عمليات الاستعراض التي يضطلع بها مكتب المفتش العام للمكاتب الميدانية في تقييم التقدم المحرز نحو تعميم منظور المساواة بين الجنسين. وبالإضافة إلى ذلك أجري تقييم أعمق لتعميم المساواة بين الجنسين في استراتيجية الممثلات وبرامجها الميدانية كجزء من استعراض شامل للمكاتب القطرية في السنغال والأردن ومدغشقر واليمن ونيبال، كما للمكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ. وكان بعض النتائج الرئيسية من تلك المراجعات ما يلي:

- يفتقر بعض أطر البرمجة القطرية إلى مؤشرات أداء جنسانية ما يعكس الافتقار إلى إدماج المنظور الجنساني في السياسات الحكومية وقت صياغة إطار البرمجة القطرية.
- ليست هناك دائماً استراتيجية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني، حتى لو كانت مذكورة في إطار البرمجة القطرية. والخطر هو أن تدخلات تعميم مراعاة المنظور الجنساني لن تكون من دون استراتيجية متسقة ومنسقة، ولذا قد يكون تأثيرها الكلي أقل فعالية.

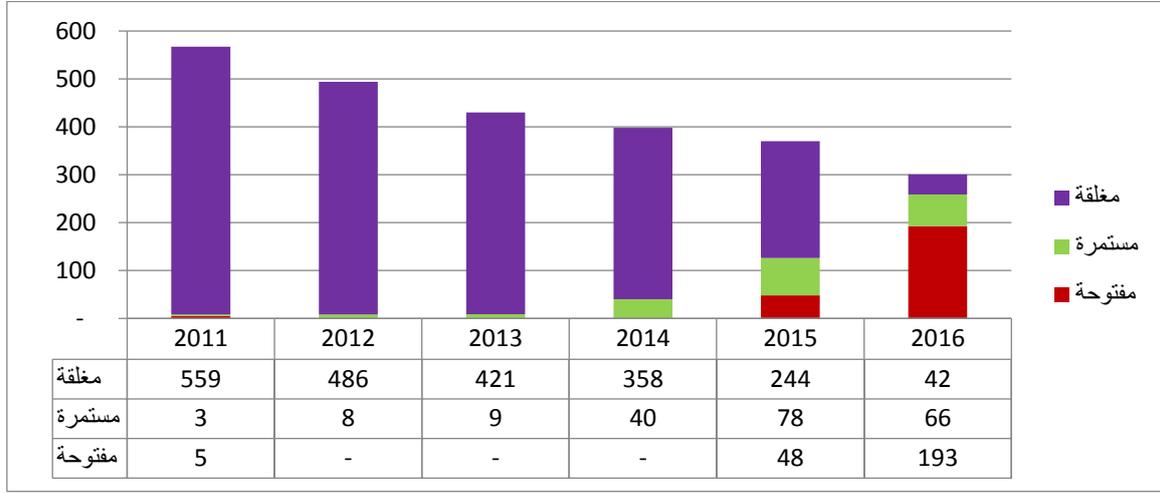
- في بعض البلدان، لا تزال مفاهيم مراعاة تعميم المنظور الجنساني غير مألوفة لموظفي المنظمة المحليين، ولذا لا تنعكس هذه المفاهيم بشكل كافٍ في البرامج الميدانية.
- لا تزال القدرات الفنية والموارد لتعميم مراعاة المنظور الجنساني تشكل قضية في العديد من البلدان. كما يشكّل كل من الافتقار إلى تحديد اختصاصات مسؤولي الاتصال المعنيين بالمسائل الجنسانية والافتقار إلى الوقت الكافي للعمل في هذا المجال، وكذلك الافتقار إلى التدريب وتقييم القدرات، عقبة أمام التنفيذ الفعال لتعميم مراعاة المنظور الجنساني.

### التوصيات/الإجراءات المتفق عليها والقرارات الناجمة عن المراجعات

32- كما بيّن الشكل 1 الوارد أدناه، في 17 فبراير/شباط 2017، كانت الإدارة قد أغلقت 14 في المائة من التوصيات/الإجراءات المتفق عليها في عام 2016، وشرعت في اتخاذ إجراءات لمعالجة 22 في المائة من التوصيات/الإجراءات الأخرى. وواصلت الإدارة جهودها لتنفيذ جميع التوصيات المتبقية الصادرة قبل عام 2016، بعد أن أغلقت 66 في المائة من التوصيات التي قُدمت في عام 2015، و90 في المائة من جميع التوصيات التي قُدمت في عام 2014،<sup>1</sup> وأكثر من 98 بالمائة من التوصيات التي قُدمت قبل عام 2013. وهناك 70 توصية صدرت في عام 2014 أو قبل ما زالت مفتوحة للتنفيذ. وتستند هذه المعلومات إلى التقارير التي تقدمها الجهات التي تجري مراجعتها، وفي بعض الحالات تخضع هذه التقارير للتحقق منها من جانب مكتب المفتش العام في وقتها، ولكن في أحيان كثيرة أثناء إجراء مراجعة لاحقة للوحدة/الوظيفة المعنية.

<sup>1</sup> بالنسبة إلى مؤشر أداء مكتب المفتش العام (10-2-ألف) كما ورد في تقرير منتصف المدة الصادر عن المنظمة، يتعلّق تنفيذ التوصيات بالتقارير التي صدرت قبل فترة تصل إلى عامين من تاريخ إعداد التقرير. ولذا فإن النتيجة في سبتمبر/أيلول 2016 هي 90 في المائة مقابل الهدف المحدد الذي يبلغ 93 في المائة.

الشكل 1- حالة تنفيذ جميع التوصيات للفترة 2011-2016  
(حسب تقارير الإدارة في 17 فبراير/شباط 2017)



33- يوضح الشكل 2 أدناه معدلات إغلاق التوصيات/الإجراءات المتفق عليها لعام 2016، التي تمثل التنفيذ الفعلي للتوصيات بالمقارنة مع معدلات الإغلاق للفترة 2008-2016

الشكل 2- معدلات إغلاق التوصيات

كما في						
2011/12/31	2012/12/31	2013/12/31	2014/12/31	2015/12/31	2016/12/31	
%92	%98	%98	%99	%99	%99	2008
%88	%92	%97	%99	%99	%100	2009
%86	%96	%99	%100	%99	%100	2010
%64	%82	%94	%97	%96	%99	2011
	%39	%68	%89	%92	%98	2012
		%43	%83	%92	%98	2013
			%33	%62	%90	2014
				%15	%66	2015
					%14	2016

34- لمساعدة الإدارة مساعدة أفضل في وضع استراتيجية أكثر فعالية لتنفيذ التوصيات/الإجراءات المتفق عليها، يصنّف مكتب المفتش العام التوصيات في فئات مخاطر ثلاث - عالية ومتوسطة ومنخفضة، على أساس أثر واحتمال حدوث المخاطر الكامنة. وقد وضع مكتب المفتش العام التعاريف التالية لفئات المخاطر:

عالية	الأرجح أن يؤدي عدم تنفيذ التوصية إلى وقوع أو تكرار وقوع حدث محدد ينطوي على مخاطرة عالية يكون لها أثر شديد على ولاية المنظمة أو عملياتها أو سمعتها. يعتبر الإجراء المطلوب حاسماً لنظام الضبط الداخلي، وينبغي تنفيذه فوراً.
متوسطة	الأرجح أن يؤدي عدم تنفيذ التوصية إلى وقوع أو تكرار وقوع حدث محدد ينطوي على مخاطرة يكون لها أثر كبير على ولاية أو عمليات أو سمعة الدائرة/الوحدة. للإجراء المطلوب تأثير كبير على نظام الضبط الداخلي.
منخفضة	التوصية مهمة للحفاظ على نظام معقول للضبط الداخلي، ولتوفير قيمة أفضل مقابل المال أو لتحسين الكفاءة. قد يؤدي عدم اتخاذ الإجراء المطلوب إلى التقليل من القدرة على تحقيق أهداف الوحدة المعنية بفعالية وكفاءة.

35- نظراً لأن أكثر من 73 في المائة من التوصيات ناجم عن مراجعات على المستوى الميداني أو على مستوى وحدات أعمال، فإن نسبة كبيرة منها صُنِّفت على أنها مخاطر متوسطة أو منخفضة. غير أن لهذه التوصيات على مستوى وحدات الأعمال أهمية بالغة لتحسين نظام الضوابط وزيادة الكفاءات التشغيلية.

36- كما يبين الشكل 3 أدناه، من بين 455 توصية معلقة قُدمت أثناء الفترة 2008-2016، صنّفت 32 منها على أنها ذات مخاطر عالية. وتشمل هذه التوصيات الـ 32 ذات المخاطر العالية 21 توصية قُدمت في عام 2016 وست قُدمت في عام 2015 وخمس قُدمت قبل ذلك الوقت.

الشكل 3- التوصيات المعلقة حسب العملية للفترة 2008-2016

العملية المعنية	عالية	متوسطة	منخفضة	إجمالي
الحوكمة والمساءلة والضوابط الإدارية	13	88	22	123
الموارد البشرية		30	32	62
الإدارة المالية والمصرفية	8	25	20	53
العمليات	3	30	6	39
المشتريات		19	19	38
إدارة الأصول	2	26	8	36
الاستراتيجية والتخطيط	5	25	3	33
نظم المعلومات		27	5	32
الدعوة والاتصال والاتصالات	1	14	8	23
السفر		6	3	9
المساواة بين الجنسين		4		4
الأمن		2		2
الشؤون القانونية		1		1
المجموع الإجمالي	32	297	126	455

37- من بين التوصيات المتعلقة الـ 455، قَدِّمت 70 منها قبل عام 2014، ولذا صنِّفت على أنها مُعلقة منذ فترة طويلة وعلى هذا فإنها تخضع لخطوات متابعة أكثر كثافة. ويوجز الشكل 4 النتائج حسب فئة المخاطر.

الشكل 4 - التوصيات المتعلقة منذ فترة طويلة حسب فئة المخاطر

السنة	عالية	متوسطة	منخفضة	المجموع
2008		2		2
2009		1		1
2010	1		1	2
2011		7	1	8
2012	1	4	3	8
2013	2	5	2	9
2014	1	21	18	40
المجموع	5	40	25	70
النسبة				
المئوية	7%	57%	36%	100%

38- تتعلق التوصيات الخمس المتعلقة بالمخاطر العالية التي قَدِّمت قبل عام 2014 بما يلي:

- إكمال وبدء تنفيذ إطار إدارة استمرارية الأعمال على مستوى المنظمة؛
- وضع إطار لمسؤوليات رصد السياسات داخل الوحدات المختلفة من ذراع العمليات بما في ذلك أنشطة المشتريات؛
- ترتيب حوكمة فعّالة لدعم النظام العالمي لإدارة الموارد عبر جميع وحدات الأعمال؛
- معالجة المسائل التي حُدِّدت في استعراض إدارة البنية الأساسية في المقر، بما في ذلك تقديم تقارير دورية عن سلامة مباني المقر إلى الأجهزة الرئاسية؛
- وضع مقترح لخطة التجديد الرأسمالي للمجمع.

ويرد مزيد من المعلومات في الملحق هاء.

39- رغم أن الإدارة أحرزت بعض التقدم في معالجة هذه التوصيات، كما يبين الملحق هاء، إلا أن الإجراءات التي اتخذت حتى الآن لا تكفي لإغلاقها. ويتابع مكتب المفتش العام مع الإدارة تنفيذ هذه التوصيات بانتظام طوال العام، ويبلغ عنها بعدئذ في تقارير مكتب المفتش العام الربع سنوية إلى المدير العام.

40- في الفترة 2014-2016، ولتحسين معدل التوصيات/الإجراءات المتفق عليها، شدّد المدير العام على مساءلة الإدارة العليا على مستوى المدير العام المساعد، وأنشئت شبكة مراكز اتصال للمراجعة في كل إدارة بهدف المتابعة مع المديرين المعنيين لتعزيز التنفيذ في الوقت المناسب ودعم التحقق وتقديم التقارير إلى مكتب المفتش العام. ولدعم إعداد التقارير في الوقت المناسب، أتاح مكتب المفتش العام على شبكة الإنترنت قواعد بياناته المتعلقة بالتوصيات/الإجراءات المتفق عليها لتمكين المديرين ومراكز الاتصال من القيام مباشرة بتحديث المعلومات المتعلقة بالوضع. واستجابة لتوصية

من لجنة المراجعة في المنظمة، على مكتب المفتش العام أن ينفذ في عام 2016 سياسات تصعيد جديدة تُرسل بموجبها تنبيهات وتذكيرات إلى المديرين العامين المساعدين ومراكز الاتصال في الإدارات، وإلى نواب المدير العام حسب الاقتضاء، بشأن التوصيات/الإجراءات-المتفق-عليها التي يصبح الموعد النهائي لها وشيكاً وتلك المتأخرة. وستُحسن عملية رصد تنفيذ المواعيد النهائية، وبالتالي سَتُشدّد، بربطها بالمواعيد المتفق عليها للتوصيات بدلاً من ربطها بسنة الإصدار.

### التحقيق في الغش وغيره من حالات سوء السلوك

41- إن مكتب المفتش العام مسؤول عن تهيئة بيئة من النزاهة في مختلف عمليات المنظمة بكشف أي ادعاءات أو مؤشرات على وجود غش وأية أشكال أخرى من سوء السلوك من جانب موظفي المنظمة أو شركائها أو المتعاقدين معها فيما يتعلق بأعمالهم مع المنظمة والتحقيق فيها، كما أنه مسؤول أيضاً عن تشجيع اتخاذ تدابير وقائية. ويجري الأخذ بنتائج التحقيقات بغية استنباط الدروس والتوصية بتغييرات سياسية وإجرائية تعزز النزاهة في المنظمة. ويقدم مكتب المفتش العام خدمات استشارية حول المسائل المتعلقة بالنزاهة، ويضطلع أيضاً بعمليات تفتيش أخرى لتقصي الحقائق تتطلب خبرة قانونية أو تحقيقية.

#### عملية التحقيق

42- تشمل ولاية مكتب المفتش العام: التحقيق في ادعاءات سوء السلوك والغش والممارسات الفاسدة الأخرى؛ والتحقيق في الأعمال الانتقامية التي تُرتكب ضد موظفي المنظمة الذين يبلغون عن ارتكاب جرم أو يتعاونون مع مراجعة أو تحقيق يقوم بهما مكتب المفتش العام؛ وكذلك حالات الاستغلال الجنسي والإيذاء الجنسي. وقد وسّعت هذه الولاية في بداية عام 2016 لتشمل حالات التحرش في مكان العمل، والمسؤولية عن إدارة آلية معالجة الشكاوى كجزء من "الخطوط التوجيهية بشأن الإدارة البيئية والمجتمعية" التي تبناها المنظمة.

43- يجري التحقيق في سوء سلوك الموظفين طبقاً لـ "الخطوط التوجيهية للتحقيقات الإدارية الداخلية" المعمول بها في المنظمة. وتطبق على مختلف الحالات التي تقع ضمن ولاية مكتب المفتش العام حدود زمنية معيّنة، تُحدّد كل منها في سياسات المنظمة التي تحكم السلوك محل البحث. وفي جميع الحالات، تخضع كافة الادعاءات التي يتلقاها مكتب المفتش العام لاستعراض أولي لتحديد ما إذا كانت المسألة المثارة تقع ضمن ولاية المكتب أم تنبغي إحالتها إلى شعبة أخرى في المنظمة أو إلى منظمة أخرى. وفي الحالات التي يتبين أنها تقع ضمن ولاية مكتب المفتش العام، يقيم الاستعراض الأولي ما إذا كان هناك من الأسباب ما يكفي لبدء تحقيق كامل. وفي الحالات التي يُجري فيها مكتب المفتش العام تحقيقاً كاملاً، يرفع المكتب إلى المدير العام (للموظفين الكبار) أو إلى المدير العام المساعد/الخدمات المؤسسية (أو السلطة المخوّلة في حالات أخرى) تقريراً عن استنتاجاته عما إذا كان للادعاءات ما يبررها، لاتخاذ قرار بما إذا كان يتعين البدء في إجراءات تأديبية بموجب القسم 330 من دليل التعليمات الإدارية.

44- يجري استعراض الادعاءات المتعلقة بأنشطة غش وفساد ارتكبتها أطراف ثالثة (أي الباعة والموردون والشركاء المنفذون) ممن هم ضالعون في برامج وعمليات المنظمة، وذلك لحماية المنظمة وتعزيز الاستفادة الكاملة من برامجها

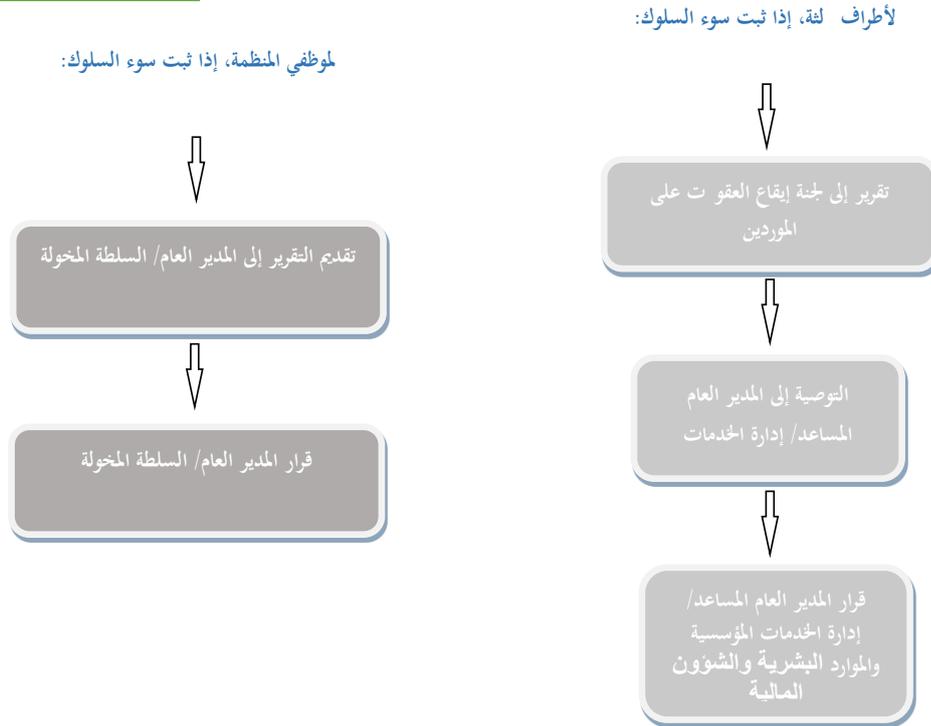
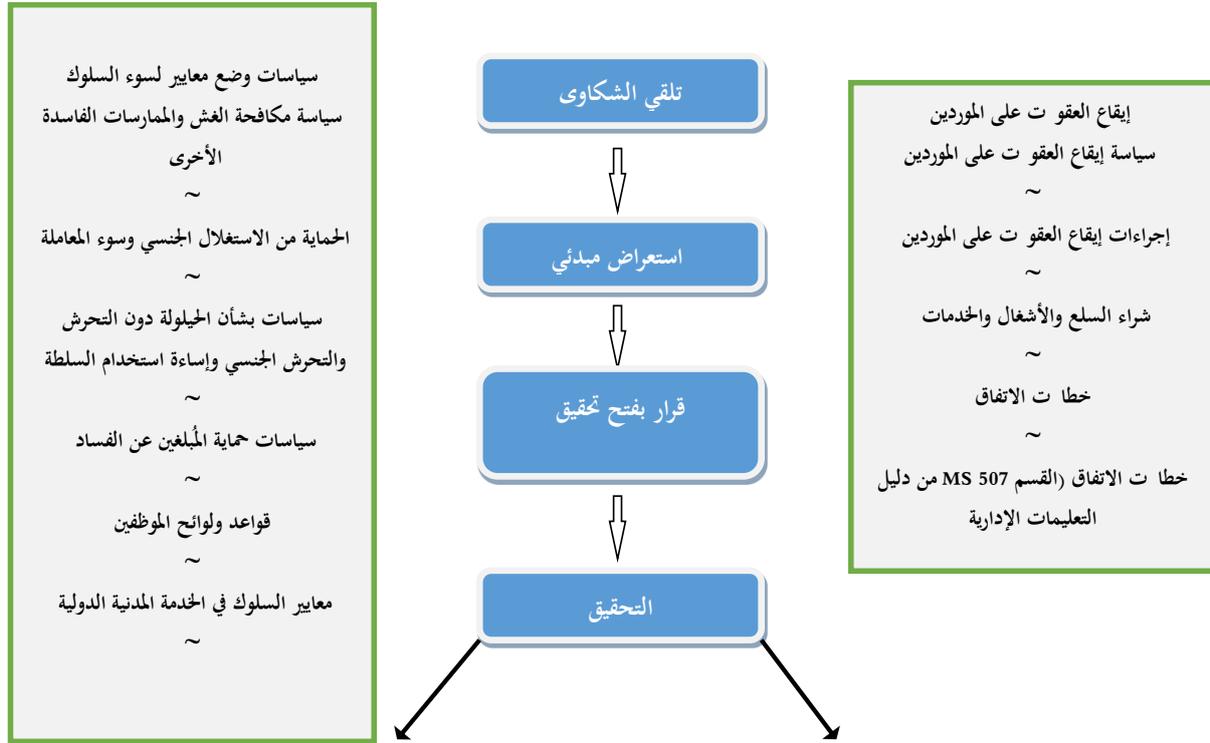
ومشاريعها الموجهة إلى السكان المتضررين. وتخضع هذه الحالات إلى استعراض أولي لتحديد ما إذا كانت هناك أسباب معقولة تدفع إلى الاعتقاد بحدوث عمل يستوجب إيقاع عقوبات. وحيث يجد مكتب المفتش العام طرفاً ثالثاً ضالماً في أعمال تستوجب إيقاع عقوبات، يجري إعداد نتائج التحقيق وطلب البدء باتخاذ إجراءات العقوبات وترسل إلى لجنة إيقاع العقوبات على المتعاقدين. وستقرر اللجنة ما إذا كان ينبغي فتح إجراء عقوبات، وإذا ما قررت ذلك تقوم بتقييم تقرير مكتب المفتش العام ورد المورد قبل تقديم توصية إلى المدير العام المساعد/الخدمات المؤسسية عما إذا كان ينبغي إيقاع عقوبة على الطرف الثالث المعني.

45- تتبع استعراضات الشكاوى المقدمة بموجب "آلية التظلم" في المنظمة بعدم الامتثال للخطوط التوجيهية التي تبناها المنظمة بشأن الإدارة الاجتماعية والبيئية عملية مشابهة لتلك المبينة أعلاه. وتقييم الادعاءات المتعلقة بعدم الامتثال لتحديد ما إذا كانت تتعلق بمشاريع مرتبطة بالمنظمة. وفي تلك الحالات التي يتبين فيها وجود ارتباط مع المنظمة، تفتح فترة لإبداء تعليقات من العموم، وبعدها يبدأ مكتب المفتش العام عملية تفتيش لتقييم الحالة في الميدان، ثم يجري إعداد تقرير ويقدم إلى المدير العام للنظر فيه واتخاذ قرار.

46- حيث يجد مكتب المفتش العام نتائج سلبية ضد موظفي المنظمة أو أطراف ثالثة، يوصي بأن تتخذ الإدارة إجراءات إدارية مناسبة، وتحدد الإدارة الإجراء الذي سيتخذ. ويمكن أن تتضمن الإجراءات التأديبية المتعلقة بموظفي المنظمة الوقف عن العمل بدون أجر أو تخفيض الرتبة أو الطرد. ويمكن أن تتضمن الإجراءات ضد الأطراف الثالثة التوبيخ والاستمرار المشروط في العمل، وحظر التعامل واسترداد المبالغ المفقودة بسبب مخالفة الطرف الثالث. وقد يوصي مكتب المفتش العام أيضاً في حالة الأطراف الثالثة بالوقف المؤقت عن العمل للموردين لحماية مصالح المنظمة قبل التوصل إلى توصية نهائية. وتشمل مسؤوليات مكتب المفتش العام بموجب "سياسة حماية المبلغين عن الأعمال غير القانونية" تقديم توصيات حول اتخاذ تدابير لحماية المبلغين عن المخالفات، مثل تعليق قرار يحتمل أن يكون انتقامياً. وعند انتهاء هذه الحالات، قد يوصي مكتب المفتش العام أيضاً باتخاذ إجراءات تصحيحية لمن يتعاونون مع تحقيقات ومراجعات مكتب المفتش العام ويكونون قد تعرضوا لإجراءات انتقامية أو يكونون معرضين لخطر إجراءات كهذه وشيك.

47- لضمان ترتيب الحالات حسب الأولوية ترتيباً مناسباً، يستخدم مكتب المفتش العام نظام فرز. وتستند عملية تحديد الأولويات إلى (1) مدى خطورة أي تأثير سلبي على عمليات وأهداف المنظمة؛ (2) التأثير على أموال المنظمة؛ (3) التأثير على سمعة المنظمة؛ (4) حقائق أخرى، بما في ذلك القدرة على ردع أية ممارسات خاطئة في المستقبل والموارد اللازمة لإجراء التحقيق واحتمال التوصل إلى قرار. وعلى أساس نتائج الاستعراض الأولي، يتخذ المفتش العام، بالتشاور مع المحقق الأقدم، قرار بدء تحقيق كامل. ويرد في الشكل 5 أدناه رسم بياني لموجز عام لعملية التحقيق.

الشكل 5- موجز عام لعملية التحقيق التي يقوم بها مكتب المفتش العام



#### القرارات المحتملة

تشمل النتائج المحتملة لموظفي المنظمة بموجب قواعد الموظفين رسالة توبيخ تحريرية، والوقف عن العمل دون أجر، وخفض الرتبة، والطرده لسوء السلوك، والطرده الفوري لسوء السلوك الجسيم.

وتشمل النتائج المحتملة للأطراف الثالثة التوبيخ وحظر التعامل المشروط، وحظر التعامل مع التسريح المشروط، وحظر التعامل، والتعويض عن الخسائر أو تصحيح الوضع، وأي عقوبة أخرى ترى لجنة العقوبات على المورد أنها مناسبة.

48- بدأ مكتب المفتش العام 2016 بـ 35 شكوى مفتوحة، تشمل 86 ادعاءً. وتلقى المكتب أثناء العام 103 شكوى جديدة (تشكل من 153 ادعاءً)، ما يمثل زيادة تبلغ 27 في المائة بالمقارنة مع السنة السابقة وتسعة طلبات مشورة/خدمة استشارية. وقد تمكن مكتب المفتش العام من إغلاق 91 شكوى (تشكل من 150 ادعاءً) وثمانية طلبات مشورة/خدمة استشارية، بما في ذلك الطلبات المرخلة من السنة/السنوات السابقة. ويقدم الشكل 6 أدناه نظرة عامة شاملة على التصرف في الشكاوى أثناء العام ومقارنة مع السنوات الأربع السابقة:

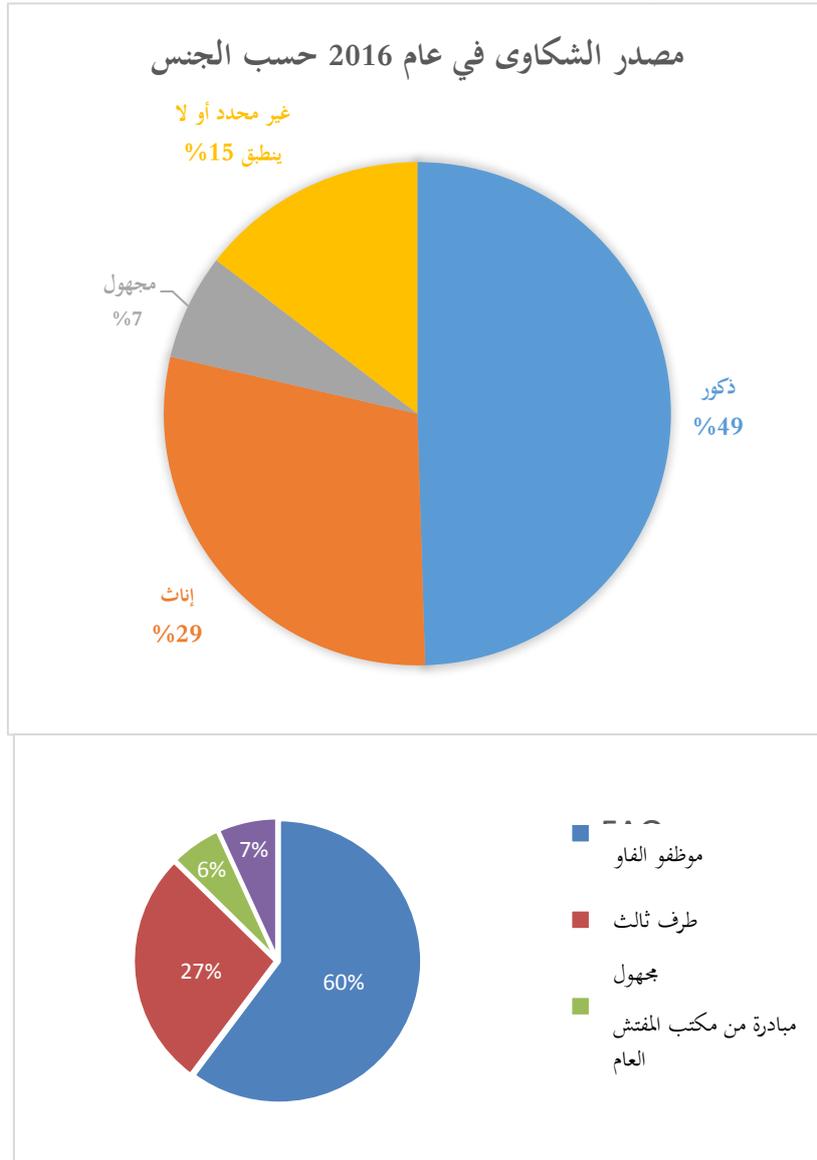
#### الشكل 6 - التصرف في عبء القضايا

2016	2015	2014	2013	2012	عبء القضايا
35	35	27	20	35	شكاوى رُحلت من سنوات سابقة
103	81	64	62	82	شكاوى جديدة
138	116	91	82	117	المجموع الفرعي
9	16	27	26	37	مشورات/خدمات استشارية جديدة
147	132	118	108	154	مجموع المسائل (القضايا والمشورات)
91	79	53	65	97	الشكاوى التي أُغلقت
8	16	30	16	37	المشورات/الخدمات الاستشارية التي أُغلقت
48	35	35	27	20	عبء القضايا المتبقي

#### مصادر الشكاوى

49- كما هو مبين في الشكل 7 أدناه، تلقى مكتب المفتش العام باستمرار معظم الشكاوى من موظفي المنظمة، ثم من أطراف ثالثة، ومسائل داخلية اكتشفت أثناء عمليات المراجعة والتفتيش والعمل الاستشاري، واتصالات مجهولة المصدر. وقد وردت معظم الشكاوى من ذكور، وبما أن هذه هي المرة الأولى التي يصنّف فيها مكتب المفتش العام البيانات حسب نوع الجنس، هناك حاجة إلى مزيد من السنوات للمقارنة لتحديد وجهات صحيحة.

الشكل 7- مصدر الشكاوى في عام 2016 حسب الجنس



## أنواع القضايا

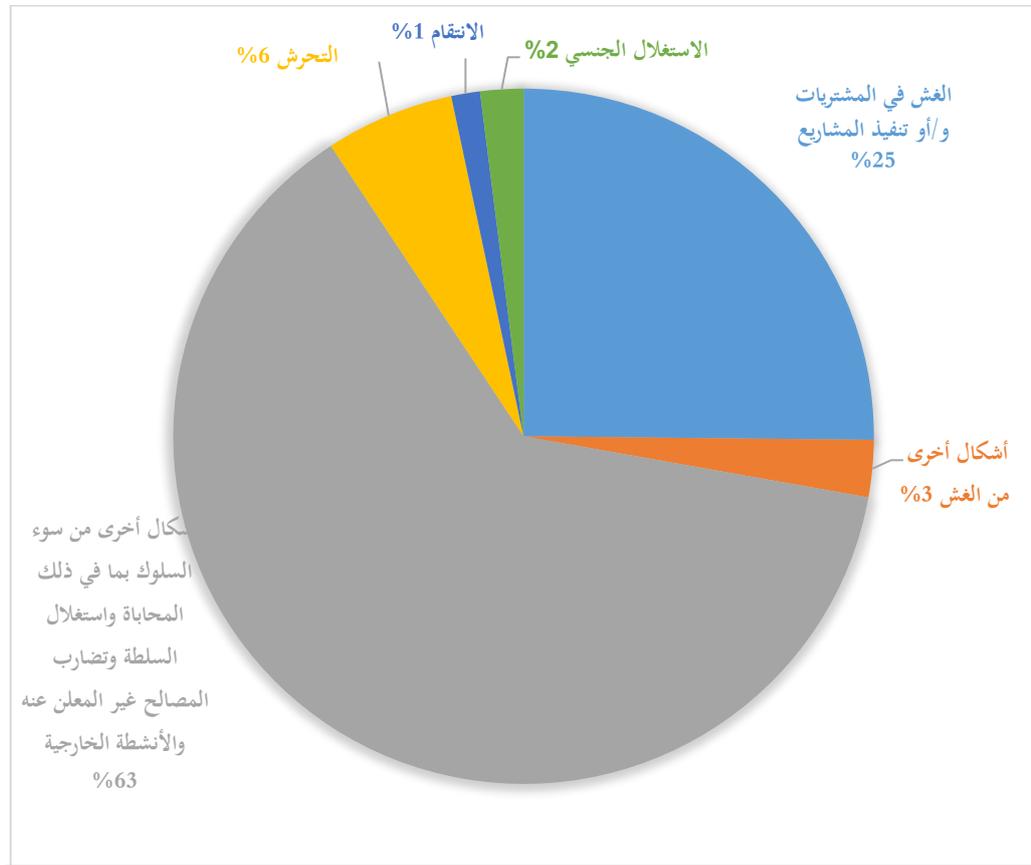
50- يبيّن الرسم البياني الوارد في الشكل 8 أدناه أنواع الادعاءات التي وردت أثناء عام 2016. ومن المهم ملاحظة أن الشكاوى المفردة التي يتلقاها مكتب المفتش العام قد تتضمن ادعاءات متعددة. ويستند التصنيف الأولي للادعاءات إلى المعلومات الأولية التي يتلقاها مكتب المفتش العام. وقد يُعدّل مكتب المفتش العام التصنيف أثناء سير التحقيق إذا توفر له المزيد من المعلومات.

51- لم تُدخل آلية معالجة الشكاوى كجزء من الخطوط التوجيهية بشأن الإدارة البيئية والمجتمعية المعمول بها في المنظمة إلا في أوائل عام 2015، وهي تتطلب استنفاد الخطوات السابقة على مستوى المشروع والمستوى التنظيمي قبل تقديم الشكاوى إلى مكتب المفتش العام. وحتى نهاية عام 2016، لم يتلقَ مكتب المفتش العام أية شكاوى في إطار هذه الآلية.

52- تنقسم ادعاءات سوء السلوك التي تقع ضمن مجالات ولاية تحقيقات مكتب المفتش العام الأخرى إلى الفئات التالية:

- الغش والممارسات الفاسدة الأخرى المتعلقة بالمشتريات؛
- الغش والممارسات الفاسدة الأخرى غير المتعلقة بالمشتريات، التي تغطيها "سياسة مكافحة الغش والممارسات الفاسدة الأخرى" المعمول بها في المنظمة؛
- الاستغلال الجنسي والإيذاء الجنسي، على النحو الذي تعرّفه سياسة المنظمة بشأن "الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين"؛
- التحرش، على النحو الذي تعرّفه "سياسة منع التحرش والتحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة" المعمول بها في المنظمة؛
- الانتقام على النحو الذي تعرّفه "سياسة حماية المبلغين عن الأعمال غير القانونية" المعمول بها في المنظمة؛
- سلوك غير مُرضٍ آخر بما في ذلك المحاباة، وتضارب المصالح، وإساءة استخدام الموارد، والتسبب بإساءة إلى سمعة المنظمة على النحو الذي يعرّفه القسم 330 من دليل التعليمات الإدارية المعمول به في منظمة الأغذية والزراعة و"معايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية".

### الشكل 8 - نوع ادعاءات سوء السلوك التي وردت



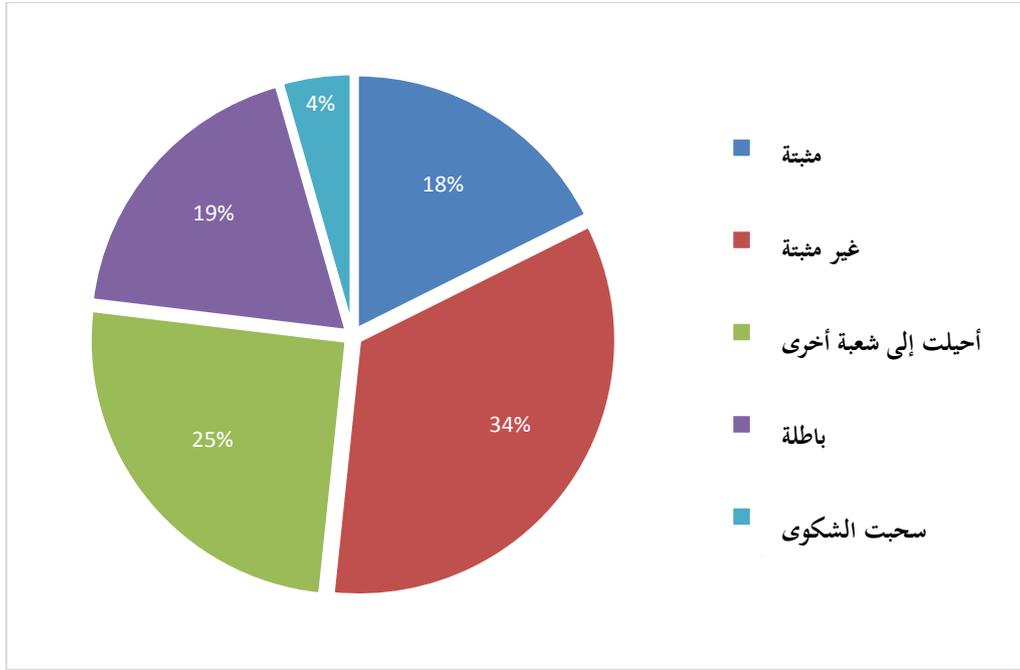
### نتائج القضايا

53- يخلص تحقيق مكتب المفتش العام إلى ما إذا كانت الادعاءات:

- مثبتة - عندما تكون الأدلة التي جُمعت كافية لتحديد أن الادعاء صحيح وأن غشاً أو سوء سلوك قد حدث بالفعل؛
- غير مثبتة - عندما تكون الأدلة التي جُمعت غير كافية لتحديد أن الادعاء صحيح وأن غشاً أو سوء سلوك قد حدث بالفعل؛ أو
- باطلة - عندما تكون الأدلة التي جُمعت كافية لتحديد أن الادعاء ليس صحيحاً وأنه لم يحدث غش أو سوء سلوك.

54- يبيّن الشكل 9 أدناه النتائج وفقاً لهذه التصنيفات للقضايا الـ 91 التي أُغلقت في عام 2016. ويجوز أثناء سير الاستعراض الأولي أو التحقيق الكامل أن يُقيّم مكتب المفتش العام أدلة كافية على أن الادعاءات باطلة، ما يُبرئ موظف المنظمة أو الطرف الثالث المعني من ارتكاب أي جرم. وتلك نتيجة لها القدر ذاته من الأهمية للمنظمة ولموظفي المنظمة وللطرف الثالث.

الشكل 9 - نتائج الشكاوى التي انتهى النظر فيها في عام 2016



55- من بين القضايا الـ 91 التي أغلقت في عام 2016:

- 16 أغلقت على أنها مثبتة بعد إجراء تحقيق قام به مكتب المفتش العام؛
- 17 أغلقت على أنها باطلة بعد التوصل إلى أن جرماً لم يحدث (أي أن الادعاء غير صحيح ولم يحدث غش أو سوء سلوك)؛
- 31 أغلقت على أنها غير مثبتة؛
- 23 أحييت إلى شعب أخرى في المنظمة إما لأنه تم التوصل إلى أنها تقع خارج نطاق ولاية مكتب المفتش العام أو أن هناك إجراءات بديلة يمكن اتخاذها لمعالجة الشواغل التي يثيرها صاحب الشكاوى؛ أو لأنها، لعدم توفر معلومات كافية تبرر التحقيق فيها في حينه، أحييت للبحث فيها خلال مراجعة مستقبلية.
- 4 شكاوى سحبها المشتكون أثناء المراجعة الأولية.

56- تهدف وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام إلى إغلاق الشكاوى في غضون ستة أشهر من تلقيها. وفي عام 2016، كان متوسط عدد الأيام بين تلقي الشكاوى وإغلاقها 139 يوماً (أي أربعة أشهر ونصف).

57- في عام 2016، أصدر مكتب المفتش العام 10 تقارير تحقيق غطت تغطية واسعة حالات غش في المشتريات أو في تنفيذ المشاريع، والاستغلال الجنسي والإيذاء الجنسي، والتحرش، وتضارب المصالح، والغش، وحماية المبلغين عن مخالفات. وأصدر مكتب المفتش العام أيضاً 11 مذكرة عندما جرى تحقيق ولم يكن مطلوباً تقديم تقرير تحقيق كامل لأن الادعاءات لم تكن مثبتة ولكن كانت هناك حاجة إلى إبلاغ استنتاجات و/أو ملاحظات إلى الإدارة.

58- من بين تقارير التحقيق التي تضمنت توصيات معلقة في عام 2016 تشمل موظفي المنظمة، فقد تم تنفيذها بحملها واتخذت المنظمة إجراءات إدارية مناسبة بشأنها، بما في ذلك إجراءات تأديبية. وتم تقديم ثلاث حالات إلى لجنة إيقاع العقوبات على المتعاقدين في المنظمة في عام 2016. وأسفرت واحدة منها عن فرض عقوبات على البائع المعني. ويتم التفاوض بشأن الحالتين الأخريين مع البائعين للتوصل إلى تسوية بشأنهما، وذلك بعد تقديمها إلى لجنة إيقاع العقوبات على المتعاقدين.

59- كان معظم التحقيقات التي استكملت في عام 2016 يتعلق بموظفين في المنظمة أو بمقاولين/مقدمي عطاءات/شركاء منفذين موجودين في الميدان (فقد كانت المخاطر على المنظمة تتزايد مع عملية تطبيق اللامركزية الحديثة العهد والتي لا تزال جارية). وعادةً ما تكون هذه الأنواع من التحقيقات أكثر استخداماً للموارد، من حيث وقت الموظفين، كما من حيث السفر، مقارنةً بالقضايا الموجودة في المقر، ما ساهم في زيادة عبء التحقيق الذي يقوم به المكتب.

60- يقدم الموجز التالي أمثلة نموذجية عن القضايا التي استُكملت في عام 2016:

- الحالة 1: تحقيق في ادعاءات بأن لدى موظف كبير في مكتب ميداني تضارب مصالح لم يفصح عنه، وأنه استخدم منصبه للترويج لمصالح شركاته الخاصة في سياق إجراءات مشتريات تابعة للمنظمة. فأرسل مكتب المفتش العام بعثة لإجراء مقابلة مع الموظف المعني واستعراض وثائق المشتريات وبيانات الأدلة العدلية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات. وأثناء التحقيق، تنبه مكتب المفتش العام إلى أن المسؤول الكبير المعني قد يكون أيضاً ارتكب غشاً بعلم ومساعدة استشاري في المنظمة يعمل تحت إشرافه للانتفاع من إعانة إيجار غير مستحقة من المنظمة. وتوصل مكتب المفتش العام إلى أن الادعاءات مثبتة فيما يتعلق بكل من المسؤول الكبير والموظف الآخر. ولم يعد الشخصان كلاهما يعملان في المنظمة (طُرد الموظف بعد إجراء تأديبي ولم يجدد عقد الاستشاري).
- الحالة 2: غش في تنفيذ مشروع - حقق مكتب المفتش العام في ادعاءات غش ارتكبه شركاء منفذون وبائع نقود في تنفيذ مشاريع تحويلات نقدية وقدمت تقريراً عن ذلك. وحدد مكتب المفتش العام مواقع متعددة أبلغ فيها الشركاء المنفذون على نحو غير دقيق بأن أعمال إعادة تأهيل قد أُجريت. وقدم الشركاء المنفذون وثائق مزورة لإثبات تنفيذ المشروع كجزء من طلبات الدفع، فقبلها بائع النقود رغم علمه بأنها كانت كاذبة، وعلى أساسها طلب هؤلاء الدفع من المنظمة. والمسألان كلتاهما هما الآن في عهدة دائرة المشتريات لاتخاذ قرار لأن العقود مع الشركاء المنفذين وبائع النقود وقعت قبل إنشاء لجنة إيقاع العقوبات على المتعاقدين.
- الحالة 3: غش في تنفيذ مشروع - أجرى مكتب المفتش العام تحقيقاً في ادعاءات ممارسات غش وفساد من موظف وطني كبير ومروّسه وهو استشاري محلي. وتتعلق هذه الادعاءات، من بين جملة أمور، باحتمال ابتزاز مدفوعات من استشاريين وشركاء منفذين تحت إشرافهما مقابل عقود وتحويل أموال خاصة بالمشاريع والموافقة على دفعات مقابل عمل لم يُنفذ (أو نُفذ جزئياً فقط). فأوفد مكتب المفتش العام بعثتين انتهيتا إلى نتائج سلبية بشأن الموظف والمستشار كليهما. ففيما يتعلق بالموظف الوطني الكبير، وجد مكتب المفتش العام أنه ارتكب إهمالاً جسيماً في الإشراف على إدارة تنفيذ عمل الشركاء المنفذين، فوافق على مقترحات ميزانيات

مضخمة لأنشطة مشاريع وعلى مدفوعات لشركاء منفذين ليس لها من سند. وقد أدت الإجراءات التأديبية إلى طرده. وفيما يتعلق بالاستشاري المحلي، وجد مكتب المفتش العام أنه مراراً وتكراراً التمس وتلقى دفعات من استشاريين وشركاء منفذين تحت إشرافه مقابل منحهم عقوداً. ووجد التحقيق أيضاً أن الاستشاري أساء استخدام موارد المنظمة (مركبات وموظفين) لأغراض شخصية واستغل منصبه في المنظمة لمصالح مالية شخصية لم يفصح عنها. وعقب انتهاء عقد هذا الاستشاري أثناء التحقيق، لم يمدد توظيفه. وسينظر مكتب المفتش العام في طريقة لضمان ألا يتم توظيف الاستشاريين السابقين الذين صدرت نتائج سلبية بحقهم في منظومة الأمم المتحدة؛ وليس هناك من تبادل لهذه المعلومات حتى الآن.

- الحالة 4: تضارب في المصالح لم يفصح عنه - استعرض مكتب المفتش العام ادعاءات بأن هناك لدى مسؤول كبير سابق في مكتب إقليمي ما يبدو تضارباً في المصالح، إذ أنه استخدم منصبه لتعزيز مصالح شركاء منفذين أنشأ معهم روابط مهنية بعد تقاعده من المنظمة وحافظ عليها حتى تاريخ التقرير. وخلص مكتب المفتش العام إلى أن ذلك أدى إلى ما يبدو افتقاراً إلى الاستقامة وشكلاً مساً محتملاً بسمعة المنظمة. وأعدّ تقرير يتضمن نتائج وتوصيات مكتب المفتش العام لمعالجة المخاطر على السمعة التي حُدّدت أثناء الاستعراض.
- الحالة 5: تضارب في المصالح وأخلاقيات المشتريات. حقق مكتب المفتش العام في ادعاءات بأن استشاريين اثنين في مكتب ميداني كانا متزوجين وأنه لم يتم الإفصاح للمنظمة عن هذه العلاقة بشكل صحيح. وأشار الادعاء أيضاً بأنه بحكم مسؤوليات أحدهما في المشتريات، ساعدت هذه العلاقة على منح عقود إلى شركة يملكها الاستشاري الآخر/زوجها والقيام بمشتريات من هذه الشركة أو إعطاء أفضلية لها. فأوفد مكتب المفتش العام بعثة إلى المكتب المعني لإجراء مقابلات مع الموظفين والبحث في سجلات الشركة واستعراض وثائق المشتريات ذات الصلة وبيانات الأدلة العادلة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات. وخلص مكتب المفتش العام إلى أن العلاقة بين الاستشاريين كانت معروفة عموماً، ولكن لم يتم التصريح عنها رسمياً في الوقت المناسب. وخلص مكتب المفتش العام أيضاً إلى أن الاستشاريين قد انتهكا قواعد المنظمة المتعلقة بأخلاقيات المشتريات عن طريق المشاركة وتبادل المعلومات السرية بنشاط في سياق إجراءات مشتريات تابعة للمنظمة شاركت فيها شركة يملكها أحدهما ومنحت هذه الشركة عقوداً. وأوصى مكتب المفتش العام باتخاذ إجراءات إدارية مناسبة ضد هذين الشخصين اللذين فُصلا بعد ذلك من خدمة المنظمة.

### عمليات التفتيش والخدمات الاستشارية الأخرى

61- بالإضافة إلى المراجعات والتحقيقات المقررة استجابة لادعاءات سوء السلوك، يقوم مكتب المفتش العام بعمليات تفتيش بشأن مواضيع أو وقائع معينة لإيضاح الحقائق أو لتقديم المعلومات إلى جهة اتخاذ القرار في الإدارة. وتتضمن خطط العمل السنوية للمراجعة حيزاً يمكن موظفي المراجعة أو التحقيق من القيام بعمل إضافي خارج نطاق الأولويات القائمة على المخاطر، لإجراء عمليات تفتيش بشأن وقائع أو أنشطة معينة بناء على طلب الإدارة أو كجزء من مراجعات استباقية. وقد استكمل مكتب المفتش العام في عام 2016 ثلاث عمليات تفتيش:

- تفتيش على الامتثال للسياسات المتعلقة بالسفر إلى مكاتب الاتصال. يتطلب السفر في مهام رسمية إلى بروكسل وجنيف ويوكوهاما ونيويورك وواشنطن موافقة مكتب المدير العام. ويمنح الترخيص وفقاً لطبيعة الاجتماع أو المناسبة التقنية أو المتخصصة ويتفق عليه مع مكتب الاتصال. وقد طلب مكتب المدير العام أن يقوم مكتب

المفتش العام باستعراض الامتثال لهذه القاعدة. ومن 116 إذن سفر استعرضت، وجد أن 67 في المائة لا تمتثل لتعليمات مكتب المدير العام بشأن طلب الإذن كما هو موضح أعلاه. وأشار المستوى المرتفع لعدم الامتثال إلى أن هناك سوء فهم للتعليمات. واقترح مكتب المفتش العام تذكير الموظفين بالامتثال للقواعد وأن يقدم مكتب المدير العام إيضاحات لإجراءات الموافقة المطلوبة.

- تفتيش على تنفيذ مشروع ميداني - أجرى مكتب المفتش العام تفتيشاً على مكتب مشروع ميداني لتحديد ما إذا كانت الأنشطة تنفذ تنفيذاً صحيحاً. وهدف التفتيش على وجه الخصوص إلى تحديد ما إذا كان الموظفون الميدانيون ومديرو المشروع يوثقون الأنشطة والنفقات توثيقاً صحيحاً. وقد وجد مكتب المفتش العام أن الوثائق المالية لم تحفظ بشكل صحيح وأن السجلات لم تعكس باستمرار الإنفاق الفعلي من جانب الشريك المنفذ. وحزم مكتب المفتش العام أيضاً أن مديري المشروع لم يستعرضوا بشكل صحيح السجلات المالية والوثائق التي تثبت تنفيذ المشروع قبل الموافقة على المدفوعات إلى الشركاء المنفذين والمتفيعين. ولفت مكتب المفتش العام نظر الممثل القطري والموظفين المسؤولين في المقر الرئيسي لهذه المسائل لبحث معالجتها.
- تفتيش في المقر الرئيسي - أجرى مكتب المفتش العام تفتيشاً لتحديد الظروف المحيطة باقتراح نقل موظف عين مؤخرًا إلى مكتب ميداني. وقد أثبتت المسألة لأن الموظف وظّف لمنصب في المقر، لكن قراراً بنقله اتخذ على الفور تقريباً بعد تعيينه. وقد استوضح مكتب المفتش العام ظروف القرارات التي اتخذت وكذلك الأدوار والمسؤوليات ذات الصلة، وحزم في نهاية المطاف بأن تغيير مقر العمل اقترح لمصلحة المنظمة ومصلحة الموظف المعني.

62- بالإضافة إلى ذلك، أصدر مكتب المفتش العام ثلاث مذكرات مراجعة لتنظر فيها الإدارة بشأن المبالغ المشطوبة (1) وعمليات شطب أخرى لحسابات مستحقة الدفع (2).

63- مكتب المفتش العام عضو دائم له صفة مراقب في اللجان الداخلية، ويُشرف مثلاً على الاستثمارات وصندوق التسليف والادخار. وفي عام 2016، شارك مكتب المفتش العام أيضاً في مجموعتي عمل مشتركة بين الإدارات مخصصتين مؤقتتين تعملان على وضع إطار للضبط الداخلي وطرائق تشغيلية جديدة.

64- استجاب مكتب المفتش العام أيضاً أثناء عام 2016 لأكثر من 40 طلباً آخر لخدمات استشارية قصيرة المدة. وتضمنت هذه: تعليقات ومشورة حول إقامة أنشطة رصد لموظفي شعبة الشؤون المالية المنتدبين؛ وورقة مفاهيم لإعادة هيكلة مكتب المنظمة في الصومال؛ ونموذجاً جديداً لاتفاق المنح أو تفويض تقييم الركائز PAGODA؛ وعمليات التحقق التابعة للاتحاد الأوروبي ومعدل الخطأ غير المكتشف؛ وبرامج بناء القدرات وتدريب المسؤولين عن الميزانيات؛ والتقييم الصغري من ضمن أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في التنفيذ؛ ونظم المعلومات في المنظمة؛ وسياسة مشاريع التحويلات النقدية؛ وخطة استمرارية أعمال المنظمة في تركيا؛ وتقييم الشركاء في التنفيذ لمنظمة حول GOAL الخيرية في سوريا؛ وإدارة مخاطر وأدوات تقييم قدرات الشركاء لنيجيريا؛ واتفاقات شراكة جديدة؛ واستعراضات لعدد من اتفاقات المشاريع؛ وبنود المراجعة في مسودات عقود مختلفة من جهات مانحة؛ ونماذج قانونية وتحديثات لدليل التعليمات الإدارية.

65- زود مكتب المفتش العام خدمات استشارية لمثليات مختلفة تتناول إبلاغ الجهات المانحة بحالات الغش. وبالإضافة إلى ذلك، قدم المكتب خدمات مشاهجة لإدارات أخرى في المنظمة تتعلق بالإبلاغ عن نتائج عمله، وقدم مدخلات بشأن مسودات اتفاقات مع أطراف خارجية لتقاسم المعلومات المتعلقة بالكشف عن الغش ومنعه.

### تنفيذ سياسة مكتب المفتش العام بشأن الإفصاح عن التقارير

66- كان مجلس المنظمة قد وافق في أبريل/نيسان 2011 على سياسة مكتب المفتش العام بشأن الإفصاح عن التقارير، فأدرجت في ميثاق مكتب المفتش العام. وبموجب هذه السياسة، فإن تقارير المراجعة وتقارير الدروس المستفادة من التحقيقات التي صدرت بتاريخ 12 أبريل/نيسان 2011 أو بعده يمكن أن ينظر فيها الممثلون الدائمون أو من يرشحونهم لذلك، بناء على طلب مباشر يوجه إلى المفتش العام. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2012، تيسيراً لتنفيذ تلك السياسة، صادقت لجنة المالية على تنقيح يسمح بالاطلاع المباشر عن بُعد على الإنترنت على هذه التقارير، كبديل للاطلاع عليها في مقر مكتب المفتش العام. ويجري دورياً تحديث المعلومات عن تقارير المكتب التي تصدر وتشملها تلك السياسة على الموقع الشبكي للممثلين الدائمين؛ وفي عام 2013، نُقِد على شبكة الإنترنت حل آمن هُيئ لتطبيق سياسة "للاطلاع فقط". وفي عام 2016، قُدمت خمسة طلبات<sup>2</sup> للاطلاع على الإنترنت عن بُعد من أربعة أعضاء تغطي تقارير المراجعة الأربعة التالية. وقد لبيت هذه الطلبات طبقاً للسياسة ضمن أوقات الاستجابة التي تقررها:

- AUD 2115 - استعراض تعميم المساواة بين الجنسين في الإطار الاستراتيجي للمنظمة
- AUD 2915 - استعراض الشؤون المالية والإدارية (استعراض مكتبي): ممثلة المنظمة في إريتريا
- AUD 0716 - استعراض رفيع المستوى لإدارة مخاطر الغش المالي والممارسات الفاسدة الأخرى في المنظمة
- AUD 0616 - استعراض شامل ممثلة منظمة الأغذية والزراعة في أوغندا.

67- لم تحدث أية حالات حجب أو تنقيح للتقارير.

### إدارة مكتب المفتش العام لقدرات المكتب والعمليات الداخلية

68- يضيف مكتب المفتش العام قيمة من خلال إدارة موظفيه وميزانيته المالية ومنهجيته والتكنولوجيات التي يستخدمها. وتخضع وظائف المراجعة والتحقيق التي يضطلع بها إلى عمليات استعراض خارجية دورية.

#### ملاك وميزانية مكتب المفتش العام

69- في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016، كان ملاك مكتب المفتش العام يتشكل من 25 وظيفة معتمدة. وهي تشمل المفتش العام، و18 موظفاً فنياً، منهم أربعة مُعارون إلى مكاتب خارجية في كلٍ من المكاتب الإقليمية في القاهرة وبانكوك وأكرا وسانتياغو دي شيلي؛ وستة موظفي خدمات عامة، منهم أربعة مُلحقون بفرقتي المراجعة أو التحقيقات

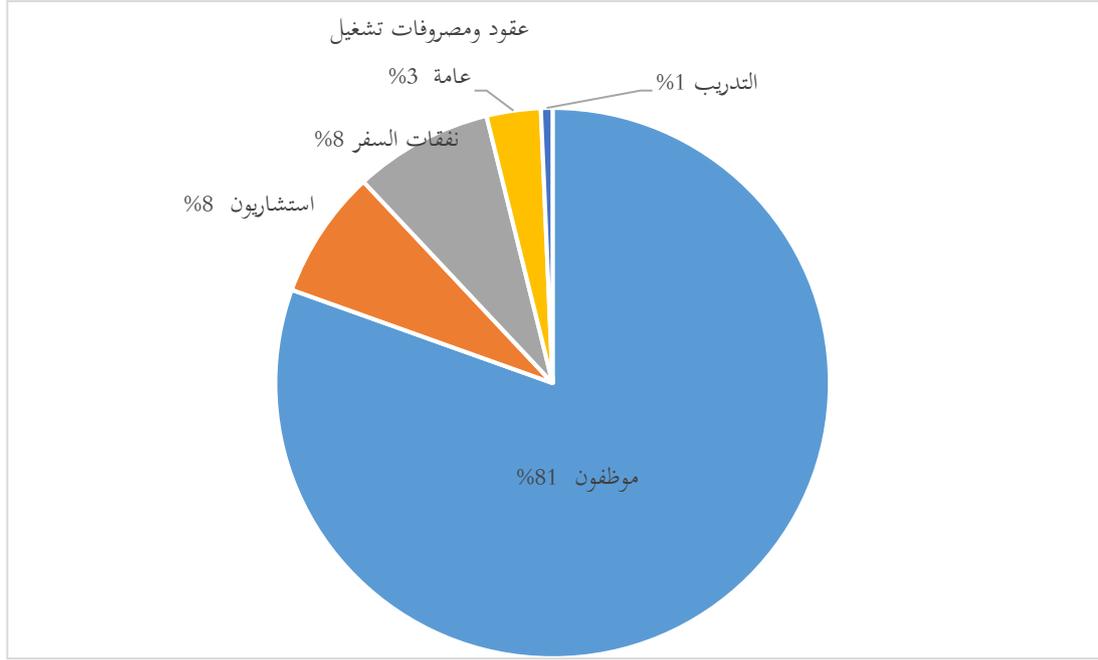
<sup>2</sup> قُدمت الدول الأعضاء طلبين بشأن أحد التقارير.

ويقومون بمهام داعمة للمراجعة أو للتحقيقات. وبين الملحق زاي بهذا التقرير وضع التوظيف لدى مكتب المفتش العام مع بعض المعلومات الديموغرافية والجنسانية.

70- أثناء عام 2016، كانت وحدة المراجعة تشمل ثلاثة مراجعين كبار برتبة ف-5 يتبعون المفتش العام مباشرة، وأفرقة مراجعة قيادية تشهد تغييرات داخلية منتظمة في موظفي المراجعة لسد احتياجات العمل. واستقبلت وحدة التحقيقات موظفاً برتبة خدمة عامة -6 معاراً مؤقتاً من المكتب الإقليمي لأفريقيا ليساعد في أعمال التحقيق الجنائي. وفي نهاية عام 2016، كان لدى مكتب المفتش العام أربع وظائف مراجعة شاغرة (ف-5 المقر الرئيسي، وف-4 بانكوك، وف-3 سانتياغو، وف-2 المقر الرئيسي) ووظيفتا تحقيق شاغرتان (كلتاهما ف-3 المقر الرئيسي). وفي حالتين (مراجع واحد ومحقق واحد)، ملئت الشواغر في فبراير/شباط 2017، وفي ثلاث حالات كانت عملية التعيين جارية. وأخيراً، في أوائل عام 2017، طلب مكتب المفتش العام تعديل درجة الوظيفة الشاغرة ف-5 في المقر الرئيسي إلى ف-4، ورفع درجة وظيفة ف-3 في سانتياغو إلى ف-4. وفي حالة منصب المحقق الشاغرة، استخدم مكتب المفتش العام لمعظم عام 2016 الإعارة المذكورة أعلاه ليقوم بتقييم إضافي لمواصفات الوظيفة قبل الشروع في إجراءات توظيف أخرى. وقد تمكن المكتب من تحقيق خطة عمل المراجعة ومن تحقيق النتائج المستهدفة في عدد القضايا الخاضعة للتحقيق بدعم من استشاريين خبراء جيدي التأهيل. وبالإضافة إلى ذلك، وللمساعدة في إدارة عبء قضايا التحقيق، بما في ذلك توفير الخبرة المتخصصة في مجالي ولايته الجديدين، التحرش والاستغلال الجنسي والإيذاء الجنسي، استكمل الملاك بتوظيف 458 يوماً استشارياً إضافياً عدا المطلوب ملء الشواغر بصورة ارتجاعية.

71- تبلغ ميزانية الفترة المالية 2016-2017 لمكتب المفتش العام 9.3 مليون دولار أمريكي، معظمها من مصادر البرنامج العادي. وفي نهاية عام 2016، قدر مكتب المفتش العام وجود فائض يقدر تقريباً بـ 280 000 دولار أمريكي وقت كتابة هذا التقرير، أما الوفورات من شواغر الموظفين فقد عادها تقريباً الإنفاق الإضافي على الاستشاريين. وفيما يلي تفاصيل تكاليف المكتب:

### الشكل 10 - التقدير المؤقت للإنفاق -2016



#### التطوير المهني للموظفين

72- يستثمر مكتب المفتش العام استثماراً كبيراً في تطوير الموظفين لضمان مواكبتهم للممارسات الجيدة في طرق المراجعة والتحقيق وفي مفاهيم الإدارة التنظيمية والتطوير التنظيمي ولتوسيع نطاق مهاراتهم اللغوية. ويجري في بداية كل عام تحديد احتياجات التدريب الفردية بموجب عنصر "خطة تطوير الأفراد" من "نظام تقييم وإدارة الأداء" في المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، تُلبى احتياجات الموظفين الأوسع نطاقاً بدورات تدريب في مجموعات، ويكون ذلك كلما أمكن بالتعاون مع النظراء في الوكالات الأخرى التي مقرها روما أو منظمات الأمم المتحدة الأخرى/المنظمات الحكومية الدولية. وتتولى جهة تنسيق التدريب التابعة لمكتب المفتش العام الإشراف على تنفيذ خطة تدريب يطورها المكتب من هذه العناصر وتدمج في عملية على نطاق المنظمة ككل. ويعرب مكتب المفتش العام عن تقديره لوحدة التدريب (شعبة الموارد البشرية) على الدعم الواسع الذي قدمته في دراسة وتنفيذ خطة التدريب لعام 2016.

73- في عام 2016، انضم مكتب المفتش العام إلى عضوية معهد المراجعين الداخليين التي تغطي كافة موظفي المراجعة الداخلية فيه. وتوفر العضوية الحصول على دوريات المعهد وموارد فنية على الإنترنت وتدريباً مخفض التكلفة. وعلاوة على ذلك، واصل المكتب دعم الموظفين في الحصول على مؤهلات في المراجعة الداخلية المهنية وتكنولوجيا المعلومات والأدلة العدلية وإدارة المخاطر وفحص الغش وفي المحافظة على هذه المؤهلات. وأجري أيضاً تدريب جماعي على المراجعة والتحقيقات مصمم خصيصاً ومدته خمسة أيام بشأن كتابة التقارير وعلامات الإنذار الخاصة بالاحتيايل لتلبية الاحتياجات المحددة للشعبة.

### تحديث مواصفات الوظائف وتنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء

74- في عام 2016، أكمل مكتب المفتش العام مواصفات الوظائف للمناصب المهنية والمتخصصة من فئة الخدمات العامة، وقد أخذ ذلك بالاعتبار في تنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء في المنظمة. وهذا النظام هو الذي تعتمد المنظمة لتقييم الأداء، وهو جزء لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية لدى المنظمة ويرتبط بغيره من المكونات الرئيسية الأخرى، بما في ذلك إدارة الأداء الوظيفي. وعلى الرغم من أن المنظمة تمر بسنة انتقالية فيما يتعلق بنهج نظام تقييم وإدارة الأداء، إلا أن خطط العمل السنوية لعام 2016، المرتبطة بنتائج مكتب المفتش العام في إطار وضع الميزانيات والتخطيط للمنظمة، استُكملت لجميع موظفي مكتب المفتش العام وقُيِّمت في وقت مبكر من عام 2016. وتدعم عناصر تخطيط الأداء وتقييمه وتطويره الاتصالات الداخلية في المكتب بشأن الأداء، وهي عنصر أساسي من عناصر ضمان الجودة وبرامج تحسين كلٍ من مجموعة المراجعة ومجموعة التحقيق.

### الدعم التكنولوجي

75- يستخدم مكتب المفتش العام على نطاق واسع برمجيات المراجعة وإدارة القضايا التي تدعم الامتثال للمعايير الفنية وكفاءات العمليات. ويستخدم مكتب المفتش العام أيضاً برمجيات أمن متخصصة لدعم سياسته في الإفصاح عن التقارير ودعم عمليات لجنة المراجعة.

### برنامج ضمان وتحسين جودة المراجعة

76- كجزء من برنامجه لضمان وتحسين جودة المراجعة، يرسل مكتب المفتش العام لكل مراجعة استكملت استبياناً للمتلقي الرئيسي للتقرير النهائي، في مسعى للحصول على تعليقات من الزبائن. وقد كان متوسط معدل الرضا العام عن التقارير الصادرة في عام 2016 على أساس الردود الـ 19 التي وردت 5.4 بالمقارنة مع الحد الأقصى البالغ 6. وتُبلغ التفاصيل الإجمالية من المسح إلى إدارة المنظمة ولجنة المراجعة فيها من خلال تقارير أنشطة مكتب المفتش العام.

77- تُجرى تقييمات مستقلة من مراجعين خارجيين مؤهلين مرة كل خمس سنوات للوفاء بالمعايير الدولية للمراجعة الداخلية. وقد نُفِّذت توصيات الاستعراض الأخير الذي أجري في عام 2012 بالكامل وجرى في نهاية عام 2015 بمساعدة خبير خارجي استعراض منتصف المدة لضمان الجودة الداخلية. ووضعت الصيغة النهائية للتقرير في وقت مبكر من عام 2016، وخلص المراجع الخارجي إلى أن مكتب المفتش العام يعمل حالياً بتوافق عام<sup>3</sup> مع الإطار الدولي للممارسة المهنية كما يحددها معهد المراجعين الداخليين، وأن أصحاب المصلحة ينظرون إلى الخدمات التي يقدمها مكتب المفتش العام على أنها توفر قيمة مضافة وأساسية لهيكل الإشراف الإداري في المنظمة. وقد حدد المراجع عدداً من مجالات التحسين التي يتعين النظر فيها قبل إجراء التقييم الخارجي للجودة المقرر إجراؤه بحلول عام 2017.

<sup>3</sup> هذا هو أعلى تصنيف يمكن أن يعطى بموجب المعايير الدولية الداخلية لضمان الجودة.

### برنامج ضمان وتحسين جودة التحقيقات

78- أُجري في يونيو/حزيران 2013، تقييم خارجي لوظيفة التحقيق. وبصفة عامة، خلص الاستعراض إلى أن مكتب المفتش العام يمثل لمعايير التحقيق الدولية، وتضمن استنتاجات إيجابية بشأن إدارة القضايا والوثائق وإعداد التقارير. وفي نهاية عام 2016، كان معظم التوصيات الصادرة عن هذا الاستعراض قد نُفذ وُرُبط إغلاق التوصيات المعلقة بوضع ونشر الصيغة النهائية للتحديثات على الخطوط التوجيهية للتحقيقات المعمول بها في المنظمة. وقد كانت عملية المراجعة الداخلية لهذا التحديث جارية في المنظمة في نهاية عام 2016. وتقوم لجنة المراجعة في المنظمة برصد متابعة التوصيات العالقة.

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

#### التنسيق مع أجهزة الرقابة الأخرى ومكتب أمين المظالم/الشؤون الأخلاقية في المنظمة

79- أثناء العام، عقد مكتب المفتش العام بصورة روتينية اجتماعات مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي لمناقشة خطط عملهما لضمان ألا يكرر عمل هيئات الرقابة أنشطة الاستعراض دون داع، وأيضاً لتقديم مدخلات لتخطيط المهام في كلٍ منهما. وترسل روتينياً إلى مكتب التقييم والمراجع الخارجي نسخ من جميع تقارير المراجعة الداخلية وتُعدّد اجتماعات على مستوى العاملين بشأن المهام المختلفة عندما تكون لها صلة بتخطيط العمل والمهام. وفي الإعداد لمهام المراجعة الفردية، استعرض المكتب وأخذ بالاعتبار المسائل والتوصيات التي قدمها المراجع الخارجي إلى الإدارة على شكل خطابات إدارة وكذلك مسائل وتوصيات مكتب التقييم الواردة في تقارير التقييم التي أعدها.

80- تشمل الأمثلة المحددة للتعاون الوثيق بين مكتب المفتش العام ومكتب التقييم في عام 2016:

- الصومال (مراجعة في أعقاب التقييم) - حدد نطاق المراجعة التي يجريها مكتب المفتش العام بحيث يجتنب تكرار الجهود (مثلاً، لم يغط مكتب المفتش العام برنامج القدرة على الصمود لأن مكتب التقييم استعرضه)؛ وقد تقاسم مكتب التقييم المعلومات التي جمعت، بما في ذلك ملخصات الاجتماعات مع من أجريت مقابلات معهم، وأشار مكتب المفتش العام إلى توصيات مكتب التقييم بشأن القدرة على الصمود بدلاً من تقديم توصياته الخاصة به بشأن مواضيع غطاها مكتب التقييم.
- مدغشقر (تقييم ومراجعة على مراحل خلال الفترة ذاتها) - تنسيق وثيق طوال مراحل تحديد النطاق والتخطيط المفصل والتنفيذ وإعداد التقارير.
- كولومبيا (تقييم ومراجعة على مراحل خلال الفترة ذاتها) - شمل مكتب التقييم كولومبيا، من بين بلدان أخرى، في عينته لتقييم الهدف الاستراتيجي 3؛ وأدرج مكتب المفتش العام الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الموجهة إلى أصحاب المصلحة في استبيان المقابلات التي أجراها مكتب التقييم وحلل نتائج فريق مكتب التقييم كأدلة

داعمة لاجتتاب مقابلة أصحاب المصلحة أنفسهم ثانية أثناء عملية المراجعة، وبالإضافة إلى ذلك، أجرى مكتب المفتش العام مقابلات مع مجموعة تكميلية من أصحاب المصلحة. وتبذلت نتائج المراجعة والتقييم.

81- كان هناك طوال العام اتصال منتظم مع مكتب أمين المظالم/الشؤون الأخلاقية. وقد أُحيلت في بعض الحالات شكاوى تلقاها مكتب المفتش العام أو مكتب أمين المظالم/الشؤون الأخلاقية إلى المكتب الآخر عندما كانت هذه الشكاوى تقع في مجال اختصاصه. كما ساعد مكتب أمين المظالم/الشؤون الأخلاقية في أنشطته التدريبية على رفع درجة الوعي بولاية مكتب المفتش العام وبسياسات مكافحة الغش.

#### *التعاون مع خدمات الرقابة لدى الوكالات الأخرى التي مقرها روما*

82- استضاف الصندوق الدولي للتنمية الزراعية الجلسة السنوية المشتركة لعام 2016 لجميع موظفي مهام المراجعة والتفتيش والتحقيق في الوكالات الثلاث التي مقرها روما، بغية تعزيز التعاون والتفاعل والتشبيك والتحديث المهني عبر الوكالات. وقد شملت هذه المناسبة جلسة عمل مع رؤساء موظفي المعلوماتية في الوكالات الثلاث التي مقرها روما ومع مسؤول من المجمع العالمي للابتكار التابع للإنترنت كان موضوعها الأمن السيبراني.

#### *التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات الحكومية الدولية*

83- ظل مكتب المفتش العام عضواً نشطاً في الشبكات الفنية للمراجعة والتحقيق في منظومة الأمم المتحدة وقطاع المنظمات الدولية الأوسع نطاقاً. وتشكل هذه الشبكات من ممثلي خدمات المراجعة الداخلية لدى منظومة الأمم المتحدة والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف والمنظمات المرتبطة بها (الشبكة الفنية لخدمات المراجعة الداخلية التابعة للمنظمات الحكومية الدولية). وخدمات المراجعة الداخلية للأمم المتحدة هي مجموعة فرعية في هذه الشبكة. ويجمع مؤتمر المحققين الدوليين معاً وظائف التحقيق في وكالات الأمم المتحدة، ومصارف التنمية المتعددة الأطراف والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى، مثل المكتب الأوروبي لمكافحة الغش. ومثلو الأمم المتحدة لخدمات التحقيق هي مجموعة فرعية في هذه الشبكة. وتوفر هذه الشبكات مصادر قيمة للمعلومات لتعزيز أداء مكتب المفتش العام وفرصاً لتناول تغطية برامج مشتركة، كما أنها تشكل أساساً للتطوير المستق لوظائف المراجعة والتحقيق عبر منظومة الأمم المتحدة والقطاعات الحكومية الدولية.

84- استجابة لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة حول الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، أعطى نظام مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة أولوية لتطوير مراجعات داخلية للبرامج المشتركة على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وتجري الاستجابة بصورة جماعية من جانب خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة، بما في ذلك مكتب المفتش العام، من خلال ممثلي خدمات المراجعة الداخلية لدى منظومة الأمم المتحدة.

85- كانت هناك في طور التنفيذ في فييت نام في عام 2016 مراجعة مشتركة لعدد من خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة بقيادة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لنهج "توحيد الأداء". وشرع في عام 2016، بقيادة برنامج الأغذية العالمي، في مراجعتين مشتركتين أخريين للصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ في إثيوبيا. ويشارك مكتب المفتش

العام، بوصفه عضواً في اللجان التوجيهية، في تخطيط عمليات المراجعة المشتركة هذه والإشراف عليها، وقد أرشدت نتائج مراجعته الخاصة به المراجعة المشتركة. وسيصدر تقرير عن نتائج هاتين المراجعتين المشتركتين في عام 2017.

86- شارك مكتب المفتش العام في الاجتماع العام السابع والأربعين لشبكة ممثلي خدمات المراجعة الداخلية والاجتماعات العاشرة لشبكة خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة التي عقدت في سبتمبر/أيلول 2016 في مقر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في نيويورك. وقد شملت المواضيع التي غطيت في اجتماعات شبكة ممثلي خدمات المراجعة الداخلية/ممثلي خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة التي حضرها المفتش العام ومراجع أقدم، وفي أنشطة ما بين الدورات، ما يلي:

- القضايا الناشئة من مراجعة الكشوف المالية.
- تقرير وحدة التفتيش المشتركة بشأن وظيفة مراجعة الحسابات في منظومة الأمم المتحدة.
- آراء وأفكار على المستوى الكلي حول رأي المراجعة على نطاق المنظمة.
- تنسيق تصنيفات المراجعة على المستوى الكلي للمهمة.
- تقدير تكاليف الرقابة والمساءلة في منظومة الأمم المتحدة.
- مسح المقارنة القياسية للتحالف العالمي لتحسين التغذية.
- مستقبل المراجعة الداخلية - الوجهات، "العودة إلى المستقبل"، موضع "البيانات الكبيرة"، استخدام تقنيات المراجعة بمساعدة الحاسوب CAATS والمراجعة المستمرة.
- إدارة المخاطر في المنظمات الدولية التي تواجه أزمة اللاجئين.
- مراجعة منهجية المشاريع لمشاريع من جميع الأنواع والأحجام.
- تغير المناخ.
- تحديد إشارات الخطر الحمراء - دور المراجعة الداخلية في كشف الغش والحيلولة دونه.
- مراجعة إدارة تقييم المخاطر في المنظمة - لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريبواي 2013.
- الأمن السيبراني.
- مراجعة الأداء.
- دور المراجعين الداخليين في مكافحة غسل الأموال ومكافحة دفع الأموال غير المشروعة.

87- عرض مكتب المفتش العام نتائج المسح القياسي السنوي لمعايير المحاسبة الدولية، وأدار نقاشاً حول العلاقات بين الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة، وعقد بالاشتراك مع إدارة المراجعة الداخلية في المفوضية الأوروبية العرض المتعلق بمراجعة الأداء.

88- في أكتوبر/ تشرين الأول 2016، شارك المفتش العام والمحقق الأقدم ومحقق من فئة ف-4 في الاجتماع السابع عشر لمؤتمر المحققين الدوليين والاجتماع السنوي الثالث لِممثلي خدمات التحقيق في الأمم المتحدة، الذي استضافته الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد في لكسمبرغ، النمسا، وانتخب المفتش العام منسقاً لِممثلي دوائر التحقيق في الأمم المتحدة للفترة 2016-2017.

89- كان المفتش العام أيضاً أحد المتحدثين في المؤتمر حيث ناقش موضوع كيفية التعامل مع الادعاءات الموجهة ضد الإدارة العليا. وخلال اجتماع ممثلي خدمات التحقيق في الأمم المتحدة، عرضت المنظمة باعتبارها الوكالة الرائدة في مجموعة العمل المعنية بموضوعات "نظام العقوبات على الموردين" مشروع سياسة حول "التحقيق في الادعاءات ضد موظفي وحدات التحقيق".

90- شملت المواضيع التي غطيت في اجتماعات مؤتمر المحققين/ممثلي خدمات التحقيق في الأمم المتحدة ما يلي:

- تطوير واستدامة ثقافة تنظيمية أخلاقية.
- مكافحة الغش والفساد في مشاريع التنمية من خلال الإنفاذ والالتقاء معاً.
- أحدث التطورات بشن الإطار القانوني وأثر الحصانات على التحقيقات.
- أحدث التطورات في السياسات المتعلقة بحماية المبلغين عن المخالفات.
- دور المحاسبة العدلية والمحاسبة الاستقصائية في التحقيقات.
- التحقيقات المتعلقة بالموظفين الداخليين، مع التركيز على تحقيقات سوء السلوك.

## الملحق ألف

وحدات المخاطر في سجل المخاطر المؤسسية لدى مكتب المفتش العام التي غطيت في مراجعات استكملت أو كانت جارية في نهاية عام 2016 (الوحدات العالية المخاطر بالخط العريض والمائل)

فئة الوحدة	الفئة الفرعية	الوحدة القابلة للمراجعة/مخاطر عالية	
إنجاز الأهداف الاستراتيجية	حوكمة الإطار الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي، والتنسيق والرقابة الاستراتيجيان	
	صياغة خطط عمل وأطر نتائج الأهداف الاستراتيجية	إطار النتائج	
	إدارة البرامج الميدانية والعمليات	صياغة المشاريع والموافقة عليها	رصد المشاريع
		إدارة البرامج الميدانية والعمليات	إدارة وإنجاز مشاريع حالات الطوارئ من المستويين 1 و 2
			ضبط الميزانية
			توزيع المدخلات
		استدامة منافع المشاريع	
البيئة التمكينية	الهدف الوظيفي 6- جودة تقنية ومعرفة وخدمات	التراخيص الفنية خدمات الدعم التقني	
	الهدف الوظيفي 8- التواصل	الإحصاءات	
	الهدف الوظيفي 9- نظم المعلومات والتكنولوجيا	تعبئة الموارد مرفق البيئة العالمية	
	الهدف الوظيفي 10- الحوكمة والرقابة والتوجه لمنظمة الأغذية والزراعة	نظام تخطيط الموارد	مشاريع الإنفاق الرأسمالي
		تنفيذ التوصيات	سياسات وإجراءات مكافحة الفساد
	البيئة التمكينية 2 (الإدارة)	الإدارة المالية	الاستثمارات
			المصروفات حسب المكاتب الميدانية
إطار المساءلة والرقابة الداخلية			
إدارة رأس المال			
إدارة الموارد البشرية		استحقاقات الموظفين: منحة التعليم	
الهدف الوظيفي 11- إدارة فعالة وكفؤة		إدارة المشتريات والأصول والمرافق	إدارة الأصول الثابتة
			مشتريات السلع
			تخطيط المشتريات
			المشتريات في الميدان
الخدمات الإدارية وغيرها من الخدمات		الخدمات الإدارية وغيرها من الخدمات	مشتريات المنتجات الإعلامية وتطوير الدعاية
			منافع مجمع السلع والخدمات صندوق التسليف والادخار
إدارة وأداء المكاتب الميدانية	بنية وقدرات المكاتب الميدانية	هيكل وقدرات المكاتب الميدانية	

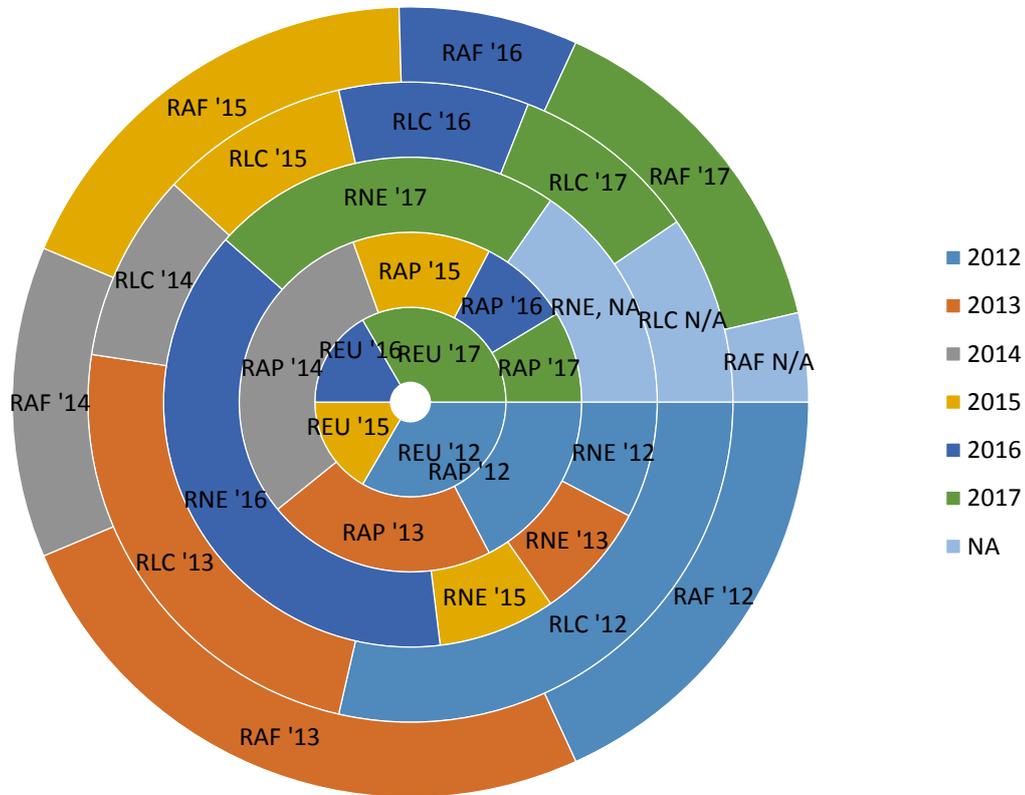
## الملحق باء

### تغطية مراجعة المكاتب الميدانية

الإيجاز المخطط له لهدف التغطية الكاملة لجميع المكاتب القطرية الهامة على مدى ثلاثٍ من الفترات المالية تنتهي في عام 2017، حسب المنطقة والسنة:

المكتب الإقليمي	المكتب الإقليمي	المكتب الإقليمي	المكتب الإقليمي	المكتب الإقليمي	
لأوروبا وآسيا الوسطى	لآسيا والمحيط الهادئ	للشرق الأدنى	لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي	الإقليمي لأفريقيا	
2	4	1	6	10	2012
	5	1	5	14	2013
	7		2	7	2014
1	3	1	2	10	2015
1	2	5	2	4	2016
2	2	3	2	8	2017

### التغطية الجغرافية



## الملحق جيم

### التقارير الصادرة في عام 2016 خضوعاً لسياسة الإفصاح

رقم التقرير	وصف المهمة
AUD0116	استعراض شامل لممثلية المنظمة في هايتي
AUD0216	استعراض خدمات الدعم التقني
AUD0316	تقييم مخاطر الخزانة
AUD0416	تقرير نهائي شامل عن مسائل البرنامج والعمليات في مراجعات المكاتب القطرية
AUD0516	استعراض قطري شامل لممثلية المنظمة في الصومال
AUD0616	استعراض قطري شامل لممثلية المنظمة في أوغندا
AUD0716	استعراض رفيع المستوى لإدارة مخاطر الغش المالي وممارسات الفساد الأخرى
AUD0816	تعداد المخزونات المادية لدى مجمع السلع والخدمات لعام 2015
AUD0916	الامتثال لسياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: توظيف موارد بشرية من غير الموظفين تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
AUD1016	استعراض الشؤون المالية والإدارية (استعراض مكتبي): ممثلية المنظمة في ليبيريا
AUD1116	تقرير نهائي شامل عن نظام الحوكمة والمساءلة والضبط الداخلي في مراجعات المكاتب القطرية لعام 2015
AUD1216	استعراض الشؤون المالية والإدارية لممثلية المنظمة في غينيا
AUD1316	استعراض منحة التعليم
AUD1416	إدارة الاستثمار
AUD1516	تنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي
AUD1616	تنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
AUD1716	تنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة في المكتب الإقليمي لأفريقيا
AUD1816	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في السنغال
AUD1916	تنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى
AUD2016	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في الأردن
AUD2116	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في مدغشقر
AUD2216	تنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا
AUD2316	استعراض شامل: ممثلية المنظمة في اليمن
AUD2416	استعراض وظيفة تعبئة الموارد في المنظمة
AUD2516	المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى: استعراض محدود للبرنامج والعمليات والإدارة
AUD2616	استعراض خاص لمجمع السلع والخدمات في المنظمة
AUD2716	ممثلية المنظمة في نيبال: استعراض قطري شامل
AUD2816	إدارة الأصول الثابتة
AUD2916	استعراض شامل: المكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ
AUD3016	استعراض عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية
AUD3116	استعراض الخدمات الطبية في المنظمة

## تقارير الدروس المستفادة من التحقيقات

التقارير الصادرة	الوصف
	لا يوجد لعام 2016

## الملحق دال

### ملخصات لنتائج عمليات المراجعة والتفتيش التي صدرت تقارير عنها في عام 2016

#### AUD 0116 - استعراض شامل لممثلية المنظمة في هايتي

قُيِّم نظام الحوكمة والمساءلة والضبط الداخلي في الممثلية على أنه مُرضٍ جزئياً. ويتطلب الهيكل والتوظيف تحسيناً، بما في ذلك إصدار هيكل تنظيمي ومواءمة الاختصاصات المرجعية وإعادة تقييم مستوى رتبة ف-5 لممثل المنظمة والنظر في إنشاء منصب نائب لممثل المنظمة. وينبغي أن تعقد اجتماعات الموظفين بانتظام وأن يُستعرض الدعم المتلقى من المكتب الإقليمي/المكتب الإقليمي الفرعي. ويتطلب كل من رصد الأداء وإدارة المخاطر المزيد من الهيكلة، وينبغي الفصل فيما بين الواجبات على نحو أفضل.

قُيِّم مجال البرنامج والعمليات على أنه مُرضٍ جزئياً. ولم يكن هدف تعبئة الموارد لإطار البرمجة القطرية مواءماً مع الأنشطة الفعلية. وأوصي بأن يعمد إطار البرمجة القطرية القادم (الذي من المقرر أن يصاغ في عام 2016)، إلى مواءمة هدف واقعي لتعبئة الموارد مع الأنشطة. وينبغي تنظيم تعبئة الموارد، التي كانت مؤقتة مخصصة، على أساس منهجي. كما ينبغي وضع نهج منظم لجمع البيانات لدعم مؤشرات الأداء بغية توفير أساس قابل للقياس لتقييم التقدم المحرز في تنفيذ إطار البرمجة القطرية. وينبغي في الممثلية إنشاء عملية منسقة لعقد اجتماعات منتظمة وتقديم التقارير للإدارة ورصد المشاريع. وهناك تأخيرات كبيرة في بعض المشاريع تسببت بها جزئياً جداول زمنية غير واقعية، وتضاربات مع الشركاء حول نهج التنفيذ، وتأخيرات في التوظيف والمشتريات.

قُيِّم مجال التمويل والإدارة على أنه مُرضٍ. والمحالات الرئيسية للتحسين هي في المشتريات، وخاصة فيما يتعلق بتحسين شفافية وإجراءات اختيار الموردين والأصول والموارد البشرية.

وقد أثار الاستعراض 17 مجالاً للعمل وسبع قضايا امتثال لمعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور. ووافقت ممثلية المنظمة على الإجراءات الموصى بها وبدأت بالفعل تتخذ إجراءات تصحيحية.

#### AUD 0216 - استعراض خدمات الدعم التقني

فحص الاستعراض إدارة موارد خدمات الدعم التقني كجزء من آلية المنظمة لاسترداد تكاليف الخدمات التقنية وفعالية خدمات الدعم التقني المقدمة إلى المشاريع في ضمان الجودة الفنية لمشاريع المنظمة وبرامجها.

أنشأت المنظمة نظاماً وقواعد وإجراءات لتخطيط ووضع ميزانيات وتسجيل خدمات الدعم التقني. غير أنه لم يكن هناك اتفاق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين حول كيفية احتساب معدل استرداد خدمات الدعم التقني لأغراض التخطيط وإعداد التقارير. ووجد أن عدم وجود نهج مؤسسي موحد لتحديد معدل الاسترداد لخدمات الدعم التقني المحددة في ميزانيات خدمات الدعم التقني هي نقطة الضعف الرئيسية في إدارة المنظمة لهذه الموارد ككل. وساهم في ذلك عدد من العوامل منها الافتقار إلى امتلاك سياسات خدمات دعم تقني على مستوى المنظمة ككل وكون سلسلة المساءلة

غير واضحة، ما أدى إلى افتقار إلى توافق في الآراء بين أصحاب المصلحة على تحديد تحصيلات خدمات الدعم التقني وإلى نتيجة أخرى هي عدم توفر بيانات محدثة عن خدمات الدعم التقني المحددة في الميزانيات والتي استردت تمكّن من التحديد والرصد الدقيقين لمعدلات الاسترداد لخدمات الدعم التقني على مستوى المنظمة ككل وللاسترداد مقابل أهداف دخل خدمات الدعم التقني على مستوى الوحدة.

واعتبر أن قدرة الوحدات التقنية على التخطيط السليم وتقديم خدمات الدعم التقني في الوقت المناسب ضعيفة وأنها تؤثر في النهاية على جودة وفعالية خدمات الدعم التقني المقدمة إلى المشاريع. ومن العوامل التي ساهمت في ذلك الثغرات في المهارات التقنية في وحدات خدمات الدعم التقني؛ والتعيين المتفاوت لمسؤوليات خدمات الدعم التقني لموظفي المكتب التقني الرئيسي، ما أدى إلى افتقار إلى التساوق بين التزامات خدمات الدعم التقني وبين بناء قدرات المكتب التقني الرئيسي؛ والتدابير غير الكافية في الوحدات لتقييم ضمان جودة خدمات الدعم التقني.

ويوفر الدليل الجديد لدورة المشاريع واسترداد التكاليف المنقح وضوحاً بشأن الأدوار والمسؤوليات، ولكن لا يزال عدد من القضايا الأساسية المتعلقة بالقدرات يتطلب المعالجة.

وقد اتفق مكتب المفتش العام مع أصحاب المصلحة الرئيسيين على 14 إجراءً للمساعدة على تحسين إدارة موارد خدمات الدعم التقني وتعزيز جودتها وفعاليتها. وتعتبر الإجراءات الخمسة التالية ذات أولوية عليا:

- توحيد منهجية احتساب معدلات استرداد خدمات الدعم التقني في المنظمة؛
- استعراض وتوحيد سياسات المنظمة وإجراءاتها لخدمات الدعم التقني في وثيقة واحدة يسهل على كافة المشاركين في دورة المشاريع الرجوع إليها؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين في استرداد خدمات الدعم التقني تحديداً واضحاً.
- أتمتة عملية الاسترداد لخدمات الدعم التقني الورقية لمشاريع حساب الأمانة ومواءمتها مع تلك التي أنشئت لبرنامج التعاون التقني؛ و
- استكمال الخطوات التي بدأت بالفعل لتقييم الثغرات في المهارات والنظر في إدخال نظم ضمان الجودة لخدمات الدعم التقني.

### AUD 0316 - تقييم مخاطر الخزنة

في أواخر عام 2015، عين مكتب المفتش العام شركة الاستشارات KPMG لإجراء تقييم للمخاطر لوظيفة الخزنة في المنظمة. حالياً، تنقسم شعبة الشؤون المالية إلى الوحدات التالية التي تخضع مباشرة للمدير ولأمين الخزنة:

- الخزنة والاستثمارات.
- العمليات المالية.

- كشوف الرواتب؛

- إعداد التقارير المالية، دفتر الأستاذ العام، الأصول.

تعمل إدارة الخزانة على مستويات متعددة وتشمل العديد من الإجراءات المختلفة، التي تتراوح من الحوكمة العامة إلى الأنشطة العملية (إدارة النقد والاستثمارات، وما إلى ذلك). وتضطلع بأنشطة خزانة عديدة وحدات "الإدارة المالية والعمليات المصرفية والمدفوعات الشاملة". وبالإضافة إلى ذلك، لإدارة الخزانة آثار ضخمة في الميدان، إذ أن العمليات الرئيسية تؤثر مباشرة عليها (تجديد النقدية والحسابات المصرفية ومعاملات الصرف الأجنبي، إلخ).

وقد حدد تقييم المخاطر 41 مخاطرة محتملة وُقِّم 14 منها على أنها مخاطر منخفضة، و23 على أنها مخاطر متوسطة و4 على أنها مخاطر عالية. وتتعلق المخاطر الأربعة العالية بإدارة النقد الأجنبي (صرف العملات الأجنبية (الفوركس))، ومخاطر الأطراف المقابلة (أي خطر أن يتخلف الطرف الآخر في اتفاق ويعجز عن الوفاء بالتزاماته)، وسد النقص في حسابات العهدة المصرفية (أي خطر تقديم أموال فائضة ما يؤدي إلى تعرض غير ضروري لمخاطر البلد والطرف المقابل وصرف العملات الأجنبية) ورصد العمليات. وبالإضافة إلى ذلك، وجد التقييم أن هناك حاجة إلى تعزيز بيئة الضبط الشاملة في شعبة الشؤون المالية عبر تحسين توثيق الإجراءات والخطوط التوجيهية والأدوار والمسؤوليات.

وقد عمل مكتب المفتش العام مع إدارة شعبة الشؤون المالية على وضع خطة عمل تتضمن 31 من الإجراءات المتفق عليها لمعالجة أوجه القصور التي حُددت.

## **AUD 0416 - تقرير نهائي شامل عن مسائل البرنامج والعمليات في مراجعات المكاتب القطرية - 2014 و2015**

بغية تكملة مراجعات البرنامج والعمليات للمكاتب القطرية، يعدّ مكتب المفتش العام على فترات منتظمة تقارير نهائية شاملة عن البرنامج والعمليات تلخص المسائل المشتركة ويوصي باتخاذ إجراءات لإدخال تحسينات على مستوى المنظمة.

وقد قُيِّم أداء المكاتب القطرية في البرنامج والعمليات بناءً على 14 من معايير الرقابة التي حددها مكتب المفتش العام بالتشاور مع إدارة المنظمة. وتتنظم هذه المعايير تحت عنوانين عريضين:

مجال المراجعة ألف: الاتصال والاتصالات والبرمجة القطرية

مجال المراجعة باء: إدارة البرامج وعمليات البرامج الميدانية.

على وجه العموم، خلصت مراجعة برامج وعمليات المكاتب القطرية إلى تصنيفات مُرضية لـ 59 في المائة من معايير مراجعة الرقابة المتعلقة بمجال المراجعة ألف، و61 في المائة لتلك المتعلقة بمجال المراجعة باء.

وفي مجال المراجعة ألف، يتطلب مجالان اهتماماً خاصاً على مستوى المنظمة: (1) الاتصال والدعوة، و(2) جدوى إطار البرمجة القطرية وتعبئة الموارد. ومن شأن وضع مؤشرات أداء لممثليات المنظمة قابلة للقياس متفق عليها

وعملية ضمان جودة معززة ذات مغزى تقوم بها الوحدات العليا (المكاتب الإقليمية ووحدات المقر الرئيسي)، أن توفر للإدارة العليا سلطة تمكنها من تعزيز الضوابط في هذا الصدد.

وفيما يتعلق بمجال المراجعة باء، كان أداء المكاتب القطرية التي خضعت للمراجعة حسناً عموماً في جوانب من مثل اختيار الشركاء المنفذين/مقدمي الخدمات وتنفيذ متطلبات المشاريع فيما يتعلق بالتقييم والأمن. غير أن أداء المكاتب القطرية لم يكن حسناً في مجالات أخرى من مثل رصد العمليات وإعداد التقارير. وقد وجد مكتب المفتش العام أن العديد من أوجه قصور الرقابة التي حُددت تتعلق في نهاية المطاف بنقاط ضعف في المساءلة والضبط الداخلي.

وكان التقرير النهائي الشامل السابق (AUD 3014) قد وضع مجموعة من ثمانية إجراءات متفق عليها لمعالجة هذا الأمر. وقد استكمل بعضها في هذه المرحلة، ولا يزال البعض الآخر في طور التنفيذ من جانب الإدارة. ويمتنع مكتب المفتش العام عن اقتراح المزيد من الإجراءات المتفق عليها في هذه المرحلة لئلا يتيح للإدارة التركيز على تنفيذ المحوري من الإجراءات التي لا تزال معلقة.

#### AUD 0516 – استعراض شامل لممثلية المنظمة في الصومال

صنّفت الممثلية على أنها مُرضية جزئياً في مجال البرامج. وعلى وجه العموم، طوّر ممثل المنظمة المعين حديثاً المزيد من العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين في كل من نيروبي ومقديشو. وقد قدّم من قِبلهم مكتب المفتش العام ملاحظات إيجابية على أنشطة الاتصال التي تقوم بها ممثلية المنظمة. وشملت مجالات التحسين الرئيسية: (1) تركيز أقوى على التنمية الطويلة المدى وبناء القدرات؛ (2) وضع أهداف واقعية لتعبئة الموارد؛ و(3) إنشاء إطار منطقي للرصد مناسب لإطار البرمجة القطرية بمؤشرات أداء رئيسية محددة وقابلة للقياس ويمكن بلوغها وواقعية وحسنة التوقيت لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأولويات القطرية.

وُثِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الرقابة الداخلية على أنه مُرضٍ جزئياً. وتستخدم الممثلية لعملياتها في الصومال نهجاً برنامجياً. ويسر ذلك تقاسم التكاليف وبتيح تركيز الموارد تركيزاً أقوى على الأولويات المشتركة والمتفق عليها داخلياً. غير أن مكتب المفتش العام لاحظ عدة مجالات للتحسين تبغي معالجتها لضمان الشفافية والوضوح في استخدام أموال المانحين، بما في ذلك: (1) هيكل مُرشَّق تكون فيه أدوار ومسؤوليات الموظفين والوحدات مسندة بوضوح وتكون تراتبية المسؤوليات واضحة؛ (2) ممارسات رصد وتقييم قائمة على النتائج للتقليل إلى الحد الأدنى مخاطر ألا تُعدّ الممثلية تقارير أدائها بشكل كامل ودقيق؛ (3) تحقيق وفورات بزيادة الكفاءة وخفض التكاليف لضمان مستوى من التكاليف المشتركة يتناسب مع الحجم الحالي للعمليات؛ و(4) تعزيز ضوابط الميزانية من خلال المحاسبة الإدارية المتينة والشفافية واحترام مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً للتحريات والتعديلات في نهاية العام.

قُيِّم مجال العمليات على أنه مُرضٍ جزئياً. وتعمل الممثلية على أساس نهج برنامجي لتحسين فعالية وكفاءة العمليات. وقد أتاح ذلك للممثلية العمل مع الجهات المانحة على استراتيجية طويلة الأجل لتنفيذ البرنامج، وتخطيط التدخلات القطاعية بطريقة منسقة، واستخدام نهج تمويل متكامل، وتقديم تقارير عن التقدم المحرز للمانحين باستخدام تقرير واحد موحد وإجراء تقييم كلي لأثر البرنامج في الميدان. وفي الوقت نفسه، أثار هذا النهج عدداً من التحديات، يتضمن: (1) عدم رضا الجهات المانحة عن افتقار التقرير المحلي الموحد إلى التفاصيل؛ و(2) الصعوبة الأولية في أن

تعكس نظم المنظمة مثل هذا النهج؛ و(3) الصعوبات في التوفيق بين البرنامج وتكاليفه المشاركة وبين تقطع دفع الأموال من مشاريع مددها متفاوتة. ولمواجهة هذه التحديات، اقترح مكتب المفتش العام أنه ينبغي تبني النهج البرنامجي، بما في ذلك الأموال المجمعة وتقديم تقارير موحدة وخطة عمل واحدة، في إطار البرمجة القطرية نَهج تنفيذ أساسياً للمنظمة. وينبغي على الممثلة أن تكفل موافقة الجهات المانحة والحكومة على العناصر التشغيلية الرئيسية. وعلاوة على ذلك، ينبغي على الممثلة استخدام نظم المنظمة استخداماً مقصوداً بقدر أكبر لإدارة عملياتها وتسجيلها وإعداد التقارير عنها.

وفي مجال الشؤون المالية والإدارية، قُيِّم أداء الممثلة أيضاً على أنه مُرضٍ جزئياً. فهي تطبق ممارسات جيدة في تخطيط المشتريات وتحديد الموردين ورصد شروط تسليم ونوعية المواد والخدمات المشتراة (بما في ذلك تطبيق الأضرار المقطوعة المقررة) وتوثيق أداء الموردين. وبالإضافة إلى ذلك، تطبق وحدة الامتثال ممارسة تُقابل بالتقدير على نطاق واسع ضمن مجتمع التنمية في البلاد للتحقق من التدخلات النقدية للمنظمة. غير أنه ينبغي على الممثلة ضمان أن تلتزم وحدة الإدارة على الدوام بسياسات وإجراءات المنظمة لدى القيام بالعمليات الإدارية. ولاحظ مكتب المفتش العام أن هناك عموماً شعوراً لدى موظفي الممثلة بأنه يجوز الالتفاف على القواعد والأنظمة المعمول بها لإنجاز مهمة عاجلة في بيئة عمل صعبة دون تقدير مضمون وأهمية هذه القواعد والأنظمة تقديراً كاملاً. وتشمل مجالات التحسين في الإدارة ما يلي:

- إنعام النظر في الميزانيات في خطابات الاتفاق عندما يوظف الشركاء المنفذون أنفسهم لعدة تدخلات؛
- تحسين نوعية السجلات المتضمنة في النظام العالمي لإدارة الموارد؛
- وضع استراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع الحجم المتوقع للبرنامج في المستقبل؛
- تحسين اختيار الموظفين من حيث الشفافية والقدرة التنافسية؛ و
- مراجعة تفويض السلطات لمسؤول الميزانية، وتعزيز الإشراف والموافقة على المعاملات لتحسين المساءلة عن المدفوعات والسلف. ويرغب مكتب المفتش العام بصفة خاصة في تسليط الضوء على أنه ينبغي على الممثلة الامتثال لقواعد المنظمة فيما يتعلق بإصدار وتجهيز المبالغ المدفوعة مقدماً وتصفيتهما في وقت لاحق. فقد أنشأت الممثلة ممارسة خاصة بما لا تمثل امتثالاً كاملاً لقواعد المنظمة وتعقد الرصد من جانب شعبة الشؤون المالية ويمكن أن تيسر سوء استخدام الأموال.

وقد أثار الاستعراض 13 من المجالات التي ينبغي أخذ إجراءات فيها و20 قضية امتثال لمعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور التي حُدِّدت. ووافقت الممثلة على الإجراءات الموصى بها وشرعت بالفعل في اتخاذ إجراءات تصحيحية.

### **AUD 0616 - استعراض قطري شامل لممثلة المنظمة في أوغندا**

قُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الرقابة الداخلية على أنه مُرضٍ. وكانت المجالات الرئيسية للتحسين تحديد التمويل على المدى الطويل للوظائف الإدارية الأساسية وعقد اجتماعات منتظمة للموظفين.

وقُيِّم مجال البرنامج والعمليات على أنه مُرضٍ. وينبغي على الممثلة ضمان تنفيذ ورصد الخطط لتعبئة الموارد والاتصالات ورصد الأداء. ويتطلب كل من إدارة تقارير المشاريع المقدمة إلى الجهات المانحة ورصدها تحسیناً، إذ أشير إلى أن التأخير المستمر في تقديم التقارير كان مصدر استياء مانحين رئيسيين.

وقد تمّ مجال التمويل والإدارة على أنه مُرضٍ عموماً. فمع وصول مساعد ممثل للإدارة واللوجستيات وموظف مشتريات دولية وموظف عمليات في عام 2014 و عام 2015، تعززت الضوابط وتعزز التوثيق وحفظ الملفات. غير أن هناك حاجة إلى رصد أدق للضوابط على الموارد البشرية والمصرفيات الثرية والمخزونات والسلف النقدية التشغيلية والتسويات المصرفية.

وقد أثار الاستعراض 9 مجالات ينبغي أخذ إجراءات فيها، و25 قضية امتثال لمعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور التي حُدّدت. وشرعت الممثلة بالفعل في اتخاذ إجراءات تصحيحية.

### AUD 0716 - استعراض رفيع المستوى لإدارة مخاطر الغش المالي وممارسات الفساد الأخرى

أجرى مكتب المفتش العام استعراضاً رفيع المستوى لإدارة مخاطر الغش المالي وممارسات الفساد الأخرى وللإجراءات المتخذة للتخفيف من تأثيراتها. وكان هدف الاستعراض توليف وإبلاغ نتائج الاستعراضات الأخيرة الرفيعة المستوى والمفصلة التي قام بها مكتب المفتش العام ووحدة التفتيش المشتركة وأطراف خارجية أخرى، والتي توفر معياراً وخارطة طريق لبذل المزيد من الجهود من جانب المنظمة لمعالجة هذه المخاطر.

مثلها في ذلك مثل أي منظمة أخرى، منظمة الأغذية والزراعة عرضة لمخاطر الغش. وليست قيمة المبالغ التي حُدّدت أن المنظمة فقدتها نتيجة الغش في الفترات المالية الحديثة العهد كبيرة بالنسبة إلى إجمالي النفقات. وقد يعزى هذا المستوى المتدني جزئياً لنموذج أعمال المنظمة، ولكن، بالنظر إلى الدراسات التي اقتبستها وحدة التفتيش المشتركة في استعراضها الراهن للحيلولة دون الغش والكشف عنه والرد عليه في منظومة الأمم المتحدة، يعود ذلك أيضاً على الأرجح إلى تدني رفع التقارير عنه.

وتدعم تدابير مكافحة الغش أداء المنظمة في مجالات حاسمة الأهمية، وخاصة الحفاظ على الموارد في مواجهة الغش والتلف والضرر والسرقه والفقدان (الحماية). وبالإضافة إلى ذلك، غدت توقعات أصحاب المصلحة في المنظمة وتوقعات منظمات الأمم المتحدة الأخرى فيما يتعلق بالحيلولة دون الغش واسترداد الخسائر عندما تحدث أعلى من أي وقت مضى. وقد تكون لإخفاق المنظمة في مواكبة أفضل الممارسات التي تتمثل بفلسفة "عدم التسامح مطلقاً" تجاه الغش عواقب مالية ومن حيث السمعة خطيرة.

وفي حين أنه ليست هناك طريقة للحيلولة دون وقوع الغش تماماً، هناك طرق لتقليل مخاطره إلى الحد الأدنى وزيادة فرص اكتشافه. ولا يمكن لمنظمة أن تحمي نفسها من عمليات غش كبيرة إلا بجهود حثيثة مستمرة.

وقد استنتج مكتب المفتش العام بناءً على الاستعراض الذي أجراه أن النهج الذي تتبعه المنظمة حيال إدارة مخاطر الغش مجزأ وأنه ليست هناك أدلة كافية لتكوين رأي حول فعالية الضوابط القائمة. وفي الجانب الإيجابي، عبرت الإدارة بوضوح عن رؤيتها تجاه "عدم التسامح مطلقاً" إزاء الغش وهناك إطار تنظيمي متين لدعم هذا التوجه، بدءاً من سياسة المنظمة ضد الغش والممارسات الفاسدة الأخرى. مع ذلك، لم يُحدد بشكل واضح من الذي يمتلك هذه السياسة، وقد يشكل ذلك عائقاً أمام تنفيذها تنفيذاً فعالاً، مع أن هناك مسؤولية لوحدة المنظمة التي لديها سياسات محددة (سواء في مجال الموارد البشرية أم المجالات المالية أو الإدارية أو التشغيلية) عن حماية سياساتها من الغش وضمان

إدراج المبادئ العامة والشروط المحددة في الوثيقة AC 2015/08 في هذه السياسات. فمثلاً، تفتقر وحدات المنظمة إلى استراتيجية لإدارة الغش ويمكن وضع هذه الاستراتيجية أو تنسيقها بإنشاء وحدة تمتلك سياسة الغش أو تكون مسؤولة عنها. ولم يجر تقييم للمخاطر، ويمكن أن تنسّق وحدة كهذه هذه العملية موفرة الدعم والتوجيه للوحدات المشاركة فيها. كما ينبغي القيام بالتوعية والتدريب، وهذان حالياً مجزآن وغير كافيين. وهناك أيضاً أدوات فعالة للإبلاغ عن حالات الغش، وقد قُيِّمت مهام التحقيق خارجياً على أنها تفي بالمعايير الدولية كما بالمعايير الداخلية الخاصة بالمنظمة، كما تؤدي التحقيقات إلى اتخاذ إجراءات تأديبية عند الضرورة. وبينما يمكن القيام بأكثر من ذلك لرفع مستوى الوعي حول الغش، فقد تم إدراك ذلك وأجري بعض التحسينات. وفي حين أن هناك مجموعة من الضوابط الداخلية للتعامل مع حالات الغش، إلا أن هذه ليست دائماً نتيجة عملية سليمة تتمثل بإجراء تقييم للمخاطر مركز. وقد تكون هناك رقابة زائدة على بعض مخاطر الغش بينما الرقابة عن البعض الآخر منقوصة.

ويعتقد مكتب المفتش العام أنه ينبغي إيلاء أولوية لضمان الانتهاء من وضع برنامج شامل لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة يتضمن عنصر مكافحة للغش قويا.

## ملخص التقييم

يلخص الجدول التالي تقييم مكتب المفتش العام لاتساق إجراءات المنظمة مقابل أفضل الممارسات في المجالات الفرعية المختلفة التي يشملها هذا الاستعراض (وضع على أساس نموذج لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي).

عنصر نموذج لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي	ملخص تقييم مكتب المفتش العام
أولاً - بيئة الضبط:	
أولاً- 1 الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية	■ متسق عموماً
أولاً- 2 وضع الهيكل والسلطة والمسؤولية	▲ متسق جزئياً
أولاً- 3 إنفاذ المساءلة	▲ متسق جزئياً
ثانياً - تقييم المخاطر	▲ متسق جزئياً
ثالثاً- أنشطة الضبط:	
ثالثاً- 1 اختيار الضوابط وتطويرها واستخدامها	▲ متسق جزئياً
ثالثاً- 2 التحقيق في الادعاءات وتطبيق العقوبات	■ متسق عموماً
رابعاً - المعلومات والاتصالات:	
رابعاً- 1 وعي الموظفين والأطراف الثالثة	▲ متسق جزئياً
رابعاً- 2 إنشاء قنوات اتصال	▲ متسق جزئياً
رابعاً- 3 التواصل مع الشركاء في الموارد	▲ متسق جزئياً
خامساً - الرصد	▲ متسق جزئياً

مفتاح تقييم مكتب المفتش العام

- متسق عموماً: تفي سياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها بمعظم المتطلبات.
- متسق جزئياً: تفي سياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها ببعض المتطلبات، لكن هناك مجالاً للتحسين لضمان أداء أفضل إزاء بعض المتطلبات.
- غير متسق: لا تفي سياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها بمعظم المتطلبات.

### AUD 0816 - تعداد المخزونات المادية لدى مجمع السلع والخدمات لعام 2015

قام مكتب المفتش العام بتعداد مخزونات مجمع السلع في نهاية السنة للحصول على أدلة تدقيق لمساعدة المراجع الخارجي على تقييم وجود واكتمال رصيد الجرد كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015. والمخزونات هي أحد الأصول الأكثر مادية في البيانات المالية للمجمع. وفي 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 بلغت قيمتها 1 946 318 يورو، ما يمثل حوالي 50.62 في المائة من إجمالي أصول المجمع البالغة 3 844 738 يورو على ما يرد في البيانات المالية لعام 2015.

واستناداً إلى هذه الملاحظة وإلى اختبار عينة مستقلة، وجد مكتب المفتش العام أن المجمع وضع ونفذ إجراءات كافية لإكمال تعداد نهاية العام. ولم يكشف تعداد العينات الذي قام به مكتب المفتش العام عن وجود أي اختلافات مادية مع التعدادات التي قام بها المجمع.

### AUD 0916 - الامتثال لسياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: توظيف موارد بشرية من غير الموظفين تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

استعرض مكتب المفتش العام امتثال وحدات المنظمة لجوانب نشرة المدير العام 72/2013 "المساءلة عن تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمنظمة" والنشرة الإدارية 20/2015 "مواد وأدوات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمنظمة". وعلى وجه التحديد، استعرض مكتب المفتش العام الامتثال للحكم الذي يشترط على وحدات المنظمة التي ترغب في توظيف موارد بشرية من غير الموظفين لأداء عمل يتعلق بتكنولوجيا المعلومات التقدم بطلب إلى شعبة تكنولوجيا المعلومات والحصول على موافقتها مسبقاً.

في معظم الحالات، أشارت وحدات التوظيف أنها لم تكن على علم بأن نطاق السياسة ينطبق على وضعها الخاص. وفي حالات قليلة أخرى، أقرت وحدة التوظيف بأنها لم تكن تعي وجود هذه السياسات أبداً. ولم يجد مكتب المفتش العام دليلاً على أن وحدات التوظيف سعت عمداً إلى الالتفاف على السياسة في الحالات التي حُدّدت. ولكن بالنظر إلى أن 32 من بين حالات عدم الامتثال الـ 53 التي حُدّدت تعلقت بعقود أو تمديد عقود صدرت بعد الوثيقة AC 2015/20، التي أوضحت نشرة المدير العام الأصلية، يعتقد مكتب المفتش العام أن الأسباب التي قدمتها عدة وحدات لعدم طلب موافقة شعبة تكنولوجيا المعلومات كانت ضعيفة.

وبالنظر إلى العدد الكبير نسبياً من حالات عدم الامتثال والردود المتسقة التي وردت من وحدات المنظمة المختلفة، يعتقد مكتب المفتش العام أن أحد أسباب عدم الامتثال هو عدم فهم نطاق انطباق السياسة، لا سيما فيما يتعلق بعدد من الحالات المحددة التي بحثت في التقرير.

ويتضمن التقرير اثنين من الإجراءات المتفق عليها يهدفان إلى زيادة الوعي العام للسياسة وفهمها وكذلك الالتزام بها.

### **AUD 1016 - استعراض الشؤون المالية والإدارية (استعراض مكتبي): ممثلية المنظمة في ليبيريا**

فيما يتعلق بالمجالين المشمولين بهذه المراجعة، التقييم العام هو ضرورة إجراء تحسين كبير في مجال الحوكمة والمساءلة والضبط الداخلي؛ وغير مُرضٍ فيما يتعلق بمجال الشؤون المالية والإدارية.

وقد أُجريت هذه المراجعة عن بعد، دون سفر مكتب المفتش العام إلى البلد، وبذا كانت تمريناً تجريبياً لتحديد صلاحية المنهجية المستخدمة. وكان أحد الأسباب الجذرية لضعف نظام الضبط الداخلي أنه، لبعض الفترات التي خضعت للمراجعة، كان يدير الممثلة ممثلون للمنظمة مؤقتون وكان الإشراف والرصد السليمان ضعيفين، بالإضافة إلى تزايد الأنشطة والتحديات المتعلقة بحالة تفشي مرض الإيبولا الطارئة. وينبغي على الممثلة تسريع وتيرة التقدم في تعزيز نظام الضبط الداخلي، وبخاصة الإضرار الكلي للمعاملات الداعمة.

فُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الرقابة الداخلية على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. وتشمل مجالات التحسين في هذا القسم ما يلي: (1) لم يتم بعد إعداد إطار برمجة قطرية للفترة 2016-2019 بسبب تفشي مرض الإيبولا والتغيرات في وزارة الزراعة. وتستخدم الممثلة إطار البرمجة القطرية للفترة 2012-2015 كإطار للبرنامج، وقد يكون هذا الإطار أصبح متقادماً ولم يعد يعكس أولويات البلد. ولم تكن ترتيبات الرصد فعالة، إذ لا تعقد اجتماعات للجنة التوجيهية؛ (2) هناك عدد من المشاريع التي مضى على مواعيدها النهائية سنوات، لكنها لم تغلق بعد بسبب الافتقار إلى تقرير نهائي أو زيادة الإنفاق عما في الميزانية. كذلك فإن البرنامج الميداني ككل آخذ في التناقص وتحتاج الممثلة إلى دعم من المكتب الإقليمي لأفريقيا والمقر الرئيسي لمبادراتها المتعلقة بتعبئة الموارد؛ و(3) أظهر الاستعراض المكتبي الذي أجراه مكتب المفتش العام أن المعاملات في الجوهر لم تكن مدعومة ما يدل على أن بيئة الضبط في الممثلة ضعيفة وأن الضوابط الأساسية لا تتبع. ويقوم ممثل المنظمة الحالي بمعالجة نقاط الضعف هذه.

وقد فُيِّم مجال التمويل والإدارة على أنه غير مُرضٍ. وتتطلب مجالات المشتريات والأصول والموارد البشرية اهتماماً خاصاً. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن إضبار الوثائق كافياً، ما قد يؤدي إلى مشاكل مع أي إجراء للتقييم والتحقق من الصحة تقوم به الجهات المانحة، بما في ذلك صناديق الاتحاد الأوروبي. وليست هناك استراتيجية مشتريات ولا تخطيط لتلبية الاحتياجات التشغيلية للممثلة. ويتشارك مهام المشتريات موظفون مختلفون. وإدارة خطابات الاتفاق ضعيفة بما في ذلك إضبار وثائق اختيار ورصد مقدمي الخدمات. ولا يستطيع مكتب المفتش العام تقييم مدى كفاية ضوابط إدارة الأصول والمخزونات، إذ لم يُزود بمستندات داعمة لعينة الأصول والمخزونات النشطة وتلك التي أُحيلت إلى التقاعد. وليست لدى الممثلة رؤية واضحة لكيفية تلبية احتياجاتها التشغيلية بالهيكل الوظيفي الحالي، لأنها لم تقم بتحليل الاحتياجات التشغيلية مقابل التوظيف. ولم تكن وثائق التوظيف ومعدلات الرواتب وسجلات الأداء لمعظم الموارد

البشرية من غير الموظفين كافية أو لم تكن موجودة. ولم تقدم الوثائق الداعمة للفواتير كلها. وبالإضافة إلى ذلك، كانت سجلات المورد غير مكتملة، ولم تعكس الوثائق الداعمة للتعديلات السبب الحقيقي لها، وأصدرت أعداد كبيرة من المدفوعات المقدمة لنفس الشخص واستُخدم بعضها لمشتريات مباشرة أو لتعيين موظفين محليين دون عقود مناسبة. وهناك عدد كبير من السلف على الراتب دون موافقة مركز الخدمات المشتركة، ما يشير إلى خرق للسلطة المفوضة إلى المسؤول عن الميزانية.

ويشمل تقرير المراجعة هذا 12 من الإجراءات المتفق عليها و27 مسألة امتثال لمعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور التي حُدِّدت. وقد وافقت الممثلية على اتخاذ تدابير تصحيحية لمعالجتها.

### **AUD 1116 – تقرير شامل نهائي عن نظام الحوكمة والمساءلة والضبط الداخلي في مراجعات المكاتب القطرية عام 2015**

يفتح هذا التقرير موجزاً دورياً يُعدّه مكتب المفتش العام لنتائج المراجعة المتعلقة بمسائل الحوكمة والمساءلة ونظام الرقابة الداخلية في المكاتب القطرية في أعقاب تغطية أكثر نُظمية للمراجعات التي أُجريت في هذه المجالات اعتباراً من 2015. وهو يقيّم، على المستوى التجميعي، إلى أي مدى طبقت المكاتب القطرية الضوابط المتعلقة بالحوكمة والمساءلة، ويدرس أسباب القصور، ويقرر ما إذا كان لا بد من عمل يتخذ على مستوى المنظمة، ويضع معياراً لتقييم التقدم في المستقبل. ويوازي هذا التقرير التقارير الشاملة المنفصلة التي أعدت للبرامج والعمليات ومسائل إدارة الشؤون المالية والإدارية في المكاتب القطرية.

فيما يتعلق بالحوكمة والمساءلة، حدد التقييم الذي قام به مكتب المفتش العام، بالتشاور مع إدارة المنظمة، 11 معيار ضبط، نُظمت تحت أربعة عناوين عريضة هي: (1) الحوكمة؛ و(2) إدارة المخاطر؛ و(3) المساءلة ونظام الضبط الداخلي؛ و(4) جودة البيانات.

خلال عام 2015، جرى استعراض الحوكمة والمساءلة في 12 مكتباً قطرياً. وعلى وجه العموم، قُيِّمت تسعة مكاتب قطرية (75 في المئة) على أنها مُرضية وثلاثة (25 في المائة) على أنها مُرضية جزئياً. وفي حين أن هذه النتيجة إيجابية في الغالب، من المهم ملاحظة أن توجيهات المنظمة وتوقعاتها المتعلقة بالحوكمة والمساءلة تطورت إلى حد كبير في السنوات الأخيرة.

وبشكل عام، حدد مكتب المفتش العام عدداً من مجالات الحوكمة والمساءلة التي تتطلب اهتماماً وتحسيناً على مستوى المنظمة ككل، بما في ذلك:

- وضع أهداف قابلة للقياس ومتفق عليها للمكاتب القطرية والممثليات لتمكين إدارة أداء تركز على النتائج؛
- مواءمة هياكل وموارد المكاتب القطرية مع متطلبات البرامج الميدانية؛ بما في ذلك إنشاء وظائف رئيسية كالرصد والتقييم وتعبئة الموارد والاتصالات، عند الاقتضاء؛

- توفير التمويل المبكر والمتناسب للمكاتب القطرية، ولا سيما تلك الناشئة أو التي تقوم بإعادة هيكلة برامجها الميدانية.
- الترتيبات والمتطلبات اللازمة لتقييم المخاطر وإعداد التقارير عنها وتصعيدها إلى المستوى الإداري الأعلى.
- الموقف من بيئة الضبط والتوعية حول مضمون الضوابط.
- توزيع المهام وعبء العمل، والفصل بين المهام في المكاتب القطرية، في ظل سيناريوهات توظيف مختلفة. و
- دقة واكتمال البيانات المدرجة في نظم المعلومات الإدارية للمنظمة.

وتدرك إدارة المنظمة العديد من أوجه القصور المذكورة أعلاه على مستوى المكاتب القطرية، وهناك عدة إجراءات أساسية لمعالجتها متفق عليها جارية من تقارير شاملة سابقة عن العمليات والبرامج والشؤون المالية والإدارية. وقد أدرجت هذه الإجراءات المتفق عليها في هذا التقرير، جنباً إلى جنب مع خطط عمل الإدارة الحالية. ويكمل هذه إجراءات متفق عليهما وعدد من الاستنتاجات الإضافية التي خلص إليها مكتب المفتش العام.

#### **AUD 1216 - استعراض الشؤون المالية والإدارية لممثلة المنظمة في غينيا**

التقييم العام للممثلة مُرضٍ لكل من الحوكمة والمساءلة والرقابة الداخلية وكذلك للشؤون المالية والإدارية.

فُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة والرقابة الداخلية على أنه مُرضٍ. وهيكل التوظيف في الممثلة كافٍ غالباً لإدارة محفظة البرنامج الميداني الحالية والمتوقعة. لكن هناك، وفقاً للممثلة، حاجة إلى مساعد مشتريات متكرر ليقوم على النحو الواجب بتصريف أعمال المشتريات التي تتطلبها الأنشطة المتزايدة. وأدوار ومسؤوليات الموظفين محددة تحديداً واضحاً ومباعدة للمعنيين. وقد واجه البلد في عامي 2014 و2015 تحديين رئيسيين: (1) أزمة تفشي مرض الإيبولا و(2) عدم اليقين السياسي. وعلى الرغم من تفشي هذين الخطرين القطريين، على الممثلة ألا تغفل المخاطر الأخرى المتعلقة بشكل أكثر تحديداً بعمليات المنظمة. وقد وافقت الممثلة على اتخاذ إجراءات في هذا الصدد. وفي الآونة الأخيرة، عقب استعراض المعايير الدنيا للأمن التشغيلي، انتقلت الممثلة إلى موقع جديد للحد من المخاطر الكامنة في المرفق السابق الذي اعتبر أن لم يعد مناسباً لقيام الممثلة بأداء مهمتها في غينيا. وقد أخذت الإدارة علماً بالمسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات واتخذت خطوات لتحسين خدمات الإنترنت.

وقد فُيِّم مجال الشؤون المالية والإدارية على أنه مُرضٍ عموماً، عدا في الموارد البشرية. وأشار مكتب المفتش العام أن الملفات لا تستكمل بمثابرة ولا تتضمن أحدث المعلومات. كما تفتقر الممثلة إلى تقييمات لأداء الموظفين منتظمة وإلى خطط لتطويرهم، كما لا تُرصد طلبات الإجازة بمنهجية. وفيما يتعلق بالمشتريات وخطابات الاتفاق، أشار مكتب المفتش العام إلى ممارسات جيدة تتمثل باستخدام نماذج تعاقدية مناسبة ورصد سليم.

ويشمل تقرير المراجعة هذا واحداً من الإجراءات المتفق عليها، ويشير 8 مسائل امتثال لمعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور التي حُددت. وقد وافقت الممثلة على اتخاذ تدابير تصحيحية لمعالجة هذه المسائل.

## AUD 1316 - استعراض منحة التعليم

أكمل مكتب المفتش العام مراجعة لاستحقاق منحة التعليم في المنظمة، مركزاً على الضوابط الداخلية الموجودة التي كانت تحكم إدارة منحة التعليم لمدة ثلاث سنوات دراسية (2013/2012 و 2014/2013 و 2015/2014). وقد بلغ متوسط مصروفات منحة التعليم 15 مليون دولار أمريكي سنوياً.

وكان الهدف الرئيسي لهذا الاستعراض تقييم فعالية وكفاءة الإجراءات المعمول بها لإدارة استحقاق منحة التعليم والضوابط الداخلية ذات الصلة، لضمان الامتثال للقواعد واللوائح التنظيمية واتباع ممارسة متسقة وكذلك الحيلولة دون الغش. ولم يقيّم الاستعراض الجوانب السياسية، فهذه ليست خاضعة لسيطرة المنظمة.

في المنظمة، يحكم إدارة منحة التعليم القسم MS 301 من دليل التعليمات الإدارية (النظام الأساسي لشؤون الموظفين) والقسم MS 310 (منحة التعليم). ومكتب الموارد البشرية هو الجهة المسؤولة عن عملية منحة التعليم، في حين تتعامل محاور مركز الخدمات المشتركة مع المعاملات.

وقد وجد مكتب المفتش العام أن محاور مركز الخدمات المشتركة تفصل فصلاً كافياً بين مهام العمليات المتعلقة بمنحة التعليم (السلف والمطالبات)؛ وأن المدفوعات تحتسب وتتم الموافقة عليها بشكل صحيح بالتماشي مع العتبات النقدية القصوى لهذه المنح. غير أن مكتب المفتش العام وجد أيضاً أن هناك مسألتين رئيسيتين بحاجة إلى تعزيز لضمان تحسين التقيد بأفضل السياسات وتحسين الأداء. وهما على وجه التحديد:

- سداد نفقات غير مستحقة: يسدد مركز الخدمات المشتركة نفقات ليست، من حيث المبدأ، مستحقة للسداد بموجب سياسات منح التعليم (أي الرحلات غير الإلزامية وأنشطة ما بعد المدرسة) وذلك بسبب الافتقار إلى توجيهات واضحة. و
  - منح سلف لمنح التعليم دون أي وثائق داعمة، ما يفضي في أحيان كثيرة إلى تقديم سلف أكبر من اللازم، فيؤدي ذلك بدوره إلى أعباء إدارية غير ضرورية لتتبع المبالغ التي ينبغي أن تسدد والحصول عليها.
- وهناك مجالات أخرى يمكن إدخال تحسينات عليها:
- تطبيق نظام لتتبع ورصد حالة مطالبات منح التعليم لضمان اقتفاء أفعال وفي الوقت المناسب للسلف غير المسددة.
  - إيضاح فترات استبقاء السجلات الأصلية وضمان تقيد الموظفين بها؛
  - تحسين إضبار السجلات ووضع ضوابط تتبع وقائية وكشفية خاصة بالغش فعالة من حيث التكلفة مثل عمليات التفتيش المفاجئة والإثبات المستقل لنفقات التعليم.

ويخلص مكتب المفتش العام بناء على استعراضه إلى أن الأداء التنظيمي مقابل العمليات والسياسات وأفضل الممارسات المتبعة بحاجة إلى بعض التحسين. ويشمل هذا التقرير ثمانية من الإجراءات المتفق عليها لتحسين إدارة مستحقات منح التعليم.

## AUD 1416 – إدارة الاستثمار

أكمل مكتب المفتش العام بدعم من الشركة الاستشارية KPMG Advisory S.p.A استعراضاً لعمليات إدارة الاستثمار في المنظمة. وكان هدف هذا الاستعراض تقييم عمليات إدارة مخاطر استثمارات المنظمة ورصدها وحوكمتها لضمان أن تكون الضوابط مصممة تصميمًا صحيحاً وأنها تستخدم استخداماً فعالاً.

لقد أنشأت المنظمة إطاراً متيناً لإدارة استثماراتها. وعلى مر السنين، حافظت المنظمة، بإشراف لجنة استثمار داخلية وكذلك لجنة استشارية معنية بالاستثمارات تتألف من خبراء خارجيين، على رأس المال، كما ولدت عائدات تتماشى مع الأسواق.

وحددت المنظمة تحديداً واضحاً صريحاً الأهداف العامة لاستثماراتها وأصدرت سياسات (استراتيجيات للاستثمارات القصيرة الأجل والطويلة الأجل) للمساعدة على تحقيق هذه الأهداف. وللمساعدة على ضمان الإدارة الفعالة للاستثمارات دون تكبد تكاليف مفرطة نتيجة القيام بذلك داخلياً، يدار كثير من استثمارات المنظمة خارجياً من مجموعة متنوعة من مديري الأصول المحترفين. ويؤود كل مدير خارجي بخطوط توجيهية استثمارية تنص على الهدف الاستثماري وعلى مدى رغبة المنظمة في المخاطرة. وبعد ذلك ترصد وحدة الخدمات المالية والاستثمار في المنظمة أداء وأنشطة المديرين الخارجيين وتشرف عليهم.

يحدد التقرير 12 من الإجراءات المتفق عليها للمساعدة على تحسين الأنشطة الاستثمارية للمنظمة. وفي رأي مكتب المفتش العام، ينبغي أن تعطي الإدارة أولوية لما يلي:

- (1) أن تقوم شعبة الشؤون المالية ودائرة المشتريات، بالتشاور مع مكتب الشؤون القانونية الأخلاقية، باستعراض متعمق للعقود الحالية لتحديد ما إذا كان ينبغي إعادة طرح العطاءات أو إعادة تنفيذ الاتفاقيات.
- (2) أن تضمن شعبة الشؤون المالية أن تؤدي عملية الدفع لمديري الاستثمار الخارجي بواسطة الحسابات الدائنة وفقاً للإجراءات المرعية في المنظمة.
- (3) أن تصدر شعبة الشؤون المالية، بدعم من دائرة المشتريات، عند الضرورة إجراءً محدداً/تعليمات تشغيل محددة لتنظيم الأنشطة التالية: اختيار وإدارة المديرين والمستشارين الخارجيين، ورصد المديرين الخارجيين، والعناية الواجبة من المديرين الخارجيين، والقيام بزيارات ميدانية لرصد الامتثال (بما في ذلك قائمة القضايا التي ينبغي استعراضها).

كجزء من الاستعراض، تحقق مكتب المفتش العام من حالة التوصيات الواردة في رسالة المراجع الخارجي لعام 2013 إلى الإدارة "استعراض عمليات الاستثمار الخاصة بالمنظمة" (أبريل/نيسان 2013). فوجد أن عدداً من التوصيات التي قدمها المراجع الخارجي، وأفيد أن المنظمة نفذتها، لا تزال في واقع الأمر معلقة.

## AUD 1516 – الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي

قيّم مكتب المفتش العام حالة تنفيذ الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي كما كانت في أواخر مايو/أيار 2016 على أنها مرضية.

وقد فحص الاستعراض خمسة مجالات عريضة تضم 16 عنصراً. وكان الافتراض الأساسي المسبق الذي انطلق منه التقييم هو أن التقدم الذي أحرزه المكتب في تنفيذ هذه العناصر سيكون في مرحلة مبكرة رهناً بدرجة التطور، وقيم مكتب المفتش العام حالة تنفيذ الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي على أنها "مرضية" في أواخر شهر مايو/أيار 2016.

فُيِّم مجال ترتيبات الحوكمة على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وقد كانت إدارة المكتب الإقليمي سباقة في تنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد ووضع ترتيبات الحوكمة الجديدة وفقاً لتوجيهات المنظمة. ويجري تعزيز الدمج بين المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية بفعالية بتيسير من فريق دعم تنفيذ المبادرة الإقليمية والمكتب القطري. وأعرب موظفو المكتب الإقليمي عن قلق كبير تجاه الانخفاض الملحوظ في القدرات التقنية للمكتب. لذا يوصى بأن يقوم المكتب بمجرد للقدرات التقنية لتحديد الثغرات ووضع خطة لسدها، مع الأخذ بالاعتبار الدعم الذي يمكن أن تقدمه الوحدات التقنية في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية الفرعية. وينبغي أن يقوم المكتب أيضاً بتحليل مجموعة النواتج المخططة للإقليم وما يترتب عليها من متطلبات تقنية وتمويل لفرق البرنامج الاستراتيجي المختلفة.

وقُيِّم مجال تخطيط العمل على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وتتماشى مشاركة المكتب في عملية تخطيط العمل للفترة المالية 2016-2017 مع تعليمات المنظمة. واعتبرت فعالة عملية التخطيط لتطوير العالم واتفاقيات الخدمة بين المديرين المنفذين للمبادرة الإقليمية وجهات الاتصال للبرنامج الاستراتيجي في المكتب الإقليمي وفرق البرنامج الاستراتيجي في المقر الرئيسي. وفي أحيان كثيرة لا تدرك ممثلات المنظمة حالياً إدراكاً كاملاً ما يمكن أن تقدمه المنظمة من خدمات ودعم في سياق برامجها الاستراتيجية. وقد يعقد ذلك المفاوضات مع الحكومات وتطوير أطر برمجة قطرية جديدة، إذ قد لا تُستخدم استخداماً كاملاً إمكانيات المنظمة وكذلك قدرتها على حشد شراكات جديدة للتعاون بين بلدان الجنوب. وعلاوة على ذلك، هناك قدر كبير من الافتقار إلى التساوق ما بين المخرجات التي حددت من خلال عملية تحديد الأهداف في منتصف عام 2015 والمخرجات المحددة في أطر البرمجة القطرية واتفاقيات مستوى الخدمة.

وقُيِّم مجال تكامل عمليات وخطط عمل المكتب على أنه مُرضٍ. فقد أحرز المكتب تقدماً في دمج العمليات والبرامج والمشاريع في الإقليم ضمن الإطار الاستراتيجي العام. ووزعت متطلبات الدعم التقني، التي حددتها المكاتب القطرية حتى الآن لتحقيق الالتزامات بالمخرجات، بين المكاتب الإقليمية الفرعية والمكتب الإقليمي ووحدات المقر الرئيسي لاتخاذ إجراءات بشأنها. وعزز تنفيذ الإطار الاستراتيجي التعاون عبر فرق تنفيذ المبادرة الإقليمية وجهات الاتصال للبرنامج الاستراتيجي وغيرهم من موظفي ومهام المكتب الإقليمي، وكذلك المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية.

وقُيِّم مجال الرصد على أنه مُرضٍ. فقد أنشأ المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وعيّن مسؤوليات موظفي الرصد. وحدد بوضوح مفهوم الرصد ودفق العمل للإطار الاستراتيجي. مع ذلك، ينبغي أن يكون هناك رصد أكثر انتظاماً لاتفاقيات مستوى الخدمة لضمان التنفيذ الفعلي للخدمات التي اتفق عليها مع قادة البرنامج الاستراتيجي.

وقُيِّم مجال إعداد ورفع تقارير عن النتائج على أنه مُرضٍ. وإن اتصالات المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وما رفعه من تقارير على المستويين الإقليمي والمؤسسي، مناسب ويستخدم بصورة مناسبة نظم الرقابة الموجودة في المنظمة.

ويتضمن التقرير أربعة إجراءات وافقت إدارة المكتب الإقليمي على تنفيذها. ويشير التقرير أيضاً إلى خمسة مجالات ستخضع للمزيد من التحليل في التقرير النهائي الشامل لنهاية العام، إذ أن المسائل التي حُددت فيها تتعلق بنتائج جامعة توصل لها الاستعراض تتخطى نطاق المكتب الإقليمي المفرد.

### AUD 1616 - الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ

في أوائل أبريل/نيسان 2016، قِيم مكتب المفتش العام حالة تنفيذ الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ على أنه بحاجة إلى بعض التحسين.

وقد فحص الاستعراض خمسة مجالات عرضة تضم 16 عنصراً. وكان الافتراض الأساسي المسبق الذي انطلق منه التقييم أن التقدم الذي أحرزه المكتب في تنفيذ هذه العناصر سيكون في مرحلة مبكرة تبعاً لدرجة التطور وتوفر التوجيه والدعم والجدول الزمني والموارد والنظم ذات الصلة من المنظمة. ومع أخذ ذلك بالاعتبار، وضع مكتب المفتش العام نموذج نضج كمقياس لتقدم تنفيذ العناصر المفردة.<sup>4</sup> وبموجب هذا النموذج، من المعقول توقع أن يكون نضج العناصر وقت الاستعراض في مرحلتها البدائية أو البناء (المرحلتان 1 و2) على طيف يتشكل من أربع مراحل تبلغ ذروتها في نهاية المطاف بالتنفيذ الكامل للإطار على الوجه الأمثل.

قُيِّمت ترتيبات الحوكمة على أنها بحاجة إلى بعض التحسين. وقد حددت إدارة المكتب الإقليمي للبنات الأساسية لتنفيذ الإطار الاستراتيجي بعد وقت قصير من وصول المدير العام المساعد الجديد في نوفمبر/تشرين الثاني 2015. وبحلول نهاية شهر مارس/آذار 2016، أنشأ المكتب مجموعة تنسيق البرنامج الاستراتيجي، وأعاد هيكلة المكتب، وبحث المسائل المتعلقة بتنفيذ الإطار مع ممثلية المنظمة في الإقليم. وكان من المتوخى اتخاذ إجراءات إضافية، هي عموماً جزء من لبنات البناء التي كان من المقرر استكمالها بحلول يونيو/حزيران 2016، بما في ذلك بناء قدرات مجموعة تنسيق البرنامج الاستراتيجي لتصبح وحدة تعمل بشكل مكتمل، ودمج مسؤوليات الإطار في المكتب جميعه، والتخفيف من أثر تحويل موظفين فنيين للقيام بمهام الإطار. ولم يجمع المكتب لبنات البناء في خطة رسمية لإدارة التغيير ويفضل اتباع نهج "التعلم بالممارسة".

وينبغي على المكتب تقييم إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الموارد المحدودة (القدرات البشرية والتمويل) وتحولها على قدرته على تنفيذ الإطار وفي الوقت نفسه تلبية دعم احتياجات الإقليم كما تفرض عليه الولاية التي عهد بها له. وينبغي أن يتم ذلك مع الأخذ بالاعتبار الدعم الذي يمكن أن تقدمه الوحدات التقنية في المقر الرئيسي.

<sup>4</sup> يشكّل نموذج نضج القدرات أداة متصلة بالأعمال التجارية تستخدم لتقييم كيان أو عملية ما. ويقمّ هذا النموذج، بالنسبة إلى هذا الاستعراض، الحالة الفعلية لتنفيذ ("نضج") الإطار الاستراتيجي في المكتب الخاضع للاستعراض مقارنة بالحالة المتوقعة، كما يساعد على تحديد مجالات التحسين الممكنة. وهو يتألف من أربع مراحل هي: (1) المرحلة الأولية (الإطلاق)؛ (2) المرحلة الخاضعة للإدارة (التأسيس)؛ (3) المرحلة الخاضعة للقياس والرقابة (التدعيم)؛ (4) مرحلة التوسع (النمو).

ولا تزال تعليمات المقر الرئيسي وتوجيهاته فيما يتعلق بتنفيذ الإطار الاستراتيجي من جانب المكاتب الميدانية قيد التطوير، وهي لذلك ليست نهائية كما أنها تستكمل بانتظام بعناصر ومتطلبات إضافية. وبالإضافة إلى ذلك، لم توضح المنظمة حتى الآن رؤيتها بشأن التنفيذ الكامل للإطار. ويؤثر هذا الغموض على قدرة المكتب على تنفيذه.

وقيم مجال تخطيط العمل على أنه بحاجة إلى تحسين رئيسي. واستوفى المكتب معلماً رئيسياً على الطريق باستكمال وتقديم اتفاقيات مستوى خدمة إلى قيادات البرنامج الاستراتيجي الخمس في المقر الرئيسي قبل الموعد النهائي المحدد بأوائل فبراير/شباط 2016. وعلى وجه العموم، اعتمد المكتب نهج "التعلم بالممارسة" لتخطيط العمل لعام 2016، وتضمن ذلك التنسيق بين قيادات البرنامج الاستراتيجي ومجموعة تنسيق البرنامج التابعة للمكتب المشكّلة حديثاً وقادة المجموعة الفنية التابعة للمكتب. وجرى تخطيط العمل خلال فترة نشوء التوجيهات وإعادة هيكلة المكتب وتطوير دور مجموعة تنسيق البرنامج في العملية. ويخطط المكتب لبناء قدرات مجموعة تنسيق البرنامج للتخصيص لأنشطة تخطيط العمل في المستقبل. ولم تقم مجموعة تنسيق البرنامج بعمليات تحقق لخطة عام 2016. ويعمل المكتب حالياً مع وحدات المقر الرئيسي على توسيع المبادرات الإقليمية وتحسين معالجة الأولويات الإقليمية الجديدة التي اعتمدها المؤتمر الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ عام 2016.

وقيم مجال تكامل عمليات وخطط عمل المكتب على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وينخرط أعضاء مجموعة تنسيق البرنامج التابعة للمكتب بفعالية في أخذ الموافقات على المشاريع في مراحل التخطيط، كما تشترط توجيهات دورة المشاريع الجديدة. وفي أعقاب بعثة مكتب المفتش العام، اتخذت خطوات إضافية لضمان أن تتوافق مشاريع المكتب مع الإطار الاستراتيجي.

وقيم مجال الرصد على أنه بحاجة إلى تحسين رئيسي. ومع المواعيد النهائية الشبكية لمتطلبات الرصد، ينبغي على المكتب الإقليمي:

- إيضاح مسؤولية مجموعة تنسيق البرنامج عن رصد المخرجات والإنجازات وإيضاح عملية الرصد هذه، و
- التقاط حالة تنفيذ إطار البرمجة القطرية من التقارير السنوية للمكتب القطري ووضعها في صيغة رصد.
- ينبغي على المكتب التشاور مع مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد حول الأدوات والآليات المناسبة للتقاط النتائج ورصدها في الإقليم.

وقيم مجال إعداد ورفع تقارير عن النتائج على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وقد اتخذ المكتب خطوات أولية نحو إبلاغ النتائج على المستوى الإقليمي. ومع لوحة النتائج التي أطلقها مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد مؤخراً، خضعت عملية إعداد التقارير إلى مزيد من الترشيق. وليست لدى المكتب حتى الآن ثقافة الإدارة القائمة على النتائج. وينبغي وضع أهداف واقعية وتحليل التحولات تحليلاً منهجياً لتوفير اتخاذ القرار في المستقبل.

ويتضمن التقرير سبعة إجراءات وافقت إدارة المكتب على تنفيذها، وقد أحرزت بالفعل تقدماً كبيراً في القيام بذلك في أعقاب بعثة الاستعراض. ويشير التقرير أيضاً إلى أربعة مجالات ستخضع للمزيد من التحليل في التقرير النهائي الشامل لنهاية العام، إذ أن المسائل التي حُددت فيها تتعلق بنتائج جامعة توصل لها الاستعراض تتخطى نطاق المكتب الإقليمي المفرد.

## AUD 1716 - الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي لأفريقيا

قيّم مكتب المفتش العام حالة تنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة في المكتب الإقليمي لأفريقيا على أنه بحاجة إلى بعض التحسين.

وقد فحص الاستعراض خمسة مجالات عريضة تضم 16 عنصراً. وكان الافتراض الأساسي المسبق الذي انطلق منه التقييم أن التقدم الذي أحرزه المكتب في تنفيذ هذه العناصر سيكون في مرحلة مبكرة تبعاً لدرجة التطور ولتوفر التوجيه والدعم والجدول الزمني والموارد والنظم ذات الصلة من المنظمة. ومع أخذ ذلك بالاعتبار، وضع مكتب المفتش العام نموذج نضج كمقياس لتقدم تنفيذ العناصر المفردة.<sup>5</sup> وبموجب هذا النموذج، من المعقول توقع أن يكون نضج العناصر وقت الاستعراض في مرحلتها البدائية أو البناء (المرحلتان 1 و 2) على طيف يتشكل من أربع مراحل تبلغ ذروتها في نهاية المطاف بالتنفيذ الكامل للإطار على الوجه الأمثل.

وقيّم مجال ترتيبات الحوكمة على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وقد كانت إدارة المكتب الإقليمي سباقة في تنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد ووضعت ترتيبات الحوكمة وفقاً لتوجيهات المنظمة. وهناك إدراك لأن إدارة التغيير تشكل تحدياً كبيراً، وعلى الرغم من أنه يدار بواسطة مستوى كاف من أنشطة إدارة التغيير ومزيد من التواصل، إلا أنه ينبغي تنفيذ استراتيجية لإدارة التغيير للمساعدة على تخطيط ورصد هذه الأنشطة.

وقد وُضع لتنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد هيكل ودور ومسؤوليات ووضّح كل منها للموظفين جميعهم. وعين للأدوار والفرق المطلوبة موظفون ذوو خبرة ومعرفة تقنية مناسبين، ويجري الآن تحسين دمج المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية بواسطة فرق تنفيذ المبادرة الإقليمية وفرق الدعم التابعة للمكتب القطري.

ويتعلق الشاغل الرئيسي بالقدرات الفنية للمكتب بسبب تحديد أدوار في العملية لموظفين فنيين دون تعبئة أدوارهم الفنية وسد الثغرات في التغطية الفنية. وينبغي إجراء تقييم فني لتحديد الثغرات ووضع خطة لسدها، أو استخدام وسائل أخرى للتخفيف من أثرها. وينبغي أن يتم ذلك مع الأخذ بالاعتبار الدعم الذي يمكن أن تقدمه الوحدات التقنية في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية الفرعية.

وقيّم مجال تخطيط العمل على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وتتماشى مشاركة المكتب في عملية تخطيط العمل لفترة السنتين 2016-2017 مع تعليمات المنظمة. واعتبر المكتب الإقليمي أن عملية التخطيط لتطوير المعالم واتفاقات الخدمة بين المديرين المنفذين للمبادرة الإقليمية وجهات الاتصال للبرنامج الاستراتيجي في المكتب الإقليمي وفرق البرنامج الاستراتيجي في المقر الرئيسي فعالة. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن مخصصات الميزانية حُطّطت دون مشاركة المديرين المنفذين للمبادرة الإقليمية وجهات الاتصال التابعة للبرنامج الاستراتيجي ولذا لا تعتبر مخصصاتهم من الميزانية شفافة.

<sup>5</sup> يشكّل نموذج نضج القدرات أداة متصلة بالأعمال التجارية تستخدم لتقييم كيان أو عملية ما. وقيّم هذا النموذج، بالنسبة إلى هذا الاستعراض، الحالة الفعلية لتنفيذ ("نضج") الإطار الاستراتيجي في المكتب الخاضع للاستعراض مقارنة بالحالة المتوقعة، كما يساعد على تحديد مجالات التحسين الممكنة. وهو يتألف من أربع مراحل هي: (1) المرحلة الأولية (الإطلاق)؛ (2) المرحلة الخاضعة للإدارة (التأسيس)؛ (3) المرحلة الخاضعة للقياس والرقابة (التدعيم)؛ (4) مرحلة التوسع (النمو).

ويوصي مكتب المفتش العام بأن يجري في دورة تخطيط الميزانية القادمة قدر من التشاور أكبر. وسيجري في التقرير النهائي الشامل لنهاية العام المزيد من التحليل لهذه المسألة.

وُقِّم مجال تكامل عمليات وخطط عمل المكتب على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. ولدى المكتب مخطط كامل يربط مشاريع/أنشطة المكتب القطري مع مخرجات البرنامج الاستراتيجي. وتقوم فرق الدعم التابعة للمكتب القطري بتطوير خطط عمل متكاملة للمبادرة الإقليمية. وقد نُقِّدَت دورة المشروع المحدثة في الإقليم، لكن رصد المشاريع خلال تنفيذها باستخدام بيانات عمليات الإعداد الإداري في شبكة دعم البرامج الميدانية المستقاة من نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية يكشف عن معدلات مغالاة في الإنفاق على المشاريع عالية ومعدلات إنجاز منخفضة واحتياجات نقدية طارئة وإغلاق متأخر للمشاريع. وقد أكدت إدارة المكتب الإقليمي أنها رفعت مستوى انتباهها لهذه القضايا، ولكن يوصى بالقيام بالرصد الاستباقي للمشاريع باستخدام النظم الموجودة بدل استخدام نهج التنظيف الدوري الموجه من الإدارة العليا. وقد وافقت إدارة المكتب الإقليمي على تنفيذ هذا الإجراء.

وُقِّم مجال الرصد على أنه مُرضٍ. وقد جرى رصد المعالم وفقاً لتعليمات المنظمة للتقدم الأول لبيانات الرصد في نهاية أبريل/نيسان عام 2016. وقد حدّث المديرين التنفيذيين للمبادرة الإقليمية وجهات الاتصال التابعة للبرنامج الاستراتيجي حالة المعالم في نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم. وهذه هي المرة الأولى التي تجري فيها عملية الرصد. ولم تواجه أية صعوبات كبيرة. ومع ذلك، أشير إلى أن هناك افتقار إلى الوضوح بشأن عملية الرصد لنهاية العام عندما يقدم المكتب الإقليمي والمكاتب القطرية تقارير عن التقدم المحرز مقابل المعالم/الأهداف. وسيجري مزيد من تحليل هذا الأمر في التقرير النهائي الشامل لنهاية العام.

وُقِّم مجال إعداد ورفع تقارير عن النتائج على أنه مُرضٍ. فإبلاغ المكتب الإقليمي للنتائج على المستوى الإقليمي كما على مستوى المنظمة باستخدام نظام الرصد المؤسسي كافٍ.

ويتضمن التقرير خمسة إجراءات وافقت إدارة المكتب الإقليمي على اتخاذها لإبقاء التنفيذ على المسار الصحيح مع تطور الإطار الاستراتيجي. ويشير التقرير أيضاً إلى ثلاثة مجالات ستخضع للمزيد من التحليل في التقرير النهائي الشامل لنهاية العام، إذ أن المسائل التي حُدِّدَت فيها تتعلق بنتائج جامعة توصل لها الاستعراض تتخطى نطاق المكتب الإقليمي المفرد.

### **AUD 1816 - استعراض قطري شامل: ممثلة المنظمة في السنغال**

وُقِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الرقابة الداخلية على أنه مُرضٍ. وتتعلق المسألة الرئيسية بنقص بنيوي في التمويل بالعلاقة مع مستوى الإدارة والأنشطة الفنية والإدارية التي تقوم بها الممثلة، ما يفاقم المخاطر التي تتعرض لها. وعلى خلفية النتائج العادية التي توصل لها مكتب المفتش العام في تقاريره الدورية بضرورة مواءمة هيكل وموارد المكاتب القطرية مع متطلبات برامجها الميدانية وتسييق تمويلها، يوصى بأن يرسل منسق شبكة ممثلات المنظمة بعثة لاستعراض احتياجات الممثلة من الموارد، بما في ذلك فريق مكتب غرب أفريقيا/الساحل.

وَيُقيّم مجال البرنامج والعمليات على أنه مُرضٍ. ويدار كل من الاتصال والدعوة والاتصالات والبرنامج الميداني والعمليات بكفاية وفعالية. وقد اعتبر الشركاء الخارجيون أن الممثلية سبّاقة ومبتكرة. وهناك تقدم محرز بائن في تنفيذ إطار البرمجة القطرية كما أن تنفيذ البرنامج الميداني يدار جيداً. وهناك استراتيجية وخطة لتعبئة الموارد.

وَيُقيّم مجال المالية والإدارية على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. ويعزى ذلك في المقام الأول إلى الإخفاق في توفير وثائق داعمة كاملة لمعاملات المشتريات وخطابات الاتفاق التي اختيرت للمراجعة بسبب العجز عن العثور عليها في نظام الإضبار. وفي الحالات التي زودت فيها الوثائق، تبيّن بشكل عام أن الضوابط تطبّق تطبيقاً حسناً. وبالإضافة إلى ذلك، لوحظت نقاط ضعف فيما يتعلق بتقييمات الأداء ووثائق ملفات العاملين في إدارة الموارد البشرية وفيما يتعلق بتطبيق سياسة بدل المعيشة اليومي وتسجيل المصاريف المدفوعة مقدماً في إدارة السفر المحلي.

ويتضمن تقرير المراجعة هذا أربعة من الإجراءات المتفق عليها ويثير 11 مسألة امتثال لمعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور التي حُدّدت. وقد وافقت الممثلية على اتخاذ تدابير تصحيحية لمعالجتها.

### AUD 1916 - الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى

يقيم مكتب المفتش العام حالة تنفيذ الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى كما كانت في أواخر يونيو/حزيران 2016 على أنها بحاجة إلى بعض التحسين.

وقد فحص الاستعراض خمسة مجالات عريضة تضم 16 عنصراً. وكان الافتراض الأساسي المسبق الذي انطلق منه التقييم أن التقدم الذي أحرزه المكتب في تنفيذ هذه العناصر سيكون في مرحلة مبكرة تبعاً لدرجة التطور وتوفر التوجيه والدعم والجدول الزمني والموارد والنظم ذات الصلة من المنظمة. ومع أخذ ذلك بالاعتبار، وضع مكتب المفتش العام نموذج نضج كمقياس لتقدم تنفيذ العناصر المفردة.<sup>6</sup> وبموجب هذا النموذج، من المعقول توقع أن يكون نضج العناصر وقت الاستعراض في مرحلتها الأولى أو البناء (المرحلتان 1 و 2) على طيف يتشكل من أربع مراحل تبلغ ذروتها في نهاية المطاف بالتنفيذ الكامل للإطار على الوجه الأمثل.

يقيم مجال ترتيبات الحوكمة على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وقد كانت إدارة المكتب الإقليمي سبّاقة في تنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد، ووضع ترتيبات الحوكمة الجديدة وفقاً لتوجيهات المنظمة. وهناك إدراك لأن إدارة التغيير تشكّل تحدياً كبيراً، وهو يدار بواسطة مستوى كاف من أنشطة إدارة التغيير ومزيد من التواصل. وقد وُضع لتنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد هيكل ودور ومسؤوليات ووضّح كل منها للموظفين جميعهم.

وتتعلق الشواغل الرئيسية التي أُعرب عنها بانخفاض القدرات الفنية للمكتب الناجم عن تعيين موظفين فنيين لأداء واجبات تنفيذ الإطار الاستراتيجي. ويقوم المكتب بتطوير أداة تخطيط ورصد متكاملة للبناء على المعلومات المتوفرة في

<sup>6</sup> يشكّل نموذج نضج القدرات أداة متصلة بالأعمال التجارية تستخدم لتقييم كيان أو عملية ما. ويقيم هذا النموذج، بالنسبة إلى هذا الاستعراض، الحالة الفعلية لتنفيذ ("نضج") الإطار الاستراتيجي في المكتب الخاضع للاستعراض مقارنة بالحالة المتوقعة، كما يساعد على تحديد مجالات التحسين الممكنة. وهو يتألف من أربع مراحل هي: (1) المرحلة الأولى (الإطلاق)؛ (2) المرحلة الخاضعة للإدارة (التأسيس)؛ (3) المرحلة الخاضعة للقياس والرقابة (التدعيم)؛ (4) مرحلة التوسع (النمو).

نظم المنظمة واستكمالها لأغراض الإدارة الإقليمية. وينبغي على المكتب إجراء مزيد من التحليل لمزيج المخرجات المخطط لها في الإقليم وما يترتب عليها من آثار على تشكيلة وتمويل فرق البرنامج الاستراتيجي.

وقُيِّم مجال تخطيط العمل على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وتتماشى مشاركة المكتب في عملية تخطيط العمل لفترة السنتين 2016-2017 مع تعليمات المنظمة. وقد تألفت المساهمة الرئيسية لمديري تنفيذ المبادرة الإقليمية وجهات الاتصال التابعة للبرنامج الاستراتيجي في عملية التخطيط من تطوير اتفاقيات مستوى الخدمة بين المكتب الإقليمي وفرق البرنامج الاستراتيجي في المقر الرئيسي وتحديد المعالم المرتبطة بها (المنتجات/الخدمات). غير أن موظفي المكتب لم يقوموا إلا بعمليات تحقق محدودة فقط من الأهداف التي وضعتها المكاتب القطرية المفردة في الإقليم.

وقُيِّم مجال تكامل عمليات وخطط عمل المكتب على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. ويستخدم المكتب دورة المشاريع المحدثة كتوجيه لعمليات المشاريع. ويعتبر موظفو المكتب الإقليمي أن للتوجيه الجديد تأثير إيجابي على نوعية تصميم المشاريع وعلى التوافق الاستراتيجي، لكنه أيضاً يولّد عبء عمل ثقيل إضافياً. وينبغي على المكتب وضع نهج أكثر نظامية لتحديد احتياجات الدعم الفني للمبادرات الإقليمية وأطر البرمجة القطرية، وعلى وجه التحديد تعيين المسؤوليات الناجمة عن ذلك إلى موظفي المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى أو المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى أو المقر الرئيسي لتعزيز المساءلة.

وقُيِّم مجال الرصد على أنه مُرضٍ. ويستخدم المكتب لأغراض الرصد نظم المنظمة (نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية والنظام العالمي لإدارة الموارد ونظام المعلومات الإدارية المتكامل، وما إلى ذلك) وقد بدأ يطور عملية منهجية وأداة لتخطيط ورصد العمليات. كما بدأ أيضاً يضع خطط عمل لمكاتب قطرية مختارة. ومن شأن الاستخدام الموسع لمثل خطط العمل هذه تيسير تنسيق الدعم الفني للمكاتب القطرية والتحقق منه وتمكين ضبط أفضل لإنجاز المخرجات المتفق عليها.

وقُيِّم مجال إعداد ورفع تقارير عن النتائج على أنه مُرضٍ. إن الاتصالات وعملية رفع التقارير بالنتائج مناسبين، على المستويين الإقليمي والمؤسسي، كما يقوم المكتب باستخدام نظم الرصد المتوفرة في المنظمة استخداماً هادفاً. مع ذلك، في حين دُججت أنشطة تنفيذ ونتائج المبادرة الإقليمية في أنشطة الاتصال، يتعين على المكتب أيضاً أن ينظر في أمر القيام بتحديث شامل لاستراتيجيته في مجال الاتصال لإدراج متطلبات الإطار الاستراتيجي.

ويتضمن التقرير سبعة إجراءات وافقت إدارة المكتب على تنفيذها. ويشير أيضاً إلى خمسة مجالات ستخضع للمزيد من التحليل في التقرير النهائي الشامل لنهاية العام، إذ أن المسائل التي حُددت فيها تتعلق بنتائج جامعة توصل لها الاستعراض تتخطى نطاق المكتب الإقليمي المفرد.

## AUD 2016 - استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في الأردن

قُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الضبط الداخلي على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. وقد كانت الممثلة سباقة في تنفيذ دورها، لكنها مقيدة بشدة بالافتقار إلى التمويل للبرنامج العادي الذي لا يمكنها من توفير حتى وظائف الإدارة الأساسية وتكاليف التشغيل. وهذا يؤثر على استقرار الممثلة وعلى استمرارية العمليات، ويمثل مخاطر عالية على قدرتها

على الإنجاز وعلى سمعتها كشريك موثوق للحكومة والجهات المانحة. وعلى هذه الخلفية، تجدر الإشارة إلى أن الممثلة ثابرت على معالجة المسائل التي حددتها المراجعة السابقة.

وفي غياب مصادر تمويل أخرى، تُحمّل تكاليف الموظفين جميعهم (عدا ممثل المنظمة) وتكاليف تشغيل الممثلة عملياً على المشاريع. وهذا يزيد من نسبة النفقات العامة المباشرة والتكاليف التشغيلية للمشاريع وقد يؤثر على صورة المنظمة إذ تبدو إدارتها للمشاريع مكلفة أكثر من اللازم ويبدو أنها تستخدم ميزانيات المشاريع لمصروفات غير جائزة.

وقد بادر مكتب المنظمة في الأردن والعراق، وكلاهما في عمان، إلى إنشاء وحدة دعم إداري مشتركة لمعالجة مسألة القيود على الموارد عن طريق تقاسم التكاليف. لكن هذه الوحدة لا تعمل بكامل طاقتها حتى الآن.

وقيم مجال البرامج والعمليات على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وقد أعدت الممثلة مؤخراً الجيل الثاني من إطار البرمجة القطرية (2016-2020)، الذي ينتظر موافقة الحكومة. وهو يرتبط بأولويات الحكومة وبالمبادرات الإقليمية والإطار الاستراتيجي للمنظمة. غير أن الموارد المحدودة المتاحة للممثلة ليست كافية لوضع نهج طويل الأجل لأنشطة الدعوة والاتصال وتعبئة الموارد، ولذا قد لا يكون بالإمكان بلوغ أهداف إطار البرمجة القطرية وإدارة الموارد.

وقد برهنت الممثلة على معرفة متعمقة بالمشاريع الجارية والشبكة أيضاً. غير أنها كانت أقل انخراطاً في بعض المشاريع فوق الوطنية. وعلى العموم، تُتبع دورة المشاريع في الموافقة عليها. غير أن إدارة الممثلة ذكرت أن عملية الموافقة تستغرق وقتاً طويلاً جداً بالمقارنة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وقد أشار إلى ذلك أصحاب المصلحة الخارجيون.

وكان بعض المشاريع الجارية يواجه تأخيرات بالمقارنة مع خطط عمله. ويعتبر مكتب المفتش العام أن خطة العمل القطرية السنوية وإطار الرصد مثال على الممارسة الجيدة.

وقيم مجال الشؤون المالية والإدارية على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. ويقرّ مكتب المفتش العام أن الممثلة تجابه تحديات كبيرة بسبب الافتقار إلى الموارد والقدرات. وقد حققت الممثلة تقدماً في إنشاء وظائف التمويل والإدارة الرئيسية (المالية والمشتريات والإضبار والموارد البشرية، وغيرها) بدءاً من أبريل/ نيسان عام 2015. ويتأني معظم حالات عدم الامتثال عن هذه القيود. وفيما يتعلق بالمشتريات: (1) لم يكن هناك في الممثلة وكيل مشتريات مكرّس، و(2) كان نظام الإضبار غير مكتمل، و(ج) لم تتوفر وثائق داعمة لاختيار مقدمي العطاءات، و(د) في كثير من الحالات، لم يكن هناك امتثال للقواعد. ولم تحتو ملفات الموارد البشرية على وثائق أساسية عن اختيار وتقييم الموظفين. غير أن مكتب المفتش العام أشار إلى إحراز تقدم في هذا الصدد منذ أبريل/ نيسان 2016. وقد تحسّن أداء الممثلة فيما يتعلق بتسوية الأصول. ويعتبر نظام الإجازات مثلاً للممارسة الجيدة.

ويتضمن التقرير 13 إجراءً وافقت إدارة المكتب على تنفيذها. وبالإضافة إلى ذلك، أثار مكتب المفتش العام سبع مسائل تتعلق بالامتثال لمعالجة نقاط الضعف التي حُدّدت.

### AUD 2116 - استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في مدغشقر

فُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الضبط الداخلي على أنه مُرضٍ. وقد تعلقت التوصيات الرئيسية بضمنان توفر قدرات إدارة مشاريع كافية لإدارة تنفيذ برنامج ميداني كبير.

فُيِّم مجال البرنامج والعمليات على أنه مُرضٍ. ويجري القيام بأنشطة الاتصال والتواصل والدعوة بطريقة استباقية، وقد حصلت هذه الأنشطة على درجة عالية من رضا الحكومة والشركاء التقنيين والماليين. وحققت الممثلة مستوى من الحضور في البلاد جيداً وأصبحت بمثابة مستشار فني رئيسي للحكومة في قطاع الأمن الغذائي. ويدار برنامج ميداني رئيسي ويُرصد بشكل مُرضٍ، كما تُقَدَّ إطار البرمجة القطرية إلى حد كبير.

وفُيِّم مجال الشؤون المالية والإدارية على أنه مُرضٍ وأشير إلى مستوى عالٍ من الامتثال للقواعد والسياسات ومتطلبات التوثيق.

ويتضمن التقرير خمسة إجراءات وافقت إدارة المكتب على تنفيذها. وبالإضافة إلى ذلك، أثار مكتب المفتش العام ثلاثة مسائل تتعلق بالامتثال لمعالجة نقاط الضعف التي حُدِّدت.

### AUD 2216 - الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا

فُيِّم مكتب المفتش العام حالة تنفيذ الإطار الاستراتيجي في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا كما كانت في أواخر مايو/ أيار 2016 على أنها بحاجة إلى بعض التحسين.

فحص الاستعراض خمسة مجالات عريضة تضم 16 عنصراً. وكان الافتراض الأساسي المسبق الذي انطلق منه التقييم أن التقدم الذي أحرزه المكتب في تنفيذ هذه العناصر سيكون في مرحلة مبكرة تبعاً لدرجة التطور ولتوفر التوجيه والدعم والجدول الزمني والموارد والنظم ذات الصلة من المنظمة. ومع أخذ ذلك بالاعتبار، وضع مكتب المفتش العام نموذج نضج كمقياس لتقدم تنفيذ العناصر المفردة.<sup>7</sup> وبموجب هذا النموذج، من المعقول توقع أن يكون نضج العناصر وقت الاستعراض في مرحلتها البدائية أو البناء (المرحلتان 1 و2) على طيف يتشكل من أربع مراحل تبلغ ذروتها في نهاية المطاف بالتنفيذ الكامل للإطار على الوجه الأمثل.

ونتيجة لهذا الاستعراض، يتضمن التقرير أربعة إجراءات وافقت إدارة المكتب على اتخاذها لإبقاء التنفيذ على المسار الصحيح مع تطور الإطار الاستراتيجي. ويشير التقرير أيضاً إلى أربعة مجالات ستخضع للمزيد من التحليل في التقرير النهائي الشامل لنهاية العام، إذ أن المسائل التي حُدِّدت فيها تتعلق بنتائج جامعة توصل لها الاستعراض تتخطى نطاق المكتب الإقليمي المفرد.

<sup>7</sup> يشكّل نموذج نضج القدرات أداة متصلة بالأعمال التجارية تستخدم لتقييم كيان أو عملية ما. ويقيّم هذا النموذج، بالنسبة إلى هذا الاستعراض، الحالة الفعلية لتنفيذ ("نضج") الإطار الاستراتيجي في المكتب الخاضع للاستعراض مقارنة بالحالة المتوقعة، كما يساعد على تحديد مجالات التحسين الممكنة. وهو يتألف من أربع مراحل هي: (1) المرحلة الأولية (الإطلاق)؛ (2) المرحلة الخاضعة للإدارة (التأسيس)؛ (3) المرحلة الخاضعة للقياس والرقابة (التدعيم)؛ (4) مرحلة التوسع (النمو).

وُقِّم مجال ترتيبات الحوكمة على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. ولدى إدارة المكتب فهم جيد لمتطلبات الإطار الاستراتيجي، ولكن لا تزال هناك حاجة إلى تثبيت الوظائف الجديدة وتحسين اعتماد العمليات ذات الصلة. وينبغي أن تُعيّن أدوار تنفيذ الإطار الاستراتيجي الرئيسية بشكل دائم وأن تصبح أقل تداخلاً. وعلى وجه الخصوص، ينبغي تعزيز تمكين جهات الاتصال للهدف الاستراتيجي، بما في ذلك وضع ترتيبات تمويل واضحة. ومن شأن وضع خطة لإدارة التغيير وخارطة طريق أن يساعد على تحسين تقييم وتخطيط ورصد متطلبات وأنشطة إدارة التغيير.

وقد أعرب موظفو المكتب عن قلق كبير تجاه انخفاض ملحوظ في قدرات الدعم الفني الأساسية للمكتب في الإقليم بسبب تعيين واجبات إدارية تتعلق بالإطار الاستراتيجي تفاقم بوجود شواغر في الوظائف. لذا يوصى بأن يقوم المكتب بمجرد للقدرة التقنية لتحديد الثغرات ووضع خطة لسدها، مع الأخذ بالاعتبار الدعم الذي يمكن أن تقدمه الوحدات التقنية في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية الفرعية.

وُقِّم مجال تخطيط العمل على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وتتماشى مشاركة المكتب في عملية تخطيط العمل لفترة السنتين 2016-2017 مع تعليمات المنظمة. واعتبرت فعالة عملية التخطيط لتطوير اتفاقات خدمة بين المديرين المنفذين للمبادرة الإقليمية وجهات الاتصال للبرنامج الاستراتيجي في المكتب الإقليمي و فرق البرنامج الاستراتيجي في المقر الرئيسي. غير أن موظفي المكتب لم يقوموا بغير تحقق محدود ومحدد للأهداف التي وضعتها المكاتب القطرية المفردة في الإقليم. ومن شأن إجراء تحقق أكثر شمولاً للأهداف وتثبيت من وجود تطابق مقبول بين المخرجات والمعالم والدعم الفني المتاح توفير مستوى أكثر واقعية لاقتناع إدارة المكتب بأن المخرجات المتضاربة المتفق عليها من جميع المكاتب واقعية وقابلة للتحقيق.

وُقِّم مجال تكامل عمليات وخطط عمل المكتب على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. ويجري استخدام دورة المشاريع المحدثة كتوجيه لعمليات المشاريع ويعتبر أنها تحسّن نوعية المشاريع والتوافق الاستراتيجي. غير أن هناك حاجة إلى تنقيح معالم اتفاق مستوى الخدمة لضمان أنها تمثل تمثيلاً أفضل الأنشطة التي تقوم بها فعلاً بالمبادرات الإقليمية والمكاتب القطرية.

وُقِّم مجال الرصد على أنه مُرضٍ. وقد جرى رصد المعالم وفقاً لتعليمات المنظمة للتقديم الأول لبيانات الرصد كما في نهاية أبريل/ نيسان 2016. وحُدث مديرو تنفيذ المبادرة الإقليمية وجهات الاتصال التابعة للبرنامج الاستراتيجي حالة المعالم في نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم. غير أنه ينبغي رصد اتفاقات مستوى الخدمة بقدر من المنهجية أكبر لضمان التنفيذ الفعلي للخدمات المتفق عليها مع قادة البرامج الاستراتيجية. ويقوم المكتب حالياً بإنشاء وحدة رصد وتقييم مكرّسة.

وُقِّم مجال إعداد ورفع تقارير عن النتائج على أنه مُرضٍ. ويتوافق وضع التقارير الداخلية عن النتائج (باستخدام نظم المنظمة) على المستوى الإقليمي وعلى مستوى المنظمة مع المتطلبات. وقد دُمج إعداد ورفع التقارير عن أنشطة ونتائج المبادرة الإقليمية في أنشطة إعداد ورفع التقارير التي يتولاها المكتب.

ويتضمن التقرير أربعة إجراءات اتفق عليها مع إدارة المكتب لإبقاء التنفيذ على المسار الصحيح مع تطور الإطار الاستراتيجي. ويشير التقرير أيضاً إلى أربعة مجالات ستخضع للمزيد من التحليل في التقرير النهائي الشامل لنهاية العام، إذ أن المسائل التي حُددت فيها تتعلق بنتائج جامعة توصل لها الاستعراض تتخطى نطاق المكتب الإقليمي المفرد. وينوه مكتب المفتش العام بأن المكتب أظهر التزاماً بالإجراءات المتفق عليها في هذا التقرير وبدأ بتنفيذها فعلاً.

### AUD 2316 – استعراض محدود لليمن

قُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الضبط الداخلي على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. وتدرك إدارة المكتب القطري بوضوح دور ومسؤوليات الممثلة في الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3. غير أن المستوى الحالي من الدعم من المكتب الإقليمي والمقر الرئيسي لا يتطابق مع توقعاتها. فبعد الإخلاء في مارس/آذار 2015، لم تأخذ الأمم المتحدة قراراً فورياً بتحديد موقع لمركز حالات الطوارئ من المستوى 3، ولذا اتخذت الوكالات فرادى قراراتها بشأن المواقع. وظل هذا الوضع على حاله عدة أشهر، و فقط في يوليو/تموز 2015، حصلت المنظمة على موضعين شاغرين في صنعاء للموظفين الدوليين. وفي تلك الأثناء، تابع الموظفون الفنيون الدوليون الذين كان مقرهم سابقاً في اليمن أعمالهم من عمان. وبما أنه لم يكن بالإمكان متابعة البروتوكول من المستوى 3 بسبب عدم وجود مواضع شاغرة وعدم وجود مرشحين مناسبين للتحرك المفاجئ، لم ترسل فرق إدارة الاستجابة لحالات الطوارئ لا إلى البلاد ولا إلى مركز العمليات في عمان.

علاوة على ذلك، لم يكن الدعم التقني المقدم من المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا والمقر دائماً في الوقت المناسب أو فعالاً. وعموماً، كان العدد الكلي للموظفين في الممثلة وفي مركز عملياتها محدوداً للغاية ولا يتناسب مع البروتوكول من المستوى 3 وأنشطة البرامج الميدانية التي اضطلع بها. ولم يكن التواصل بين الوحدات الميدانية ووحدات المقر المختلفة المنخرطة فعالاً في ضمان تنفيذ التدخلات المتعلقة بحالات الطوارئ من المستوى 3 في الوقت المناسب. ولم تجر إدارة المخاطر الخارجة عن سيطرة الممثلة دائماً في الوقت المناسب كما لم يجر تخفيفها من جانب وحدات على مستوى أعلى لديها سلطة معالجتها.

وقُيِّم مجال البرنامج والعمليات على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. وقد كانت إدارة المكتب القطري سبّاقة في توضيح اختصاصات المنظمة والدعوة لها في البلاد. وكان أحد الإنجازات الهامة قبل بداية الأزمة الراهنة إنشاء منبر لتنسيق المساعدة للزراعة دعيت للمشاركة فيه الوزارات المعنية جميعها ووكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة. ويكمن التحدي الرئيسي للممثلة في تعبئة الموارد في البلاد، إذ أن الجهات المانحة ليست موجودة في الموقع. ولذا، فإن الممثلة تعتمد على المساعدة من المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا وشعبة الطوارئ وإعادة التأهيل لتحقيق أهداف تعبئة الموارد وإطار البرمجة القطرية.

ومن المجالات الرئيسية في العمليات التي تستحق اهتمام الإدارة سير العمل الجزأ للعمليات الهامة: إدارة المشاريع، وإدارة المشتريات وخطابات الاتفاق، وبطء إنجاز المشاريع، ونقاط الضعف في اختيار المنتفعين، وإدارة الشركاء التنفيذيين/مقدمي الخدمات. وإدارة مقدمي الخدمات مهمة بشكل خاص، إذ أن المنظمة تمنح عقوداً من الباطن كاملة لأنشطة التنفيذ بينما ترصدها عن بعد، إذ ليس باستطاعة الموظفين الوصول مباشرة إلى أجزاء واسعة من البلاد. وقد

أفادت الإدارة أن مساعدين اثنين للمشتريات عينا في أبريل/نيسان وأغسطس/آب لتعزيز وظيفة المشتريات وأنه جرى ترشيح إدارة خطابات الاتفاق بدعم من موظف عمليات دولي وبتدريب موظفين وطنيين في البلاد.

وقُيِّم مجال الشؤون المالية والإدارية على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. ويقرّ مكتب المفتش العام أن المثلثة تجابه تحديات كبيرة بسبب الافتقار إلى الموارد والقدرات. والعديد من قضايا عدم الامتثال ناجم عن أوجه القصور هذه. وفي حالة المشتريات، تتعلق المسائل الرئيسية بعدم وجود وكيل مشتريات مكرّس، وبأن نظام الإضبار غير مكتمل، وبعدم توفر وثائق داعمة لاختيار مقدمي العطاءات. وفيما يتعلق بالموارد البشرية، لم تحتو الملفات على وثائق أساسية عن اختيار وتقييم الموظفين. وعلاوة على ذلك، ينبغي تحسين إدارة الأصول والسلف. وقد علّقت الإدارة أن تغييرات أجريت بالفعل لتحسين نظام الإضبار ومعالجة الفصل بين الواجبات بتوظيف موظفين إضافيين وتنقيح الاختصاصات المرجعية.

ويشير هذا التقرير 17 إجراءً اتفق عليها مع الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، أثار مكتب المفتش العام 23 مسألة امتثال لمعالجة نقاط الضعف التي حُدّدت.

#### AUD 2416 – استعراض وظيفة تعبئة الموارد في المنظمة

أجرى مكتب المفتش العام استعراضاً لوظيفة تعبئة الموارد في المنظمة بهدف تقييم ما إذا كانت استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها كما هي مصممة ومنفّذة فعالة في دعم تحقيق المنظمة لأهدافها كما حُدّدت في الإطار الاستراتيجي.

يمثل حساب المساهمات الطوعية حوالي 61 في المائة من مجموع الموارد اللازمة لتنفيذ برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2016/2017. ووضعت المنظمة استراتيجية لتعبئة الموارد وإدارتها لمدة أربع سنوات تتزامن مع الخطة المتوسطة الأجل الحالية. وقد ارتفعت حصة المساهمات الطوعية من تمويل ميزانية المنظمة باطراد على مدى الفترات المالية الثلاث الأخيرة، ومن المتوقع أن تستمر هذه الوجهة التصاعدية في المستقبل. وعلى مدى السنوات الثلاث الماضية، زادت المنظمة تدريجياً مستوى اتفاقات التمويل الموقعة مع شركاء في الموارد. وبلغ إجمالي المساهمات الطوعية التي حُشدت في الفترة 2014/2015 نحو 1.8 مليار دولار أمريكي، وهكذا جرى تجاوز هدف تعبئة الموارد للفترة المالية في برنامج العمل والميزانية 2014/2015 البالغ 1.6 مليار دولار أمريكي.

وقد وجدت مراجعة مكتب المفتش العام لوظيفة تعبئة الموارد أن النهج العام للمنظمة لتعبئة الموارد "كان مُرضياً رغم أن هناك حاجة إلى بعض التحسينات".

وعلى وجه العموم، وُجد أن ترتيبات الحوكمة وممارسات إدارة المخاطر والضوابط الداخلية التي وضعتها الإدارة العليا مصممة بشكل ملائم وتعمل كما هو مخطط لها. وقد حدد تقرير وحدة التفتيش المشتركة في عام 2014 أن تعبئة الموارد في المنظمة هي الأفضل من حيث التكلفة في منظومة الأمم المتحدة. واستجابة للارتفاع الثابت في حصة المساهمات الطوعية في تمويل الميزانية، وضعت الإدارة العليا سياسة واستراتيجية لتعبئة الموارد في المنظمة يجري تنفيذها ورصدها بانتظام. وبالإضافة إلى ذلك، اتخذت الإدارة العليا خطوات لدعم وظيفة تعبئة الموارد على مستوى المقر الرئيسي والمستويين الإقليمي والقطري عززت تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها باتساق وفعالية على مستوى المنظمة. وتشمل الأمثلة الرئيسية: تعيين أدوار ومسؤوليات وسلطات محددة للجهات الفاعلة الرئيسية في تعبئة الموارد، ودمج نهج تعبئة

الموارد القطري في استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها على مستوى المنظمة، ووضع سياسة على مستوى المنظمة بالتعاون مع جهات مانحة غير تقليدية مثل القطاع الخاص والمؤسسات المانحة ومنظمات المجتمع المدني.

غير أن هناك ثلاثة مجالات تحتاج اهتماماً من الإدارة العليا لتعزيز فعالية وكفاءة تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها وهي:

- (1) تحسين مساءلة جميع أصحاب المصلحة؛
- (2) وضع واستخدام صيغة مشتركة على مستوى المنظمة لتخطيط المبادرات العالمية وتعبئة الموارد الإقليمية؛ و
- (3) سد الثغرات في قدرات بعض المكاتب الميدانية التي تفتقر إلى الموارد البشرية والمالية والخبرة الفنية المطلوبة لتنفيذ وظيفة تعبئة الموارد تنفيذاً فعالاً.

ونتيجة لنتائج الاستعراض، وافقت شعبة دعم وضع السياسات وإعداد البرامج على تنفيذ الإجراءات الثمانية الواردة في هذا التقرير لمعالجة المسائل المحددة أو تنسيقها مع الجهات المعنية. والإجراءات ذات الأولوية الرئيسية المتفق عليها مع شعبة دعم وضع السياسات وإعداد البرامج هي:

- ضمان ارتباط أهداف تعبئة الموارد للفترة المالية (فترة السنتين) ارتباطاً واضحاً مع أهداف الوحدات؛
- وضع نظرة عامة عالية المستوى لإدارة المخاطر في مجال تعبئة الموارد؛
- تطوير نهج على مستوى المنظمة لتعبئة الموارد للمبادرات الإقليمية والعالمية؛ و
- دعم المكاتب الميدانية في سد ثغرات القدرات في مجال تعبئة الموارد.

## AUD 2516 - المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى: استعراض محدود للبرنامج والعمليات والإدارة

قُيِّم مجال تنفيذ الإطار الاستراتيجي على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. وقد بدأ المكتب عملية الدمج التدريجي للعمليات اليومية مع متطلبات الإطار الاستراتيجي، وهو يستخدم نظم المنظمة لتخطيط وتقديم التقارير عن تنفيذ البرامج. غير أن دور المكتب في ترتيبات حوكمة الإطار الاستراتيجي على مستوى الإقليم ليست واضحة بعد، سوى أنه مركز فني للمكاتب القطرية. كما لا ينعكس العديد من مبادرات وأنشطة المكتب في الأهداف الإقليمية (بما في ذلك برنامج الشراكة بين المنظمة وتركيا/البرنامج الميداني والمشاريع ذات الصلة بمرفق البيئة العالمي ودعم الأزمة السورية). وإدارة المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى وإدارة المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى على بيّنة من أوجه القصور هذه وهما تخططان لمعالجتها خلال استعراض منتصف المدة لبرنامج العمل والميزانية 2016-2017.

وقُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الضبط الداخلي على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وفي سياق تنفيذ الإطار الاستراتيجي، تشمل المجالات التي تستحق اهتماماً خاصاً: إيضاح دور وسلطة المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى ومنسق المنظمة في الإقليم الفرعي؛ ومشاركة الموظفين الفنيين في المكتب الإقليمي الفرعي في البعثات والمشاريع التي

يقودها المكتب الإقليمي أو المقر الرئيسي؛ ودمج المساعدة لحكومة تركيا في التدخلات التي تركز على اللاجئين السوريين في الخطة العامة للمكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى والأهداف الإقليمية ذات الصلة في برنامج العمل والميزانية. وقد بينت المراجعة أن أجزاء من القسم MS 117 من دليل الإجراءات الإدارية المعني بالمكاتب الإقليمية والفرعية قد تحتاج تحديثاً لتعكس ترتيبات التنفيذ الحالية للإطار الاستراتيجي، وخاصة فيما يتعلق بالقيادة والإشراف وتراتب المسؤوليات بين المكاتب الإقليمية والفرعية والمكاتب القطرية، والتغييرات في الهيكل التنظيمي لإنجاز الإطار الاستراتيجي في الأقاليم مع دور أكثر تحديداً للمكتب الإقليمي الفرعي.

وينبغي إجراء تحليل للثغرات في قدرات المكتب الفنية وغير ذلك من الوظائف لضمان أن تكون القدرات كافية لإنجاح تنفيذ الإطار الاستراتيجي في الإقليم الفرعي.

وينبغي تعزيز الامتثال لضوابط تكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات.

وقُيِّم مجال البرنامج والعمليات على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. ويحز المكتب تقدماً في إدارة ورصد برنامجه الميداني، ومنسق المنظمة في الإقليم الفرعي على بيئة المشاريع الراهنة والشبكة. وتشمل مجالات التحسين توضيح الأدوار وتراتب المسؤوليات لجميع المشاركين في تنفيذ المشاريع الإقليمية الفرعية (بما في ذلك المكاتب القطرية)، وتحديد وظيفة إدارة المشاريع، وتقديم تقارير منتظمة عن إنجاز العمليات، ووضع الصيغة النهائية لنظام الرصد الذي ينبغي أن يستند إلى نظم المنظمة.

وقُيِّم مجال الشؤون المالية والإدارية على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وبشكل عام، يمثل المكتب للقواعد المالية والإدارية للمنظمة، مع وجود بعض مجالات للتحسين في مجال المشتريات (إضبار فعلي لوثائق المشتريات وتقييم أداء الموردين)، وإدارة الموارد البشرية (معدلات الأجور والإجازات السنوية)، والمدفوعات (تسجيل الفواتير والوثائق الداعمة لها ورموز الحسابات).

ويتضمن التقرير خمسة إجراءات متفق عليها مع إدارة المكتب. وبالإضافة إلى ذلك، أثار مكتب المفتش العام ثمانية مسائل تتعلق بالامتثال لمعالجة نقاط الضعف التي حُددت.

### AUD 2616 - استعراض خاص لمجمع السلع والخدمات في المنظمة

أجرى مكتب المفتش العام استعراضاً خاصاً لمجمع السلع والخدمات في المنظمة. وقد أنشأت إدارة المنظمة هذا المجمع في عام 1951 للاستفادة من امتياز اتفاق المقر الذي يتيح استيراد السلع المعفاة من الرسوم الجمركية لمن يستحقها من الموظفين وأسرهم. وتقيّم هذه المراجعة : (1) رسالة واستراتيجية المجمع؛ و(2) نموذج الأعمال التجارية للمجمع؛ و(3) الأداء في العمليات الرئيسية للمجمع.

انخفض إجمالي مبيعات المجمع ودخله التشغيلي على مدى السنوات الأربع الماضية، ويعود ذلك أساساً إلى إلغاء مبيعات قسائم البنزين وخفض مبيعات التبغ، وكان هذان النوعان من المبيعات يوفران أعلى هامش ربح. غير أن إدارة

المجمع نجحت في الحفاظ على جدوى المجمع في هذه الظروف، ولا زال يقدم الخدمات المقصودة إلى من يستحقوها بجودة معقولة.

على الرغم مما تقدم، حدّد مكتب المفتش العام خمسة مجالات هامة تؤثر على أداء المجمع وتتطلب اهتماماً عاجلاً من إدارة المنظمة على النحو المبين أدناه.

رسالة المجمع: لدى المجمع ولاية عامة محددة في القسم MS 103 من دليل التعليمات الإدارية. غير أنه يفتقر إلى بيان رسالة محدد ومركّز لتوجيه التخطيط الاستراتيجي والأداء وتقييم عملياته. ويعوق ذلك التقييم النوعي والكمي لأنشطته.

نموذج الأعمال: منذ عام 2012، أدارت المنظمة المجمع على أساس الاستعانة بمصادر خارجية جزئياً للقيام بأنشطته. وقد حدّدت مراجعة مكتب المفتش العام نماذج أعمال بديلة أخرى يمكن أن تنظر فيها المنظمة، مثل الاستعانة الكاملة بمصادر خارجية وكتالوج شراء على الإنترنت. ويشمل التقرير تحليلات لهذه البدائل. ولا يوصي مكتب المفتش بأي نموذج معين، إذ أن لدى كل منها مزاياه وعيوبه التي يتعين على الإدارة أن تزنها. وينبغي على الإدارة أن تواصل تقييم نموذج الأعمال الحالي واستكشاف جدوى البدائل للوصول إلى أفضل نموذج لتحقيق الرسالة المحددة للمجمع.

الحوكمة والإدارة: ينبغي أن يكون لإطار حوكمة وإدارة وتشغيل المجمع نهجاً منتظماً ل: (1) وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن بلوغها وواقعية وحسنة التوقيت؛ (2) تحديد قدرات وحجم الموظفين اللازمين لعملياته؛ (3) وضع خطط عمل دورية؛ و(د) رصد وتقييم الأداء والمخرجات.

التخطيط التجاري الاستراتيجي: ليس لدى المجمع نهج مكتمل للتخطيط التجاري الاستراتيجي قائم على تقدير الطلب ورغبات الزبائن. وقد يؤدي ذلك إلى ضياع فرص لزيادة المبيعات وتعظيم الإيرادات، ما قد يقوض جدوى المجمع ويهدد ربحيته واستدامته.

إدارة المشتريات والمخزونات: لا توفر ممارسات الشراء والتخزين في المجمع ضمانات كافية لتحقيق الشفافية وأفضل قيمة مقابل المال، ما يعرض المنظمة لمخاطر الغش.

ويتضمن التقرير سبعة إجراءات متفق عليها لمعالجة المسائل التي حدّدت. والإجراءات ذات الأولوية المتفق عليها مع إدارة المجمع هي:

- (1) وضع بيان محدث لرسالة المجمع؛
- (2) تقييم نموذج الأعمال القائم للمجمع؛
- (3) إنشاء نظام ذي بنية واضحة لإدارة المجمع؛
- (4) تحسين نظام التخطيط الاستراتيجي التجاري؛ و
- (5) معالجة أوجه القصور في ممارسات المشتريات والمخزونات التي يعتمدها المجمع.

## AUD 2716 – ممثلية المنظمة في نيبال: استعراض قطري شامل

قُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الضبط الداخلي على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. والمثلية بحاجة إلى استراتيجية موارد بشرية وإلى تحليل لثغرات التوظيف لمواءمة الموارد مع احتياجات برنامجها. وتتضمن مجالات التحسين الأخرى خطة منع الغش، التي ينبغي أن تُحدَّث بما يتناسب مع المخاطر القطرية المحددة وأن يوقعها الموظفون. وهناك حاجة إلى مراجعة تعارضات حقوق الوصول إلى البيانات في النظام العالمي لإدارة الموارد وتنقيحها عند الاقتضاء. وعلى المثلية أن تضمن دقة البيانات في الأنظمة المؤسسية وقدرًا أكبر من الدقة في الإبلاغ عن الضوابط في خطاب التمثيل السنوي.

وقُيِّم مجال البرنامج والعمليات على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وتقوم المثلية بإيصال رسالة المنظمة والدعوة لولايتها في البلاد. ويلقى ذلك الاعتراف والتقدير من حكومة نيبال ووكالات الأمم المتحدة ومن الشركاء في الموارد الذين أحرقت مقابلات معهم. وقد زادت جهود الاتصالات زيادة كبيرة في السنوات الأخيرة ويعتبرها مكتب المفتش العام مثالاً للممارسة الجيدة. وتشمل مجالات التحسين التي ذكرها أصحاب المصلحة الخارجيون: تنويع برامج المنظمة، وتعزيز التنسيق والدعوة على مستوى فريق الأمم المتحدة القطري في مجال ولاية المنظمة، ونشر قصص النجاح لأغراض الدعوة وتعبئة الموارد. وتتعلق قضايا أخرى بتنقيح أهداف تعبئة الموارد وتعميم رؤية المثلية للمنظور الجنساني في إطار البرمجة القطري، مع وضع مؤشرات للأداء يمكن بها رصد التقدم والإبلاغ عنه.

وقد برهنت إدارة المثلية على معرفة قوية بالمشاريع القائمة والشبكة. ومسؤوليات إدارة المشاريع محددة بوضوح داخل كل فريق من فرق المشاريع وتعقد اجتماعات استعراض المشاريع بانتظام. غير أنه لا توجد وظيفة رصد وتقييم معنية بضمان الجودة في مرحلة تصميم واستهلال المشاريع في وحدة البرامج، ما يؤثر على تصميم وتخطيط المشاريع. ولا يُقدم دائماً في الوقت المناسب الدعم التقني من المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمقر الرئيسي في شكل مشورة تقنية وموافقات.

وقُيِّم مجال الشؤون المالية والإدارية على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. ويسلم مكتب المفتش العام بأن المثلية جابهت، خلال فترة الاستعراض، تحديات كبيرة بسبب الزلزال وما تلاه من إغلاق للحدود ونقص في الوقود وحالات ندرة أخرى. وقد أدت هذه القيود، إلى جانب محدودية موارد الموظفين لبعض العمليات، إلى بعض حالات عدم التقيد بقواعد المنظمة. وعلى وجه الخصوص، تحتاج ممارسات حفظ الملفات إلى تحسين، كما تحتاج إلى التحسين أيضاً نوعية البيانات في الأنظمة المؤسسية. وفي مجال المشتريات، تشمل مجالات التحسين: (1) معالجة الثغرة في التوظيف والتخطيط لمشتريات المشاريع في الوقت المناسب؛ (2) تحسين إدارة السجلات؛ و(3) الامتثال لأحكام قسم الدليل MS 507 المتصلة بالتعاقد من الباطن مع مقدمي الخدمات لتزويد بعض عناصر المشتريات. وينبغي التخلص من الأصول القديمة أو غير المستخدمة، بما في ذلك نقل الملكية للمركبات بالكامل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مخصصات تطوير الموظفين ليست كافية لتلبية الاحتياجات التدريبية للمثلية.

وتضمن التقرير 15 من الإجراءات التي وافقت إدارة المثلية على اتخاذها. كما حدّد مكتب المفتش العام أيضاً

17 من قضايا الامتثال لمعالجة مواطن الضعف التي حدّدت. AUD 2816 – إدارة الأصول الثابتة

في عام 2016، أكمل مكتب المفتش العام استعراضاً لعمليات إدارة الأصول الثابتة. والهدفان الرفيعة المستوى لإدارة الأصول الثابتة هما (1) ضمان دقة التقارير المالية و(2) الحفاظ على الأصول. وكان الهدف الرئيسي لهذا الاستعراض تقييم مدى كفاية وفعالية الحوكمة وعمليات إدارة ومراقبة المخاطر المتعلقة بإدارة الأصول لضمان حمايتها بشكل صحيح والامتثال للسياسات والإجراءات.

في نهاية عام 2015، كانت هناك 47 200 من الأصول التي تصنف على أنها غير القابلة للاستهلاك مجموع قيمتها الدفترية 23.2 مليون دولار أمريكي. وبالإضافة إلى ذلك، بلغ إنفاق المنظمة على الأصول القابلة للاستهلاك واللوازم والمستهلكات 14.6 مليون دولار أمريكي و188.7 مليون دولار أمريكي على التوالي، وفقاً للبيانات المالية المراجعة لعام 2015.

ومع اعتماد المنظمة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2014، تعيّن عليها للمرة الأولى مواجهة التحدي المتمثل بالاعتراف بقيمة الأصول الثابتة والمخزونات في تقاريرها المالية. وإذ اقترن ذلك مع تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد، تطلب الأمر تطوير عمليات جديدة وتدريباً إضافياً للموظفين في جميع أنحاء العالم. ومنذ أن حلتّ شعبة الشؤون المالية محل دائرة المشتريات كمالك لهذا القطاع من الأعمال في عام 2012، فإنها طورت هذه العمليات بنجاح لتمكين المنظمة من تقديم أرقام مالية دقيقة وتلقي مصادقات غير متحفظة على بياناتها المالية المراجعة. وعلاوة على ذلك، وُضعت سياسات وإجراءات شاملة لمختلف عمليات إدارة الأصول وأُتيحت لموظفي المنظمة.

وعلى الرغم من أن المنظمة قد حققت هذه الإنجازات الهامة، إلا أنها مع ذلك تواجه تحديات كبيرة في عملية إدارة الأصول، أبلغ مكتب المفتش العام ومراجع الحسابات الخارجي عن البعض منها في الماضي.

وقد أكدت هذه المراجعة النتائج السابقة وحددت عدة نقاط ضعف إضافية تتعلق بقضايا الضبط، ما يؤدي إلى الاستنتاج بأنه لا يزال يتعين القيام بالكثير لإدارة أصول المنظمة إدارة فعالة. وتوجد قضايا عبر عمليات إدارة الأصول المختلفة، سواء من حيث تصميم الضوابط الرئيسية أم من حيث فعاليتها التشغيلية. وفيما يلي بعض نتائج المراجعة الرئيسية:

(1) تعتمد شعبة الشؤون المالية اعتماداً كبيراً على مركز الخدمات المشتركة لمساعدتها في القيام بمسؤولياتها في إدارة الأصول، لكنها تفعل ذلك دون اتفاقية مستوى خدمة. وقد أدى ذلك إلى العديد من القضايا، بما في ذلك تقلب القدرات والافتقار إلى الوضوح في الأدوار والمسؤوليات وإلى اتخاذ الشعبة إجراءات غير فعالة.

(2) لا تزال عملية إضافات الأصول تعج بالأخطاء، ما يؤدي إلى الافتقار عموماً إلى الفعالية والكفاءة. وتنشأ هذه الأخطاء في معظمها من عملية أوامر الشراء.

(3) يمكن تحسين الضوابط القائمة لضمان اكتمال سجلات الأصول لتحديد ما إذا كانت قد عبّئت بشكل غير صحيح.

(4) عمليات التخلص من الأصول غير فعالة لكافة أنواع الأصول. وهناك أخطاء هامة في تصميم وحدة التخلص من الأصول في شبكة معلومات المكاتب القطرية، ما يعرض المنظمة إلى مخاطر الغش.

(5) لا تعمل على نحو فعال عمليات رئيسية أخرى، مثل التحقق المادي السنوي من الأصول ونقل الأصول بين المؤتمنين عليها.

(6) يجري نقل ملكية أصول تكنولوجيا المعلومات في المقر الرئيسي من شعبة الشؤون المالية إلى شعبة تكنولوجيا المعلومات دون أن تكون هناك اتفاقية مستوى خدمة رسمية تحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ما يفاقم مخاطر وجود ثغرات وأوجه قصور.

ويتضمن هذا التقرير 22 من الإجراءات المتفق عليها الرامية إلى معالجة هذه النتائج ونقاط ضعف الضبط الأخرى التي يبحثها التقرير. وفي رأي مكتب المفتش العام، ينبغي أن تعطي الإدارة أولوية لما يلي:

(1) أن تقوم شعبة الشؤون المالية ومركز الخدمات المشتركة بإضفاء الطابع الرسمي على ترتيبات العمل المتعلقة بإدارة الأصول في اتفاقية مستوى الخدمة.

(2) أن تقوم دائرة المشتريات وشعبة الشؤون المالية ومركز الخدمات المشتركة بالتنسيق مع وحدات أخرى حسب الاقتضاء) بتحسين الضوابط في عملية إضافات الأصول (يبحث التقرير بدائل مختلفة).

(3) أن تقوم شعبة الشؤون المالية بمراجعة النفقات لتحديد وتصحيح أخطاء التسجيل.

(4) أن تقوم شعبة الشؤون المالية بالتعاون مع مركز الخدمات المشتركة بتعديل وحدة التخلص من الأصول في شبكة معلومات المكاتب القطرية لتمتيع الضوابط.

(5) أن تقوم شعبة الشؤون المالية بالتعاون مع مركز الخدمات المشتركة ببحث واقتراح وتنفيذ نظام لتوسيم الأصول.

(6) أن تقوم شعبة تكنولوجيا المعلومات وشعبة الشؤون المالية بوضع اتفاقية مستوى خدمة تحدد الأدوار والمسؤوليات للتحويل في ملكية أصول تكنولوجيا المعلومات في المقر الرئيسي.

إن أحد الأسباب الأساسية لنقاط الضعف التي لوحظت هو عدم الاستقرار والافتقار إلى قدرات الموظفين بالعلاقة مع إدارة الأصول في شعبة الشؤون المالية ومركز الخدمات المشتركة والمكاتب الميدانية. وعلاوة على ذلك، بما أن ضمان دقة التقارير المالية وفي نهاية المطاف تقديم بيانات مالية صحيحة هو الأولوية الأولى لشعبة الشؤون المالية، هناك خطر أن يسفر أي تخفيض للقدرات عن خفض الاهتمام بتخفيف حدة المخاطر المتصلة بالحفاظ على الأصول. وهذا ما يبدو أنه يحدث فعلاً مع التخفيضات الأخيرة في موظفي مركز الخدمات المشتركة المكرسين لإدارة الأصول. وعلى الإدارة أن تنظر في هذه المخاطر لدى شروعها في وضع خطة لإصلاح نقاط الخلل التي توصلت لها هذه النتائج.

وفي الختام، وجد مكتب المفتش العام، استناداً إلى الاستعراض الذي قام به، أن الأداء التنظيمي لإدارة الأصول

غير مُرضٍ.

## AUD 2916 – استعراض شامل: المكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ

قُيِّم مجال تنفيذ الإطار الاستراتيجي على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. وقد أحرز المكتب تقدماً جيداً في تنفيذ الإطار الاستراتيجي من ضمن ولايته المباشرة. وإطار البرمجة القطرية الخاص به، سواء على المستوى القطري أم على المستوى الإقليمي الفرعي، متكامل مع المبادرة الإقليمية، وهو مدفوع بالنتائج (قائم على النواتج)، ويتبع المكتب دورة رصد وإبلاغ راسخة جيداً مدتها ستة أشهر.

واعتبر إعداد اتفاقات مستوى الخدمة إلى حد كبير تمريناً من أعلى إلى أسفل يدفع به المقرر الرئيسي وفوائده الواضحة للمكتب محدودة. وعلاوة على ذلك، ليس هناك حتى الآن تنسيق منهجي بين الممثل الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ وبين المكتب في تنفيذهما للإطار الاستراتيجي. ويعمل المكتب بهيكل الموظفين والتمويل المعتادين. وينبغي له أن يعتمد إلى تقييم كامل لمزيج المهارات والقدرات في فريقه المتعدد التخصصات.

وقُيِّم مجال الحوكمة والمساءلة ونظام الضبط الداخلي على أنه بحاجة إلى تحسينات رئيسية. وتفهم إدارة المكتب الدور المحدد للمكتب الإقليمي الفرعي ومسؤولياته في بلدان الإقليم الفرعي. غير أن المكتب لم يقم بعد بعملية تقييم للمخاطر شاملة تفيد وتيسر اتجاه أنشطته البرنامجية والتشغيلية. وقد أضعفت بيئة الضبط العامة في الماضي بفعل حالات تجاوز للإجراءات والضوابط المتبعة، ما أعطى نموذجاً وبيئة سلبيين على أعلى المستويات.

وقُيِّم مجال البرنامج والعمليات على أنه بحاجة إلى بعض التحسين. ولدى المكتب إطار برمجة قطرية راسخ متسق مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة ومع إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية صادقت عليه الحكومات المضيفة ويتلقى دعماً محبذاً من أصحاب المصلحة. غير أن من المدير بالملاحظة أن الموارد المتاحة في إطار البرنامج الميداني للمكتب، تتأني، مع بعض الاستثناءات القليلة، من مصدرين اثنين فقط من مصادر المنظمة هما: أموال برنامج التعاون التقني ومرفق البيئة العالمية. ولم تعد الجهات المانحة الرئيسية في الإقليم الفرعي أن تقدم للمنظمة أموالاً خارج الميزانية، ما يشير إلى أن المكتب بحاجة إلى تعزيز جهوده الرامية إلى تعبئة الموارد.

والمكتب حسن الاطلاع على المشاريع الحالية وتلك التي في طور الإعداد، وهو يرصد ويدير عمليات البرنامج بنشاط. ونظراً للعدد الكبير من مشاريع برنامج التعاون التقني التي يشغلها المكتب، فإن برنامجه الميداني مجزأ جداً، ما يؤدي إلى عبء عمل ثقيل على موظفيه. وفي بعض الأحيان، يضيف التنوع الجغرافي للإقليم الفرعي والبنية التحتية المحدودة للاتصالات إلى التحديات الخاصة التي يواجهها الإقليم الفرعي ويؤثر على التنسيق مع موظفي المشاريع في المواقع وغيرهم من أصحاب المصلحة المحليين، كما على جمع معلومات موثوقة وكاملة. ولذا فإن تصميم وتنفيذ المشاريع سيستفيدان من النظر في المخاطر المعروفة، بما في ذلك الصدمات الخارجية كأحوال الطقس المتطرفة.

وقُيِّم مجال الشؤون المالية والإدارية على أنه يحتاج تحسينات رئيسية. فهناك نقاط ضعف كبيرة في مجال المشتريات والعقود وخطابات الاتفاق، ما يؤثر على سلامة الضوابط وعلى شفافية العمليات. وعلاوة على ذلك، يفتقر المكتب إلى تخطيط للمشتريات جامع ومنهجي للإقليم الفرعي ككل. ويفتقر المكتب أيضاً إلى استراتيجية موارد بشرية ظرفية تحدد المتطلبات اللازمة لدعم البرنامج الميداني الحالي والمستقبلي. وبشكل عام، الضوابط على الأصول والسفر وعلى دورة

الاستلام والدفع سليمة. غير أن من المستصوب أن يطور المكتب حلاً جامعاً لتحويل الأموال إلى المناطق النائية في الإقليم الفرعي.

ويتضمن التقرير 26 من الإجراءات التي وافقت عليها إدارة المكتب. وبالإضافة إلى ذلك، أثار مكتب المفتش العام 10 قضايا امتثال لمعالجة مواطن الضعف التي حُدِّدت.

### AUD 3016 – استعراض عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية

أجرى مكتب المفتش العام استعراضاً لعقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية في المنظمة. واستهدف هذا الاستعراض تقييم ما إذا كانت هذه العقود (1) مبررة كاستثناء للقسم MS 502 من دليل التعليمات الإدارية، (2) تعامل معاملة كافية بحيث يُدلل على قيمتها مقابل المال المنفق عليها، (3) تُرصد لضمان أن يقوم مقدمو الخدمات بتوفير السلع والخدمات المتفق عليها.

عموماً، تخضع المشتريات من السلع والأشغال والخدمات للقسم MS 502 من دليل التعليمات الإدارية (المشتريات من السلع والأشغال والخدمات). غير أن المرفق ألف من هذا القسم من الدليل يورد سلسلة من أنشطة الشراء التي لا يحكمها هذا الدليل نظراً لطابعها الفريد، بما في ذلك شراء المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية.

حالياً، يدير مكتب الاتصالات في المنظمة المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية وهي تخضع لمشروع القسم MS 706 من الدليل (عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية). ويتضمن هذا المشروع سلسلة من نماذج العقود التي يمكن استخدامها في سيناريوهات مختلفة وفقاً لأنواع الخدمات المتعاقد عليها وتكاليفها.

من الناحية المفاهيمية، عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية استثناء مشروع للقسم MS 502 من الدليل، بقدر ما إن اختيار مقدمي الخدمات يقوم، إما كلياً أو بشكل غالب، على معايير ذات صلة بالإبداع لا يمكن تقييمها بصورة موضوعية. غير أن مكتب المفتش العام وجد أنه بينما يدخل معظم عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية الأكثر تحديداً في نطاق مشروع القسم MS 706 من الدليل، هناك أيضاً حالات عدة استخدمت فيها عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية بشكل غير صحيح، في حين كان إصدار العقد أو أمر الشراء أنسب وفقاً للقسم MS 502 من الدليل.

ووجد مكتب المفتش العام أيضاً أن مشروع القسم MS 706 من الدليل لم يصدر رسمياً ابد وظل كمشروع منذ عام 2000. ونتيجة لذلك، لا زال مكتب الاتصالات (والوحدات التي سبقته) يتعامل مع عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية في فراغ سياسي، ما فاقم المخاطر المتأصلة في هذه الأداة. غير أننا نسلّم أيضاً بأن الشبهة القانونية رأت أن المخاطر محدودة إلى الحد الأدنى من وجهة نظر قانونية، وأن نماذج عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية، رغم الوقت الطويل الذي مر منذ أن وضعت، لا تزال معقولة ولا تتطلب غير تحديث محدود.

وإذا ما حُدث القسم MS 706 من الدليل تحديثاً صحيحاً وأُصدر رسمياً مع بعض التحسينات، فإنه عندئذ سيمثل إطاراً معقولاً لعمليات المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية ويوفر ضماناً معقولاً بأن تستخدم أموال المنظمة مع إيلاء الاعتبار الواجب لاقتصاد وكفاءة وفعالية العمليات.

مع ذلك، وجد مكتب المفتش العام أنه بشكل عام لم تتمثل مشتريات المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية للضوابط الرئيسية المدرجة في مشروع القسم MS 706 من الدليل. فعلى سبيل المثال، لم يتبع معظم الحالات التي استعرضها مكتب المفتش العام عملية انتقاء تنافسية ولم يكن الشراء المباشر مبرراً على النحو الواجب. ونتيجة لذلك، لم يُدلل على توفر القيمة مقابل المال في غالبية عقود المنتجات الإعلامية وخدمات تطوير الدعاية. ووفقاً لمكتب الاتصالات، يُمتثل في العادة لمشروع القسم MS 706 من الدليل، والمسألة أساساً مسألة توثيق للعمل المنجز.

ويخلص مكتب المفتش العام، استناداً إلى الاستعراض، إلى أن الأداء التنظيمي فيما يتعلق بالعمليات والمهام التي استعرضت غير مُرضٍ. وقد اقترح مكتب المفتش العام عشرة إجراءات لمعالجة المسائل التي نوقشت في هذا التقرير ووافقت الإدارة عليها.

### AUD 3116 – استعراض الخدمات الطبية في المنظمة

أَجَزَ مكتب المفتش العام استعراضاً للخدمات الطبية بناءً على طلب الإدارة. وكانت أهداف هذا الاستعراض تقييم: (1) مدى كفاية هيكل الخدمات الطبية والتوظيف فيها، (2) إمكانية ترشيح العمليات الإدارية والمعاملات، (3) كفاية نموذج عيادة الرعاية الصحية الشخصية واستدامته المالية.

وكانت الخدمات الطبية قد أدخلت مؤخراً تحسينات تهدف إلى ترشيح عملها والتركيز بقدر أكبر على الصحة المهنية والخدمات الوقائية المتصلة بالسلامة، بدلاً من الأنشطة العيادية فقط، بما في ذلك، ضمن جملة أمور: (1) تعيين طبيب استشاري خبير بالصحة والسلامة المهنية، (2) الاستخدام الأمثل لبرمجيات الصحة المهنية (Medgate)، (3) إدخال إدارة حالات الإجازة المرضية.

وينوه مكتب المفتش العام بهذه الإنجازات، التي أُجريت خلال فترة زمنية قصيرة، ويوصي بمواصلة التحسين في كل مجال من مجالات تركيز الاستعراض، وبالتحديد:

- (أ) فيما يتعلق بهيكل الخدمات الطبية والتوظيف فيها:
- إعداد لمحة عن المخاطر الصحية لكل من موظفي المنظمة لتقييم احتياجات بناء القدرات للخدمات الطبية
  - وضع خطط عمل تفصيلية لموظفي الخدمات الطبية، بما في ذلك الاستشاريين، مع تحديد الأهداف والنتائج والأطر الزمنية ورصد النتائج على أساس منتظم.
- (ب) فيما يتعلق بتبسيط العمليات الإدارية والمعاملات وإدارة الإجازات المرضية:
- وضع خطة لتعزيز برمجيات الصحة المهنية Medgate وتدريب مستخدميها

- إعادة تقييم اتفاقات مستوى الخدمة الحالية (وفي نهاية المطاف مراجعتها) ووضع اتفاقات مستوى خدمة جديدة مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة تحدد الأدوار والمسؤوليات والنتائج المتوقعة ومستويات الخدمة
  - تحليل بيانات شهادة الإجازة المرضية المصادق عليها لوضع خطط وقائية هادفة
  - مواصلة تعزيز رصد الإجازة المرضية المصادق عليها التي تتجاوز 20 يوماً
  - تأكيد طلبات إعفاءات التنقل لأسباب طبية برأي خارجي مستقل.
- (ج) فيما يتعلق بعيادة الرعاية الصحية الشخصية:
- تطوير نموذج أعمال لخدمات العيادة مع أهداف محددة ورسالة محددة
  - وضع استراتيجية تسعير رسمية لخدمات العيادة
  - رصد معدل الاستفادة من خدمات العيادة
  - التوفيق بين المبالغ المدفوعة من شركات التأمين الطبي وبين الفواتير ومتابعة الاختلافات بينها
  - تنفيذ عملية لتسجيل وتتبع الإيرادات النقدية لخدمات الرعاية الصحية الشخصية، والتوفيق بين هذه وسجلات شعبة الشؤون المالية.
- ويلاحظ مكتب المفتش العام بقلق أن بعض أوجه القصور الأساسية المبلغ عنها في الماضي، مثل عدم وجود ملف تعريف للمخاطر الصحية لكل من الموظفين وعدم وجود إحصاءات إجازات مرضية ذات مغزى، لا زالت قائمة بعد عدة سنوات من صدور توصيات محددة بشأنها.
- استناداً إلى الاستعراض، يخلص مكتب المفتش العام إلى أن الأداء التنظيمي فيما يتعلق بالعمليات والمهام التي استعرضت بحاجة إلى بعض التحسين. ويتضمن هذا التقرير 21 من الإجراءات المتفق عليها التي تتطلب اهتمام الإدارة.

## الملحق هاء

### ملخص التوصيات بشأن المخاطر العالية المتعلقة منذ فترة طويلة

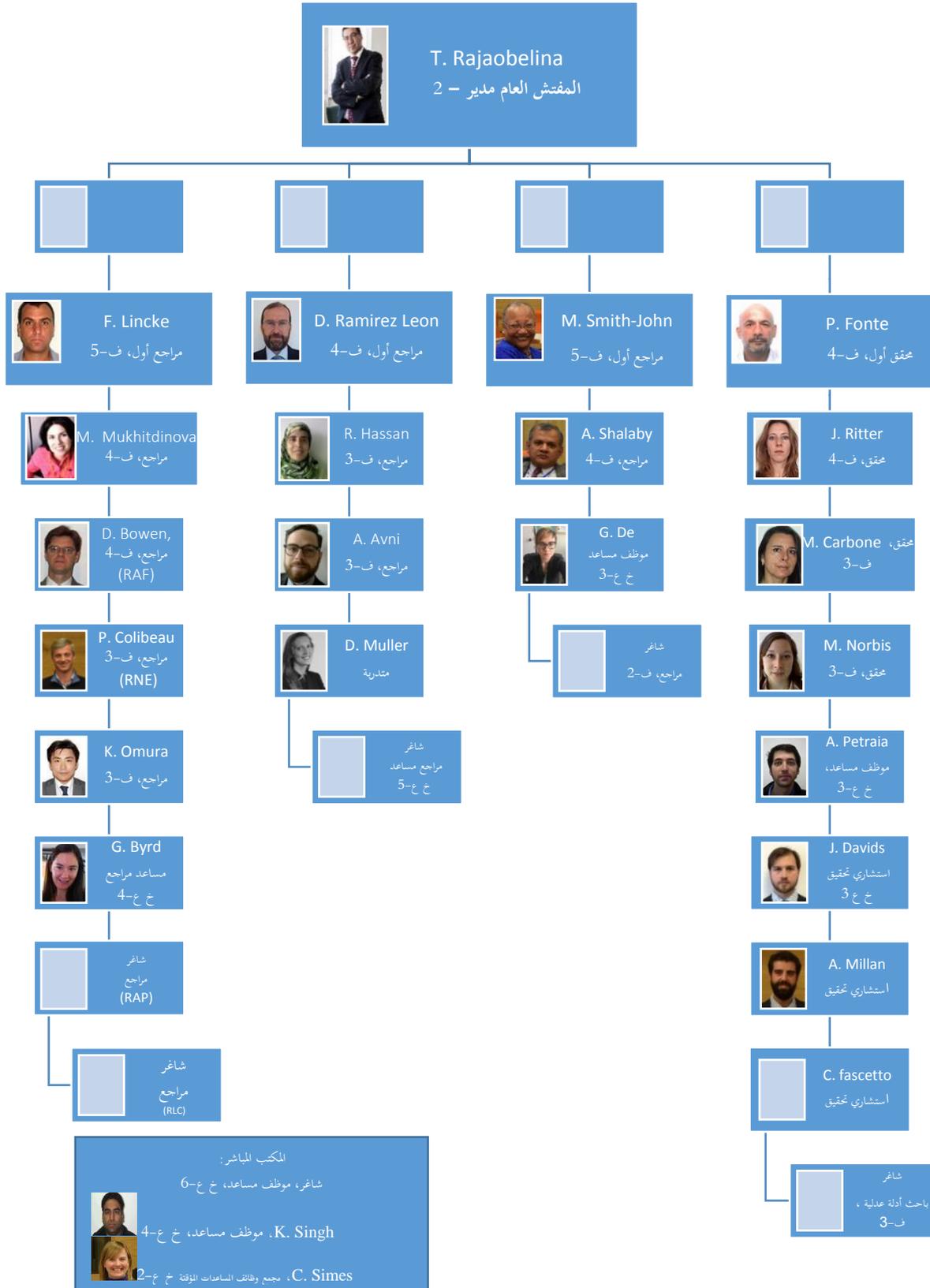
عنوان التوصية	التوصية	المعلومات المُحدّثة عن الوضع
AUD3410- إدارة استمرارية الأعمال - التوصية 1	ينبغي لنائب المدير العام - العمليات أن يُنشئ ويبدأ تنفيذ إطار لإدارة استمرارية الأعمال على مستوى المنظمة، يراعي التوجيهات الواردة في هذا التقرير وكذلك الممارسات الجيدة الأخرى.	يتم حالياً تنفيذ مشروع أولي بدعم من خبير خارجي عن استمرارية الأعمال من أجل استعراض حالة استمرارية الأعمال في المنظمة والقيام بتحليل للفجوات وفقاً لمعايير الأمم المتحدة. ومن المتوقع أن يسفر المشروع عن إعداد سياسة منقحة لاستمرارية الأعمال وإدارة قدرة المنظمة على الصمود، إلى جانب خطة لتنفيذ استمرارية الأعمال في المقر الرئيسي للمنظمة ومركز الخدمات المشتركة. وستُعرض الخطة على الإدارة العليا للموافقة عليها بحلول أبريل/نيسان 2017 قبل البدء بالتنفيذ.
AUD 3312- التقرير الشامل للإدارة المالية والشؤون الإدارية لمراجعات المكتب القطري لعام 2011 - التوصية 3	على نائب المدير العام أن يُنشئ إطاراً لمسؤوليات رصد السياسات ضمن الوحدات المختلفة لذراع العمليات. وينبغي إجراء تقييم للاحتياجات لوظائف الرصد في ضوء التمويل الحالي وقدرات وحدات إصدار السياسات، وتحديدًا وحدات إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والمالية.	بقيادة مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، تم وضع سياسة المنظمة الخاصة بالمساءلة وعرضها على لجنة المالية (الوثيقة FC 157/15)، كما وُضع إطار الرقابة الداخلية وعُرض على لجنة المالية (FC161/16)، التي توهت بالأمانة على المجموعة الكبيرة من الخطوات المتخذة/المقررة. وورّع مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، في عام 2016، الشكل المطلوب والخاص بخطة منع الغش، بناء على التعميم الإداري رقم 08/2015، بعنوان السياسة ضد الغش وغيرها من ممارسات الفساد، على جميع المكاتب القطرية (باللغات الفرنسية والإنكليزية والأسبانية؛ تليها اللغة العربية في عام 2017). وتشدد الخطوط التوجيهية لإعداد التقارير السنوية للمنظمة (في القسم 3) على المساءلة والرقابة الداخلية، مما يؤدي إلى تعميم نهج رفع التقارير لدى ممثلات المنظمة، وتنسيق عملية رفع التقارير السنوية مع عملية رفع التقارير بشأن الرقابة الداخلية، وذلك وفقاً للنهج الذي وافقت عليه المجموعة التوجيهية المعنية بالرقابة الداخلية في ديسمبر/كانون الأول 2016. وتُتخذ خطوات، بقيادة مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، لإنجاز عملية تحديد إجراءات رفع التقارير بشأن الرقابة الداخلية، ستسفر عن بيان بشأن الرقابة الداخلية سيصاحب الكشف المالية لعام 2017. كما تقرر بذل جهود للتوعية والتدريب، بما في ذلك الاستبيان الحالي بشأن الرقابة الداخلية الذي سيستخدم لرفع التقارير عن الرقابة الداخلية

<p>في عام 2017 (سيبدأ ذلك في الربع الثاني من عام 2017 وسيستمر طوال العام 2017). وبناء على ما تقدّم، يوصى بإغلاق التوصية<sup>8</sup>.</p>		
<p>تم اختيار الاستشاري ومن المتوقع التوقيع على العقد بحلول نهاية شهر فبراير/شباط 2017.</p>	<p>ينبغي على المجموعة التوجيهية للنظام العالمي لإدارة الموارد التعاقد مع استشاري خارجي (أو شركة استشارية) متخصصة في نظام تخطيط الموارد؛ للمساعدة على تحديد القدرات/الموارد المطلوبة لدعم إنتاج النظام العالمي لإدارة الموارد عبر وحدات العمل وتحديد ترتيبات الحوكمة الأكثر فعالية.</p>	<p>0414 AUD - استعراض إغلاق برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد - التوصية 3</p>
<p>تحديث فبراير/شباط 2017: بعد إجراء اتصالات مع المنظمة، أبلغت وزارة البنية التحتية فرع إدارة البنية الأساسية والمرافق لفظياً أن المبلغ السنوي المخصص لأعمال الصيانة العاجلة في المنظمة ارتفع إلى 1 500 000 يورو سنوياً على مدى السنوات الثلاث المقبلة. كما قدمت وزارة البنية الأساسية إلى السلطات الإيطالية المختصة، في يونيو/حزيران 2016، مشروعاً للاقتصاد في الطاقة (للمبنى C فقط)، بمبلغ إجمالي قدره 4 200 000 يورو. ولم ترسل أي معلومات مسترجعة إلى الوزارة. وهناك جهود جارية من جانب المدير العام المساعد في إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والمالية، للحصول على تمويل إضافي من السلطات الإيطالية. ويجب النظر في رفع تقارير بذلك إلى الأجهزة الرئاسية في سياق سياسة المساءلة وإطار الرقابة الداخلية للمنظمة (الذي تم عرضه على لجنة المالية) فضلاً عن أي معلومات محدّثة وتقارير في هذا الصدد. وتُتخذ تدابير العناية الواجبة من جانب نائب المدير العام/العمليات تماشياً مع التعميم الإداري رقم 22/2011 ونشرة المدير العام رقم 36/2013، التي أنسب بموجبها إلى نائب المدير العام/العمليات دور المسؤول المكلف في المنظمة عن السلامة والصحة، وذلك بدعم مستمر وبتنسيق الجهود مع مساعد المدير العام/إدارة الخدمات المؤسسية. وبالتالي يوصى بإغلاق التوصية.</p>	<p>على نائب المدير العام - العمليات أن يشرع في رفع تقارير دورية عن سلامة مباني المقر إلى الأجهزة الرئاسية ذات الصلة، ويمكن للأجهزة الرئاسية من خلالها رصد الجهود المبذولة للتوصل إلى امتثال كامل لمعايير سلامة المباني التي يتبناها للبلد المضيف وتوفير توجيهات واتخاذ قرارات بشأن التمويل.</p>	<p>3213 AUD - إدارة البنية الأساسية للمقر - التوصية 3</p>
<p>فبراير/شباط 2017: يتم إعداد مقترح من جانب إدارة الخدمات المؤسسية.</p>	<p>بالإضافة إلى المعلومات التي يتعين تقديمها إلى الأجهزة الرئاسية في سياق التوصيتين رقم 2 ورقم 3</p>	<p>3213 AUD - المقر إدارة البنية الأساسية - التوصية 5</p>

<sup>8</sup> لم يوافق مكتب المفتش العام على إغلاق التوصية.

	<p>أعلاه، على نائب المدير العام - العمليات والمدير العام المساعد، وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والمالية النظر في وضع مقترح لخطة تجديد رأسمالي للمجمع، على أساس تقييم للاحتياجات تقوم بتنسيقه إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والمالية (مع دعم داخلي وخارجي حسب الاقتضاء).</p>	
--	---	--

الملحق واو  
مكتب المفتش العام - الهيكل التنظيمي  
ديسمبر/كانون الأول 2016



## الملحق زاي

## جدول الملاك في ديسمبر/كانون الأول 2016

المجموع	شاغرة	أنثى	ذكر	الدرجة	
1			1	مد-2	المفتش العام
13					المراجعون
3		1	2	ف-5	مراجع أقدم
2	1		1	ف-4	مراجع إقليمي
2	1		1	ف-3	مراجع إقليمي
2		1	1	ف-4	مراجع
3		1	2	ف-3	مراجع
1	1			ف-2	مراجع
5					المحققون
1			1	ف-5	محقق أقدم
1		1		ف-4	محقق
3	1	2		ف-3	محقق
19	4	6	9		
1	1			ع-5	كاتب مراجعة
5					الدعم المكتبي و الإداري
1	1			ع-6	سكرتيرة
1		1		ع-4	كاتب/ناسخ
1			1	ع-4	كاتب سجلات
2		1	1	ع-3	كاتب/ناسخ
25	6	8	11		

البلدان التالية ممثلة فيما ورد أعلاه:

الإجمالي	الخدمات العامة	فئة المدير والفئة الفنية	البلد
1		1	الأرجنتين
2		2	مصر
1		1	فرنسا
1		1	ألمانيا
1	1		الهند
3	2	1	إيطاليا
1		1	جامايكا
1		1	اليابان
1		1	مدغشقر
1		1	إسبانيا
1		1	المملكة المتحدة
4	1	3	الولايات المتحدة الأمريكية
1		1	أوزبكستان
6	2	4	شاغر
25	6	19	الإجمالي