



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



## لجنة المالية

الدورة الحادية والستون بعد المائة

روما 16-20 مايو/أيار 2016

التقرير السنوي للمفتش العام 2015

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد John Fitzsimon

المفتش العام بالوكالة

الهاتف: + 3906 5705 4884



mq356

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

- ◀ يسرّ المفتش العام بالوكالة أن يعرض على لجنة المالية التقرير السنوي لمكتب المفتش العام لسنة 2015 كما أحيل إلى المدير العام. ويتضمّن التقرير معلومات عن أعمال المراجعة والتفتيش والتدقيق التي اضطلع بها المكتب في عام 2015، فضلاً عن إدارته الداخلية.
- ◀ يستند نشاط مكتب المفتش العام في مجال المراجعة إلى خطة متجددة يكفل، 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 2015 استعراض استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين في المنظمة، وذلك بناء على طلب لجنة المالية في دورتها الثامنة والأربعين بعد المائة بأن يواصل مكتب المفتش العام مراقبة هذا المجال. وأجرى الاستعراض تقييماً لتطبيق التغييرات حتى تاريخه في سياسة الموارد البشرية لغير الموظفين.
- ◀ يعطي التقرير السنوي معلومات مفصلة عن نتائج عمليات المراجعة والتفتيش خلال سنة 2015. وهي تتماشى مع النتائج التي توصل إليها مكتب المفتش العام خلال السنة الماضية ويقرّ المكتب باتخاذ تدابير إيجابية في عام 2015 من ضمن 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 2015 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 وعلى مشورة مكتب المفتش العام بشأن السياسات والذي أيد إدارة المنظمة وحوكمتها.
- ◀ يخضع كبار المديرين 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 2015.
- ◀ بناء 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 تسهيلاً للرجوع إليها. وبالإمكان استكمال ذلك بمزيد من المعلومات المحدثة من قبل ممثلي الإدارة في الدورة الحادية والستين بعد المائة للجنة المالية وسيجري رصد حالة التوصيات في التقارير الفصلية التي يرفعها مكتب المفتش العام إلى المدير العام.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ إن لجنة المالية مدعوة إلى أخذ العلم بالتقرير السنوي للمفتش العام عن سنة 2015.

### مسودة المشورة

◀ إن لجنة المالية:

- أثنت على جودة التقرير وعلى تحليل القضايا المعروضة فيه والذي تناول مجمل المسؤوليات الواقعة ضمن اختصاص مكتب المفتش العام، مع الإشارة إلى أنّ 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 التشجيع على تنفيذ التحسينات على مستوى الرقابة من خلال اتخاذ إجراءات متفق عليها ويخضع تنفيذها لعملية متابعة منتظمة؛
- أشارت إلى نظم المنظمة للعمل بالنسبة إلى النتائج المغايرة المنبثقة عن تحقيقات مكتب المفتش العام، لا سيما عملية فرض العقوبات على الموردين بحسب انطباقها على الأطراف الثالثة المشاركة في أنشطة المنظمة والتي تبين أنها ضالعة في عملية غشّ، وهي نظم جرى تطبيقها بالكامل في عام 2015؛
- حَبّبت برد المدير العام الإيجابي على التقرير.

## مكتب المفتش العام

### التقرير السنوي

2015

### النقاط البارزة

يعرض هذا التقرير موجزاً للأنشطة التي قام بها مكتب المفتش العام في منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) في عام 2015.

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 المؤسسي 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.

وقد شملت المجالات المؤسسية الرئيسية التي أخضعت لاستعراضات المراجعة الرسمية التي استُكملت في 2015 تعميم المنظور الجنساني في الإطار الاستراتيجي؛ والاتصالات المؤسسية؛ والموارد البشرية من غير الموظفين؛ واستعراض أنشطة شعبة الخدمات الإدارية؛ وإدارة وأمن خدمات تكنولوجيا المعلومات؛ وترتيبات السفر؛ والمشتريات المشتركة مع الوكالات التي مقرها روما، برنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية، توحيد الأداء؛ ومركز الخدمات المشتركة؛ وإدماج عمليات الطوارئ مع الأنشطة الإنمائية. 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. ولا يزال بعض عمليات المراجعة في خطة العمل لعام 2015 جارياً ويتوقع أن يستكمل في وقت مبكر من عام 2016.

في عام 2015، أصدر مكتب المفتش العام 30 مراجعة مفردة وتقرير تفتيش اثنين 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 370 توصية و182 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 94 مسألة (79 شكوى و15 استشارة) بعد أن قامت وحدة التحقيقات بدراستها، وأصدر ما مجموعه 12 تقرير تحقيق وسبع مذكرات تحقيق. ويواصل مكتب المفتش العام العمل مع الإدارة على تعزيز عناصر إطار النزاهة لدى المنظمة.

يقدم التقرير السنوي مزيداً من المعلومات عن نتائج مراجعات مكتب المفتش العام وعمله في التحقيقات أثناء عام 2015. وينوّه مكتب المفتش العام بالإجراءات الإيجابية التي اتخذت في عام 2015 كجزء من مبادرات التحول الجارية في المنظمة لدعم منظمة أكثر توجهاً بكثير نحو تحقيق النتائج وأكثر وعياً للمخاطر وخضوعاً للمساءلة. وقد أدخل 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 2015، كما توجز في الفقرة 13 من التقرير عن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة ووجهات هذه المخاطر، إلى أنه لا تزال هناك تحديات هامة في عدد من الميادين الأساسية لإدامة تحوّل المنظمة وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة.

حتى ديسمبر/كانون الأول 2015، 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 2016 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

2015

### المحتويات

الفقرات		
1	مقدمة	أولاً
7 - 2	الولاية والمهمة	ثانياً
8	بيان الاستقلالية	ثالثاً
9	التقارير التقديرية إلى لجنة المالية	رابعاً
10	مدى تعرُّض المنظمة للمخاطر والتوجهات	خامساً
20-11	وضع وتنفيذ خطة المراجعة القائمة على المخاطر	سادساً
29-21	التوصيات/الإجراءات المتفق عليها والقرارات الناجمة عن المراجعات	سابعاً
49-30	التحقيق في الغش وغيره من حالات سوء السلوك	ثامناً
54-50	عمليات التفتيش والخدمات الاستشارية الأخرى	تاسعاً
56-55	تنفيذ سياسة مكتب المفتش العام بشأن الإفصاح عن التقارير	عاشراً
67-57	إدارة مكتب المفتش العام: إدارة القدرات والعمليات الداخلية في المكتب	حادي عشر
79-68	تحقيق الحد الأقصى من تغطية ومواءمة الرقابة عن طريق التنسيق والتعاون مع هيئات الرقابة الأخرى	ثاني عشر

### الملاحق

الملحق ألف- المخاطر في سجل المخاطر المؤسسية لدى مكتب المفتش العام التي غطيت في مراجعات استكملت أو كانت جارية في نهاية عام 2015

الملحق باء - تغطية مراجعة المكاتب الميدانية

الملحق جيم - التقارير الصادرة في عام 2015 خضوعاً لسياسة الإفصاح

الملحق دال- ملخصات لنتائج عمليات المراجعة والتفتيش التي صدرت تقارير عنها في عام 2015

الملحق هاء- ملخص التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة بشأن المخاطر العالية

الملحق واو- مكتب المفتش العام - الهيكل التنظيمي

الملحق زاي- مكتب المفتش العام جدول الملاك

## مكتب المفتش العام

### التقرير السنوي

2015

### أولاً - مقدمة

1- يتضمن هذا التقرير المقدم إلى المدير العام موجزاً للأنشطة الرقابية التي قام بها مكتب المفتش العام (المكتب) في عام 2015. ووفقاً لترتيبات الرقابة في المنظمة، يتاح هذا التقرير أيضاً للجنة المراجعة ولجنة المالية، وبعد ذلك للجمهور على موقع المنظمة على الإنترنت.

### ثانياً - الولاية والمهمة

2- مكتب المفتش العام مسؤول عن المراجعة الداخلية، التي تشمل مراقبة وتقييم مدى كفاية وفعالية النظام المعتمد في المنظمة للضوابط الداخلية وإدارة المخاطر والإدارة المالية واستخدام الأصول. والمكتب مسؤول أيضاً عن التحقيق في الادعاءات بسوء السلوك من جانب موظفي المنظمة والشركاء المنفذين والمتعاقدين في سياق برامج المنظمة، وعن المراجعات المستقلة بموجب آلية الشكاوى المتضمنة في "سياسات الحماية البيئية والاجتماعية" التي تعتمدها المنظمة. ويعتمد المكتب أيضاً على خبرته في مجال المراجعة والتحقيق لإجراء عمليات تفتيش لتقصي الحقائق بشأن أحداث أو أنشطة محددة، لدعم اتخاذ الإدارة العليا لقرارات فيها. وميثاق المكتب مُدرج كالمرفق ألف في دليل التعليمات الإدارية للمنظمة 107.

3- يوفر المكتب، مع مكتب التقييم، الرقابة الداخلية الشاملة في المنظمة. ويوفر المراجع الخارجي، الذي يتعاون معه مكتب المفتش العام، رقابة خارجية مكملة.

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"، الصادرة عن "معهد المراجعين الداخليين"، وهو الهيئة الفنية العالمية المختصة. وفيما يتعلق بالتحقيقات

التي يتولاها، يتبع المكتب "الخطوط التوجيهية للتحقيقات الإدارية الداخلية" التي تتبناها المنظمة، والتي تستند إلى "الخطوط التوجيهية الموحدة للتحقيق"، الصادرة عن "مؤتمر المحققين الدوليين التابعين لمنظمة 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 دليل التعليمات الإدارية 146.

### ثالثاً - بيان الاستقلالية

8- خلال عام 2015، قام مكتب المفتش العام بأنشطته الفنية باستقلالية ضمن المنظمة. ويتشاور المكتب مع الإدارة عند التخطيط لعمليات المراجعة، لكنه لم يواجه أثناء عمليات المراجعة أو التفتيش أو التحقيقات أو الأنشطة ذات الصلة أية قيود غير مقبولة على نطاق عمله.

### رابعاً - التقارير التقديرية إلى لجنة المالية

9- ينص ميثاق مكتب المفتش العام على أنه، رهناً بالسلطة التقديرية للمفتش العام، يجوز أن يقدم المكتب أي تقرير مراجعة أو أي موضوع آخر إلى لجنة المالية، مشفوعاً بتعليقات المدير العام، وأن يتاح هذا التقرير للدول الأعضاء المهتمة الأخرى. ولم تقدم في عام 2015 إلى جانب التقرير السنوي أية تقارير من هذا القبيل.

### خامساً - مدى تعرُّض المنظمة للمخاطر والتوجهات

10- خلال عام 2015، أحرزت المنظمة تقدماً في تنفيذ التغييرات التحويلية الرامية إلى المزيد من التوطيد المؤسسي وتعزيز التنفيذ ووقع البرامج، مدرجة دروساً مستفادة من عام 2014. ويلاحظ مكتب المفتش العام نتائج إيجابية وتحديات أيضاً من عملها في عام 2014، ترد النقاط البارزة فيها فيما يلي:

- مزيد من التقدم في تحقيق تركيز أكبر وفي التوجه إلى النتائج في العمل البرنامجي للمنظمة: حدّد مكتب المفتش العام في استعراض قَدَم في وقت مبكر من عام 2015 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



والانتهاء 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 إعادة هيكلة "إدارة التعاون التقني" السابقة (التي أصبحت الآن "إدارة الإشراف على البرنامج والتعاون التقني") لتضم "قادة البرامج الاستراتيجية" الذين أصبحوا الآن متفرغين، وإنشطة مسؤولية الإشراف على برامج الأهداف الاستراتيجية الخمسة وتنسيقها بالمدير العام المساعد لشؤون التعاون التقني، على النحو الذي أقرته الدورة الثالثة والخمسون بعد المائة للمجلس. وعلاوة على ذلك، مستفيداً من الخبرة المكتسبة خلال الفترة المالية الأولى من تنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد، ركز 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 الفترة 2016-2017.

- **تعميم المنظور الجنساني باعتباره موضوعاً مشتركاً:** أوصيت الإدارة بأن تتبع نهجاً شاملاً لضمان الربط بين الأنشطة والميزانيات المخصصة والنتائج المتحققة على كافة المستويات لتعزيز عملية صنع القرار ووضع التقارير المؤسسية عن تعميم المنظور الجنساني باعتباره أحد المواضيع المشتركة ضمن الإطار الاستراتيجي. ووضع غايات متصلة بالمساواة بين الجنسين ورصد الإنجازات ضمن الإطار الاستراتيجي عنصراً هاماً. وقد وافق قادة برامج الأهداف الاستراتيجية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وشعبة الحماية الاجتماعية على مواصلة اتخاذ إجراءات لتعزيز تعميم مراعاة المنظور الجنساني في عملية تخطيط وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية. وعلى مستوى المكاتب الميدانية، تشير الدلائل الأولية أن المكاتب القطرية تبذل جهوداً لإدراج الشواغل الجنسانية في البرامج الميدانية. وقد وافق الممثلون الإقليميون وشعبة الحماية الاجتماعية على اتخاذ إجراءات باستخدام الموارد المتاحة على المستوى الإقليمي لتعزيز الوعي بالمسائل الجنسانية على مستوى المكاتب القطرية وتوفير التوجيه بشأن تعميم المنظور الجنساني خلال عمليات وضع وتنفيذ البرامج بأسرها.
- **سياسات تعزيز النزاهة والائتمانية:** أكملت سياسة المنظمة الخاصة بمجازاة الموردين عامها الأول، مدعومة من لجنة معنية بمجازاة الموردين. وتبقى المنظمة واحدة من قلة من منظمات الأمم المتحدة التي تمتلك نظاماً كاملاً فعّالاً لمجازاة الموردين، يتماشى مع إطار السياسات النموذجي للأمم المتحدة، وتستطيع دعم مبادرات مكافحة الغش والفساد ذات الصلة على مستوى منظومة الأمم المتحدة. وقد حُدثت في عام 2015 سياسة المنظمة المتعلقة بالغش وجرت كذلك موازنة تعريفات الغش. واستكمل المفتش العام الخطوط التوجيهية للتحقيق في المنظمة لتعكس، من بين جملة أمور، التغييرات في ولاية مكتب المفتش العام والتوصيات الواردة في الاستعراض الخارجي لوظيفة التحقيق، وقدمت للمراجعة الداخلية في المنظمة.
- **التقدم المحرز في اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام:** أثناء عام 2015، ساعد مكتب المفتش العام بصفة استشارية على التقدم الذي أحرزته المنظمة نحو تحقيق أول كشوف مالية ممثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (2014). وقد تم التوصل إلى هذا المعلم الهام في عام 2015 بالحصول على رأي المراجع الخارجي غير المشفوع بتحفظ في الكشوف المالية. وعند نقاط مناسبة في الفترة المالية المقبلة، سيواصل مكتب المفتش العام رصد إجراءات المتابعة، بما في ذلك التقدم المحرز في تطبيق الأحكام الانتقالية ذات الصلة المسموح

بها لفترات معينة محددة بموجب المعايير المحاسبية الدولية، ورصد مواصلة تنفيذ توصيات المراجع الخارجي المتعلقة بإعداد الكشوف المالية.

- **تحسين الضوابط في الإدارة والشؤون المالية الميدانية:** في أكتوبر/تشرين الأول 2015، أصدر مكتب المفتش العام تقريره الشامل الرابع عن المسائل المالية والإدارة في المكاتب القطرية. وقد أدخلت الإدارة العليا منذ التقرير الشامل السابق عدة تحسينات، بما في ذلك: (1) إصدار سياسة مساءلة للمنظمة رفيعة المستوى، (2) إعداد خطة لتحسين قدرة المكاتب القطرية على تطوير وإنجاز المشاريع، (3) وضع النسخة الأولى من لوحة قياس نتائج المنظمة لتمكين تجميع وتحليل وتقديم النتائج (البيانات الكمية والنوعية) على جميع المستويات، بما في ذلك على مستوى المكاتب القطرية، في سياق "الإطار الاستراتيجي". وقد صنّف التقرير الشامل 14 مكتباً قترياً من أصل 22 (64 في المائة) على أنها مرضية فيما يتعلق بنظام الضبط الداخلي، وصنّف 8 مكاتب (36 في المائة) على أنها مقصرة. ولم يصنف أي مكتب على أنه مقصر قصوراً شديداً (بالمقارنة مع مكتب واحد في التقرير الشامل السابق وثلاثة مكاتب في التقرير الذي سبقه). هكذا، قُيّم ثلثا المكاتب على أنها عموماً تعمل على النحو المقصود في مجال الشؤون المالية والإدارية، ويشكّل ذلك تحسناً ملحوظاً بالمقارنة مع التقرير الشامل الأخير الذي صنّف 43 في المائة فقط من المكاتب على أنها مرضية عموماً.
- **إدماج عمليات الطوارئ مع الأنشطة الإنمائية:** سارت عملية تطبيق لامركزية لعمليات الطوارئ ونقلها من شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل إلى المكاتب الميدانية وفقاً للتخطيط الأصلي. ففي مارس/آذار 2015، كانت قد اكتملت العملية الشاملة في جميع المكاتب القطرية التي لديها عمليات طوارئ. ولكن لا تزال هناك ثغرات في المكاتب القطرية من ناحية القدرات التقنية والتشغيلية والإدارية. وبالإضافة إلى ذلك، لا يزال من الضروري أن تعالج شواغل التمويل لضمان التكامل الكافي مع الأنشطة الإنمائية واستدامة التغييرات التي أدخلت عبر نموذج الأعمال الجديد. وما زال عدد من القرارات معلقاً، بما في ذلك تلك التي تتعلق بغرض وإدارة محاور الإغاثة الإنسانية الواقعة في إقليم أفريقيا. ويشجع مكتب المفتش العام الإدارة على إعطاء أولوية عالية للتصدي لهذه المسائل، ما يساهم في تحقيق الهدفين التوأم، تحسين الأداء وتحقيق أثر أكبر على المستوى القطري.
- **تنفيذ وتنسيق برنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية من جانب الوكالات المشاركة الثلاث، منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وأمانة برنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية:** أشار قسم المراجعة الداخلية إلى أنه منذ بداية البرنامج المشترك في عام 2008، أصبحت المفاهيم والشروط ملموسة إلى درجة أكبر، ونتيجة ذلك استمر تحسين مواءمة البرنامج مع احتياجات البلدان الشريكة واتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ. وقد وردت في المراجعة ثلاث ملاحظات: (1) تداخل أنشطة برنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية مع أنشطة الشركاء المنفذين الآخرين وموارد التمويل الأخرى للمبادرة المعززة لخفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الأحراج وتدهور الغابات؛ (2) الافتقار إلى مبادئ شاملة وخطوط توجيهية لتخصيص الموارد لدعم أنشطة خطط العمل الوطني والدعم المحدد الأهداف؛

(3) كون الإطار المنطقي بالغ التعقيد وغير مركز تركيزاً كافياً؛ (4) وجود أوجه قصور في التعاون والتنسيق بين الوكالات.

- الافتقار إلى الاتساق بين السياسات وبين الممارسات فيما يتعلق بالموارد البشرية من غير الموظفين: تمثل الموارد البشرية من غير الموظفين حالياً حوالي 70 في المائة من القوة العاملة في المنظمة. وقد حددت مراجعة أجريت في عام 2015 مخاطر تنبغي معالجتها تتعلق بالافتقار المتزايد إلى الاتساق بين سياسات الموارد البشرية من غير الموظفين وبين الممارسة الفعلية. وبينما يتأتى عن استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين بعض المنافع الهامة (خاصة من حيث المرونة وتخفيض التكاليف)، هناك أيضاً مخاطر تتعلق بفقدان استمرارية البرامج والذاكرة المؤسسية والقدرات التقنية بسبب التبدل المرتفع لهذه الفئة من الموارد البشرية وبشفافية الاختيار وبالتعاضد بين فئتين لديهما شروط تعاقدية مختلفة مع أن وظائفهما متشابهة. كما أن ارتفاع تبدل فئة الموارد البشرية من غير الموظفين ومتطلبات تدريبها قد تستهلك جزئياً الوفورات المحققة من انخفاض التكاليف التعاقدية لهذه الفئة بالمقارنة مع التكاليف التعاقدية للموظفين المنتظمين. وقد أوصى مكتب المفتش العام، من ضمن اعتبارات أخرى، بأن تقيّم كل وحدة المزيج الأمثل من الفئتين بعد إجراء تخطيط صارم لقوة العمل بدعم من مكتب الموارد البشرية.

- الضغوط الكبيرة على مركز الخدمات المشتركة: خلص مكتب المفتش العام إلى أن هيكل الرقابة الداخلية والتوظيف في مركز الخدمات المشتركة غير كافٍ وأن مستويات تبدل الموظفين مرتفعة جداً. كما استمرت عدة نقاط ضعف بُلغ عنها عام 2010 تتعلق بتعريف وصلة وقياس اتفاق مستوى الخدمة. ولم تُحلّ بعد مسائل محددة لا زالت تثير القلق منذ أمد طويل مثل القدرات العامة والاحتفاظ بالموظفين، والرقابة الإشرافية، وإدارة عبء العمل، ودرجات الموظفين والتدرج الوظيفي. وأشار مكتب المفتش العام أيضاً إلى أن مركز الخدمات المشتركة راكم ثروة من المعرفة المؤسسية تتيح له الانتقال من القيام بدور تجهيز المعاملات بالدرجة الأولى إلى مركز يوفر مزيداً من خدمات القيمة المضافة (وذلك تطور طبيعي للمحاور الإدارية لا تسعى المنظمة إليه بفعالية). غير أن هناك حاجة إلى استراتيجية طويلة الأجل يؤدي غيابها إلى تفاقم بعض المسائل الأدنى مستوى، خاصة فيما يتعلق بحوافز الموظفين وتبدل الموظفين. ويسر مكتب المفتش العام الإشارة إلى أن مركز الخدمات المشتركة، الذي أصبح الآن تحت إشراف نائب المدير العام/العمليات، شرع في وقت مبكر من عام 2016 بعملية تحول طموحة، بانياً على الإصلاح الذي بدأته بالفعل إدارة مركز الخدمات المشتركة السابقة وموسعاً نطاقه.

- استمرار تحديات ضمان استمرارية الأعمال وأمن تكنولوجيا المعلومات وضمان مستويات كافية من خدمات تكنولوجيا المعلومات: تظل توصيات مكتب المفتش العام بشأن استمرارية الأعمال التنظيمية معلقة. وقد حددت مراجعة متابعة أجريت في يناير/كانون الثاني 2015 استمرار نقاط ضعف في الرقابة المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات. ويشير مكتب المفتش العام إلى التقدم الذي أحرزته شعبة تكنولوجيا المعلومات خلال عام 2015 في التصدي لهذه المسألة الأخيرة، لكن العمل على تخطيط الاستمرارية الأوسع نطاقاً للأعمال لا يزال معلقاً. وفيما يتعلق بإدارة خدمة تكنولوجيا المعلومات، خلصت مراجعة استكملت في عام 2015 إلى أن إدارة التغيير وإدارة مستوى الخدمة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات عمليتان تحتجان تحسيناً.

- أكد تفتيش أجري على شعبة الشؤون الإدارية في عام 2015 مجدداً استمرار وجود مخاطر تنظيمية كبيرة في مجال سلامة البنية الأساسية في المقر وفي تأخير تنفيذ استراتيجية المشتريات التي وضعت عام 2014 واتفق عليها في عام 2015 ووردت في برنامج العمل والميزانية المعدل للفترة 2016-2017. أما في مجال إدارة السفر، فقد كان الوضع أفضل نسبياً، ولكن ما زالت مسائل تثير القلق بشأن الافتقار إلى إدماج السفر المحلي في نظام معلومات إدارة السفر وقدرة شعبة الشؤون الإدارية على الرصد.

## سادساً - وضع وتنفيذ خطة المراجعة القائمة على المخاطر

### نهج التخطيط

11- يتبع مكتب المفتش العام نهجاً للتخطيط قائماً على المخاطر لتحديد واختيار الأنشطة التي يستعرضها. ويوفر هذا النهج أساساً أكثر منهجية لتحديد أولويات عمل المراجعة الداخلية. ويرمي هذا النظام إلى ضمان أن تُستعرض بصورة مستقلة على أساس دورة محددة إدارة كافة المخاطر الرئيسية التي تجابه المنظمة، بصورة مشتركة مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي. في بعض الحالات، تُغطى المخاطر سنوياً، وفي أخرى تُغطى خلال فترة سنتين واحدة أو أكثر، بحيث يكون الهدف استكمال تغطية المخاطر المؤسسية العالية خلال ثلاث من الفترات المالية. وبالنظر إلى الطبيعة الدينامية للمخاطر التي تواجه المنظمة، يتبع مكتب المفتش العام في الجوهر خطة تغطية متجددة تُحدَّث مؤقتاً على أساس سنوي وتُحدَّث بصورة 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.

12- هدفت المراجعة الداخلية التي أجراها مكتب المفتش العام في عام 2015 إلى استكمال التغطية المقترحة في خطة العمل القائمة على المخاطر للفترة 2014-2015. وقد طوّرت هذه الخطة في بداية الفترة المالية مع الأخذ بالاعتبار المدخلات من الإدارة ومن لجنة المراجعة في المنظمة، وأقرها المدير العام بعد ذلك. وفي نهاية عام 2014 وفي كل ثلاثة أشهر من عام 2015، أعيد تقييم الأولويات ضمن الخطة وعدّلت عند الضرورة. وتستند الخطة إلى سجل للمخاطر، أُعد أصلاً في عام 2009 بالشراكة مع جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين ديلويت (Deloitte) وبمدخلات من الإدارة، وجرى تحديثه بانتظام منذ ذلك الحين كي يعكس المخاطر الناشئة وتغيّر أولويات المخاطر. وأدمجت أيضاً في سجل المخاطر النتائج المستمدة من إدارة مخاطر المشاريع التابعة للمنظمة. وفي سياق التحديثات، قد يزيد أو ينقص التقدير المُعطى لبعض المخاطر، وقد تُحذف بعض المخاطر أو تضاف، استناداً إلى المخاطر الناشئة والإجراءات المتخذة من الإدارة والمعلومات الجديدة. ويُرصد تنفيذ خطة المراجعة القائمة على 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.

13- حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2015، حدّد السجل المُحدّث للمخاطر 63 مخاطرة عالية، يغطي خمس منها المُراجع الخارجي أو مكتب التقييم، ويغطي استعراض مستقل مخاطرة واحدة (القدرة التقنية) طلبها الجهاز الرئاسي. أما المخاطر الـ 57 الباقية، فقد أُدرج 37 منها في إطار مهام المراجعة المُخطط لها في خطة المراجعة القائمة على المخاطر للفترة 2014-2015. واشتملت هذه المخاطر، البالغ عددها 37، على 8 مخاطر تغطي على أساس سنوي (مخاطر متكررة). وقد غطى مكتب المفتش العام بعض المخاطر الـ 20 المتبقية في الفترة 2012-2013. وسيدرّج ما تبقى من مخاطر في دورة التخطيط للفترة 2016-2017، إضافة إلى المخاطر التي حُطّط لها ولكنها بقيت دون تغطية في فترة 2016-2017 (أنظر 'خطة التنفيذ' أدناه).

14- إذ ينضج انضواء إدارة المخاطر في مشروع إدارة الموارد على مستوى المنظمة، سيُعدّل مكتب المفتش العام النهج الذي يسير عليه، ليعتمد اعتماداً أوفى على نتائج التقديرات الذاتية للمخاطر التي تضطلع بها الإدارة، كما على تحليله المهني، في تعديل وتطوير خطته المستقبلية للمراجعة القائمة على النتائج.

#### تنفيذ الخطة

15- لدى نهاية عام 2015، استكمل مكتب المفتش العام مهمات غطت 32 مخاطرة من المخاطر العالية البالغ عددها 37 والمدرجة أصلاً في خطة المراجعة القائمة على المخاطر للفترة 2014-2015، كما استكمل 26 مخاطرة متوسطة (انظر الملحق ألف)، أما المهمات التي لا تزال مستمرة لدى نهاية عام 2015 فتغطي مخاطرة عالية واحدة وأخرى إضافية جزئياً (الامتثال لشروط المانحين). وتتعلق المخاطر الأربع العالية الأخرى التي خطط لها أصلاً لكنها في النهاية لم تُغطّ في الفترة 2014-2015 بمسائل الإحصاءات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات/استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، التي أرجأت بناءً على طلب الوحدات المسؤولة لأسباب اعتبرها مكتب المفتش العام معقولة. وقد أدرجت هذه المراجعات في برنامج عمل مكتب المفتش العام لعام 2016. وللتعويض عن ذلك، أدرج مكتب المفتش العام في خطة عام 2015 مهمتين إضافيتين غطتا مخاطرتين اثنتين عاليتين أخريين (أي المتعلقتين بإدارة مخاطر الغش وإدارة الاستثمارات). وسيستكمل العمل على هاتين المهمتين في وقت مبكر من عام 2016.

16- مع الأخذ في الحسبان التغطية الفعلية في الفترة 2012-2015 والتغطية المقررة لعام 2016-2017، واستبعاد المخاطر التي يغطيها التقييم والمراجعة الخارجية أو الاستعراضات المستقلة الأخرى، يظل مكتب المفتش العام، كما يبين الشكل 1 أدناه، على المسار الصحيح للوفاء بهدفه المتمثل بتغطية كافة المخاطر العالية على مدى ثلاث من الفترات المالية تغطي 2012-2017:

الشكل 1- نظرة عامة على تغطية المراجعة للمخاطر العالية على مدى ثلاث  
من الفترات المالية تغطي 2012-2017:



17- واصل مكتب المفتش العام تخصيص موارد كبيرة لاستعراض الأنشطة الميدانية في مجالات البرنامج والعمليات، كما في الشؤون المالية والإدارية. وقد اشتملت أنشطة مكتب المفتش العام استكمال مهمات المراجعة في 18 مكتباً ميدانياً خلال عام 2015. 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).

18- أصدر مكتب المفتش العام 30 تقرير مراجعة تتعلق بعمليات الاستعراض التي قام بها في عام 2015، منها 19 تقريراً تتعلق بمراجعات المكاتب الميدانية (منها 6 تقارير لمهمات استكملت في عام 2014، و13 تقريراً لمهمات استكملت في عام 2015) (أنظر الملحق جيم).

19- زوّدت هذه التقارير الإدارة بالتطمين والمشورة. وترد ملخصات النتائج في تقارير المراجعة الصادرة في عام 2015 في الملحق دال.

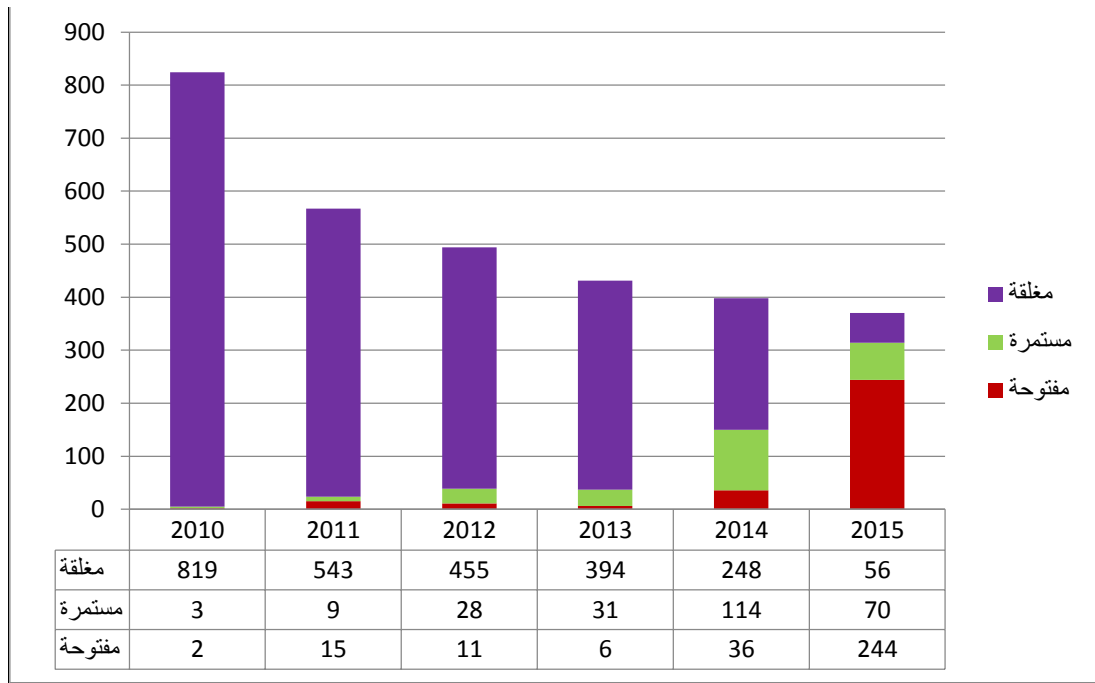
20- خلال عام 2015، نفذ مكتب المفتش العام نهجاً جديداً لتحلّ إجراءات متفق عليها محل توصيات المراجعة، وذلك لإدخال تملك أكبر من جانب الإدارة للنتائج في عملية التعامل مع التقارير. وقد تضمنت تقارير عام 2015 التي

أصدرها مكتب المفتش العام 370 توصية أو إجراء متفق عليه على مختلف المستويات لتعزيز إدارة المخاطر والضوابط الداخلية وعمليات الحوكمة في المنظمة، قبلت الإدارة 98 بالمائة منها. كذلك أثارَت تقارير المكاتب الميدانية الـ 19 ما مجموعه 182 من نقاط الشكوى التي ينبغي للمديرين في المكاتب الميدانية أن يعالجوها.

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

21- كما يبيِّن الشكل 2 الوارد أدناه، في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015، كانت الإدارة قد أغلقت 15 في المائة من التوصيات/الإجراءات-المتفق-عليها في عام 2015، وشرعت في اتخاذ إجراءات لمعالجة 19 في المائة أخرى. وواصلت الإدارة جهودها لتنفيذ جميع التوصيات المتبقية الصادرة قبل عام 2015، بعد أن أغلقت 62 في المائة من التوصيات التي قُدمت في عام 2014، و91 في المائة من جميع التوصيات التي قُدمت في عام 2013، و92 بالمائة من التوصيات التي قُدمت قبل عام 2013. 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.

الشكل 2- حالة تنفيذ جميع التوصيات للفترة 2010-2015  
(حسب تقارير الإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015)



<sup>1</sup> يتعلق مؤشر أداء مكتب المفتش العام (10-2-ألف)، كما ورد في تقرير منتصف المدة، بتنفيذ التوصيات في التقارير التي صدرت قبل فترة تصل إلى عامين من تاريخ إعداد ذلك التقرير. ولذا فإن النتيجة كما في نهاية عام 2015 هي 91 في المائة مقابل الهدف المحدد الذي يبلغ 93 في المائة.

22- يوضح الشكل 3 أدناه معدلات إغلاق التوصيات/الإجراءات المتفق عليها لعام 2015، التي تمثل التنفيذ الفعلي للتوصيات بالمقارنة مع معدلات الإغلاق للفترة 2008-2015.

الشكل 3- معدلات إغلاق التوصيات

حتى 2010/12/31	حتى 2011/12/31	حتى 2012/12/31	حتى 2013/12/31	حتى 2014/12/31	حتى 2015/12/31	
٪89	٪92	٪ 98	٪ 98	٪ 99	٪ 99	2008
٪68	٪88	٪92	٪97	٪ 99	٪ 99	2009
٪56	٪86	٪96	٪ 99	٪ 100	٪ 99	2010
	٪64	٪82	٪94	٪97	٪96	2011
		٪39	٪68	89%	٪92	2012
			٪43	٪83	٪91	2013
				٪33	٪62	2014
					٪ 15	2015

23- ولمساعدة 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 الرقابة الداخلية، 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/الكيان. للإجراء المطلوب تأثير كبير على نظام الرقابة الداخلية.
منخفضة	التوصية مهمة للحفاظ على نظام معقول للمراقبة الداخلية، ولتوفير قيمة أفضل مقابل المال أو لتحسين الكفاءة. قد يؤدي عدم اتخاذ الإجراء المطلوب إلى التقليل من القدرة على تحقيق أهداف الكيان المعني بفعالية وكفاءة.

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

25- كما يبين الشكل 4 أدناه، من بين 574 توصية معلقة قُدمت أثناء الفترة 2008-2015، صُنِّفت 27 منها على أنها ذات مخاطر عالية. وتشمل التوصيات ذات المخاطرة العالية، البالغ عددها 27، 13 توصية قُدمت في عام 2015، و4 قُدمت في عام 2013 و8 قُدمت قبل ذلك الوقت.



#### الشكل 4- التوصيات المعلقة حسب العملية للفترة 2008-2015

العملية المعنية	عالية	متوسطة	منخفضة	إجمالي
الحوكمة والمساءلة والضوابط الإدارية	13	63	30	106
الاستراتيجية والتخطيط	1	34	6	41
الدعوة والاتصال والاتصالات	1	23	21	45
العمليات	7	58	10	75
المساواة بين الجنسين		16	4	20
الإدارة المالية والمصرفية	0	22	17	39
إدارة الأصول	1	9	21	31
الموارد البشرية	2	43	42	87
المشتريات		23	27	50
الأمن		3		3
السفر		11	9	20
نظم المعلومات	2	42	12	56
الشؤون القانونية		1		1
المجموع الإجمالي	27	348	199	574

26- من بين التوصيات المعلقة الـ 574، قُدمت 110 منها قبل عام 2013، ولذا صُنفت على أنها مُعلقة منذ فترة طويلة وعلى هذا فإنها تخضع لخطوات متابعة أكثر كثافة. ويوجز الشكل 5 النتائج حسب فئة المخاطر.

#### الشكل 5 - التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة حسب فئة المخاطر

السنة	عالية	متوسطة	منخفضة	المجموع الإجمالي
2008		2		2
2009	1	2	1	4
2010	1		4	5
2011	2	20	2	24
2012	4	22	13	39
2013	2	23	11	36
المجموع	10	69	31	110
النسبة المئوية	9٪	63٪	28٪	100٪

27- تتعلق التوصيات العشر المتعلقة بالمخاطر العالية التي قُدمت قبل عام 2013 والتي يرد المزيد من المعلومات عنها في المرفق هاء، بما يلي:

- إكمال وبدء تنفيذ إطار إدارة استمرارية الأعمال على مستوى المنظمة؛
- تعريف الإهمال الجسيم والرعوننة الجسيمة بغية دعم التحقيقات والإجراءات التأديبية عندما ينشأ مثل هذه الحالات؛

- وضع إطار لمسؤوليات رصد السياسات داخل الوحدات المختلفة من ذراع العمليات بما في ذلك أنشطة المشتريات؛
- وضع توجيهات شاملة حول كيفية إدارة العمليات مع إيلاء الاعتبار الواجب للفصل بين الواجبات في إطار سيناريوهات توظيف مختلفة وتوفير المكاتب الصغيرة بضوابط تعويضية؛
- تقييم عنصر رئيسي للمشتريات الميدانية المتوقعة ولبرنامج رصد خطابات الاتفاق وتخصيص الموارد المطلوبة والموظفين المطلوبين لوظيفة الرصد الجديدة؛
- استكمال تقييم شامل لمخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات؛
- تطوير خطوط توجيهية لترتيبات الأمن لجميع مكونات الشبكة؛
- معالجة المسائل التي حُددت في استعراض إدارة البنية الأساسية في المقر، بما في ذلك تقديم تقارير دورية عن سلامة مباني المقر إلى الأجهزة الرئاسية ووضع مقترح لخطة التجديد الرأسمالي للمجمع.

28- رغم أن الإدارة أحرزت بعض التقدم في معالجة هذه التوصيات، كما يبين الملحق هاء، إلا أن الإجراءات التي اتخذت حتى الآن لا تكفي لإغلاقها. وقد لاحق مكتب المفتش العام الإدارة بشأن تنفيذ هذه التوصيات بانتظام طوال العام وأبلغ عنها في تقارير مكتب المفتش العام ربع السنوية إلى المدير العام.

29- في الفترة 2014-2015، ولتحسين معدل التوصيات/الإجراءات-المتفق-عليها، شدّد المدير العام على مساءلة الإدارة العليا على مستوى مساعد المدير العام، 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. وهناك خطوة أخرى سيجري تنفيذها بدءاً من عام 2016، استجابة لتوصية من لجنة المراجعة في المنظمة، هي أن ينفذ مكتب المفتش العام سياسة تصعيد جديدة تُرسل بموجبها تنبيهات وتذكيرات إلى مساعدي المدير العام 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 ستُشدّد، بربطها بالمواعيد المتفق عليها للتوصيات بدلاً من ربطها بسنة الإصدار.

### ثامناً - التحقيق في الغش وغيره من حالات سوء السلوك

30- وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام مسؤولة عن تهيئة بيئة من النزاهة في مختلف عمليات المنظمة بكشف أي ادعاءات أو مؤشرات على وجود غش وسوء سلوك من جانب موظفي المنظمة أو شركائها أو المتعاقدين معها فيما يتعلق بأعمالهم مع المنظمة والتحقيق فيها، كما أنها مسؤولة أيضاً عن تشجيع اتخاذ تدابير وقائية. ويجري الأخذ بنتائج التحقيقات بغية استنباط الدروس والتوصية بتغييرات سياساتية وإجرائية تزيد النزاهة في المنظمة. وتقدم الوحدة

خدمات استشارية حول المسائل المتعلقة بالنزاهة، وتساعد المفتش العام أيضاً على إجراء أي عمليات تفتيش أخرى لتقصي الحقائق تتطلب خبرة قانونية أو تحقيقية.

### عملية التحقيق

31- تشمل مسؤولية مكتب المفتش العام التحقيق في ادعاءات سوء السلوك، بما في ذلك الغش والممارسات الفاسدة الأخرى، وكذلك التحقيق 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 وُسِّعت ولاية مكتب المفتش العام في مجال التحقيق في بداية عام 2015 لتشمل حالات التحرش في مكان العمل، وكذلك المسؤولية عن إدارة "آلية معالجة المظالم" كجزء من "الخطوط التوجيهية للإدارة الاجتماعية والبيئية" التي تتبناها المنظمة.

32- يجري التحقيق في سوء سلوك الموظفين طبقاً لـ "الخطوط التوجيهية للتحقيقات الإدارية الداخلية" التي تتبناها المنظمة. وتتنطبق على مختلف أنواع الحالات التي تقع ضمن ولاية مكتب المفتش العام حدود زمنية معينة، حدّد 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 ينبغي 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 يُجرى فيها مكتب المفتش العام تحقيقاً كاملاً، يرفع مكتب المفتش العام تقريراً عن استنتاجاته عما إذا كانت للادعاءات ما يبررها إلى المدير العام (للموظفين الكبار) أو إلى المدير العام المساعد/الخدمات المؤسسية (أو السلطة المخوّلة في حالات أخرى)، لاتخاذ قرار بما إذا كان يتعين البدء في إجراءات تأديبية بموجب القسم 330 من الدليل الإجرائي للمنظمة.

33- يجري استعراض الادعاءات المتعلقة بأنشطة غش وفساد ارتكبتها الغير (أي البائعون 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 جزاءات. وحيث يجد مكتب المفتش العام طرفاً ثالثاً ضالماً في أعمال تستوجب إيقاع جزاءات، يجري إعداد نتائج التحقيق وطلب البدء باتخاذ إجراءات الجزاءات وترسل إلى لجنة الجزاءات على الموردين. وستقرر اللجنة ما إذا كان ينبغي فتح إجراء جزاءات، 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 جزاء على الطرف الثالث المعني.

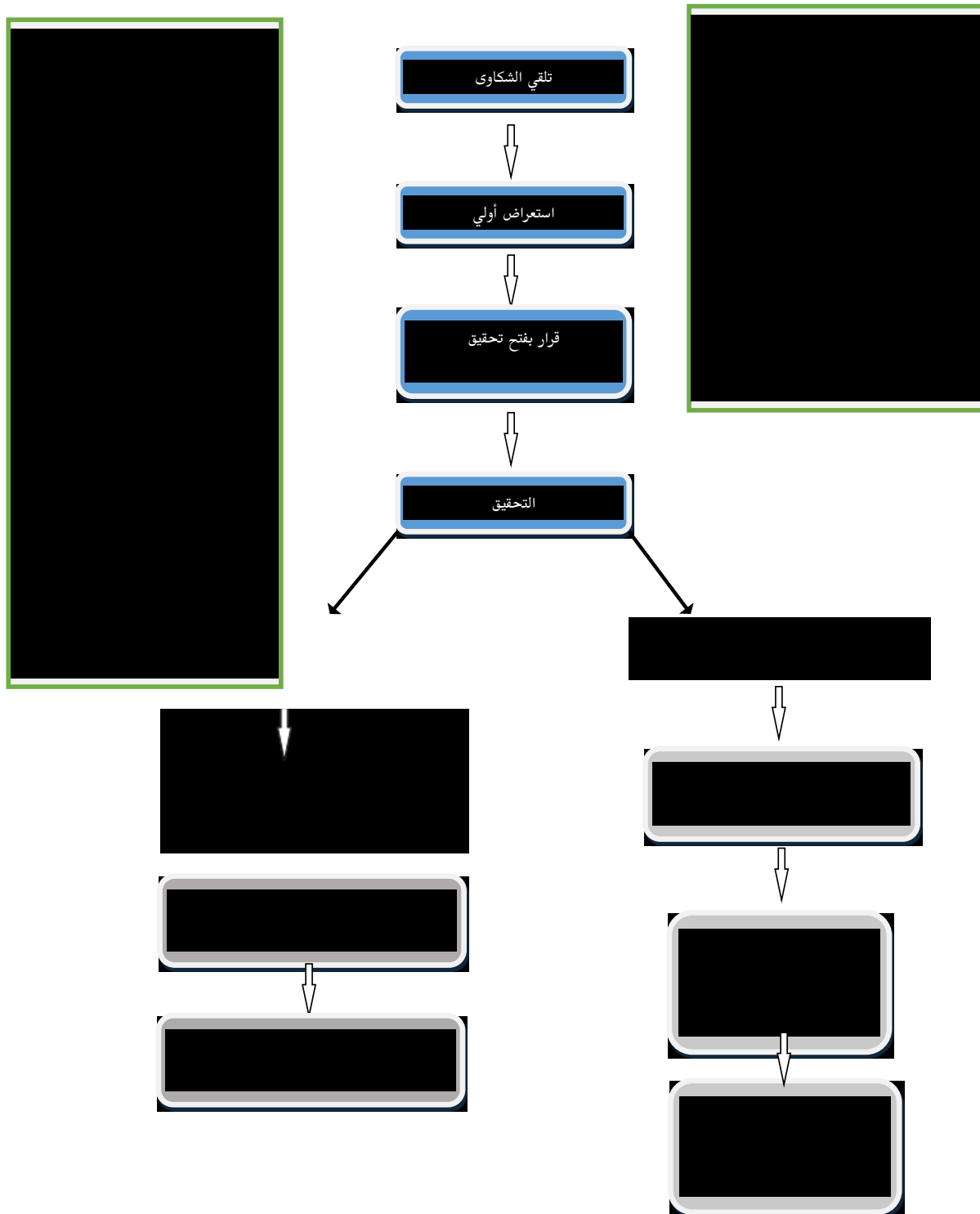
34- تتبع عملية مشابهة لتلك المبينة أعلاه استعراضات الشكاوى المقدّمة بموجب آلية التظلم في المنظمة بعدم الامتثال للخطوط التوجيهية التي تتبناها المنظمة بشأن الإدارة الاجتماعية والبيئية. تقيم الادعاءات المتعلقة بعدم الامتثال

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.

35- 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 تضمن الإجراءات ضد الأطراف الثالثة التوبيخ والاستمرار المشروط في العمل، وحظر التعامل واسترداد المبالغ المفقودة بسبب مخالفة الطرف الثالث. وقد يوصي مكتب المفتش العام أيضاً بالوقف المؤقت عن العمل للموردين لحماية مصالح المنظمة في حالة أطراف ثالثة قبل التوصل إلى توصية نهائية. وتشمل مسؤوليات مكتب المفتش العام بموجب سياسة حماية المبلغين عن المخالفات 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.

36- 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 محقق أقدم، قرار بدء تحقيق كامل. ويرد في الشكل 6 أدناه رسم بياني لموجز عام لعملية التحقيق.

الشكل 6— نظرة عامة موجزة لعملية التحقيق التي يجريها 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 جزء آخر ترى لجنة الجزاءات على الموردين أنها مناسبة.

### إدارة عبء قضايا التحقيق

37- بدأ مكتب المفتش العام 2015 بـ 35 شكوى مفتوحة، تشمل 53 إدعاء. وتلقى المكتب أثناء العام 81 شكوى جديدة (تتشكل من 108 ادعاءات) و16 طلب مشورة/خدمة استشارية. وقد تمكن مكتب المفتش العام من إغلاق 79 شكوى (تتشكل من 130 ادعاء) و16 طلب مشورة/خدمة استشارية، بما في ذلك الطلبات المرحلة من السنة/السنوات السابقة. ويقدم الشكل 7 أدناه نظرة عامة شاملة على التصرف في الشكاوى أثناء العام ومقارنة مع السنوات الأربع السابقة.

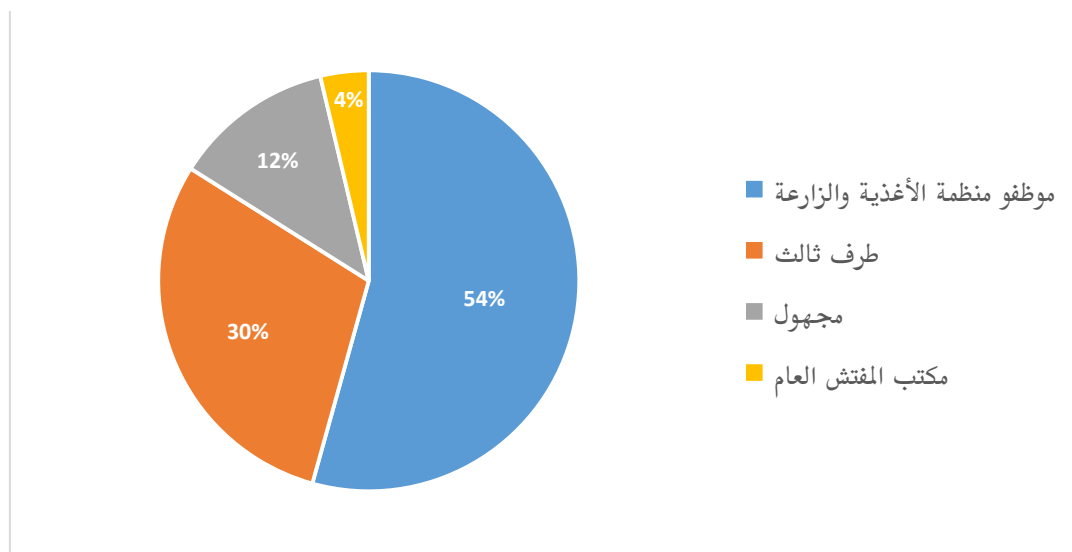
### الشكل 7 - التصرف في عبء القضايا

2015	2014	2013	2012	2011	عبء القضايا
35	27	20	35	26	شكاوى رُحلت من سنوات سابقة
81	64	62	82	80	شكاوى جديدة
116	91	82	117	106	المجموع الفرعي
16	27	26	37	17	مشورات/خدمات استشارية جديدة
132	118	108	154	123	مجموع المسائل (القضايا والمشورات)
79	53	65	97	71	الشكاوى التي أُغلقت
16	30	16	37	17	المشورات/الخدمات الاستشارية التي أُغلقت
35	35	27	20	35	عبء القضايا المتبقي

### أصل الشكاوى

38- كما هو مبين في الشكل 8 أدناه، تلقى مكتب المفتش العام باستمرار معظم الشكاوى من موظفي المنظمة، ثم من أطراف ثالثة، وإحالات مجهولة المصدر، ومسائل داخلية اكتشفت أثناء عمليات المراجعة والتفتيش والعمل الاستشاري.

الشكل 8- مصدر الشكاوى في عام 2015 بالمقارنة مع السنوات الثلاث السابقة



#### أنواع القضايا

39- يبيّن الرسم البياني الوارد في الشكل 9 أدناه أنواع الادعاءات التي وردت أثناء عام 2015. 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، إذ يتوفر له المزيد من المعلومات.

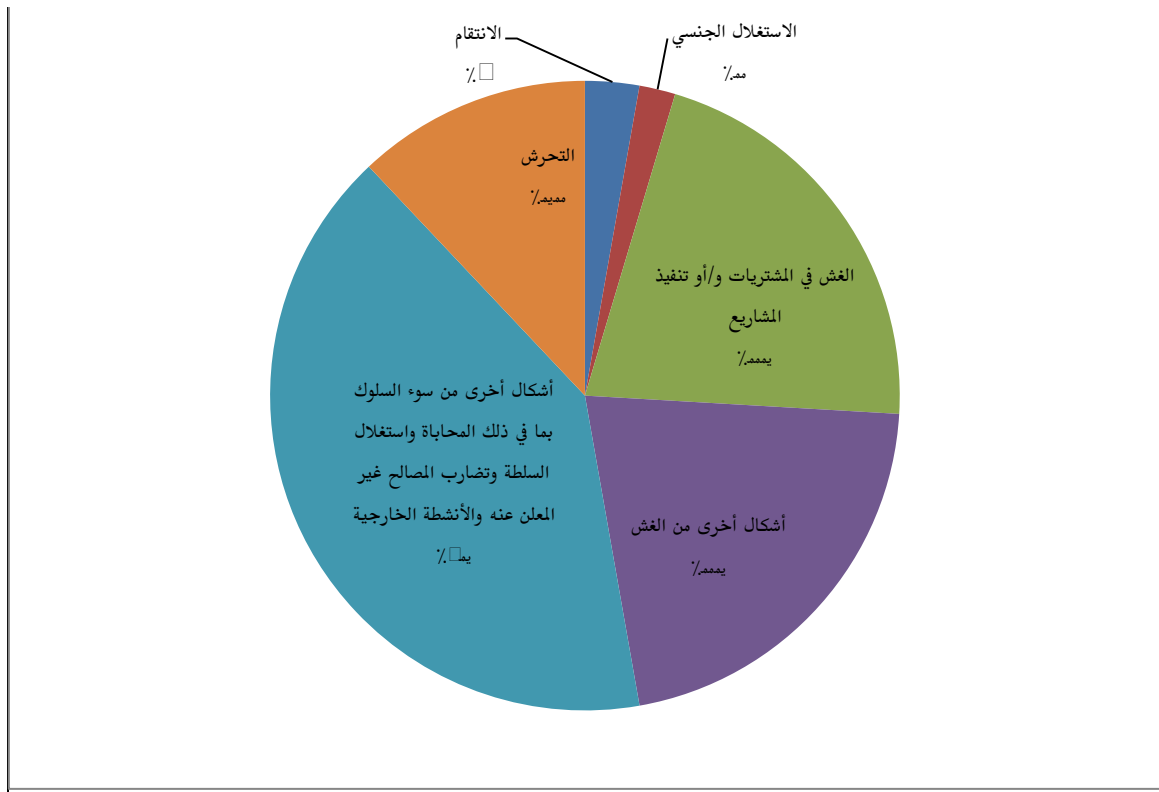
40- لم تُدخل آلية معالجة المظالم كجزء من الخطوط التوجيهية للإدارة البيئية والاجتماعية التي تتبناها المنظمة إلا في أوائل عام 2015، وهي تتطلب استنفاد الخطوات السابقة على مستوى المشروع والمستوى التنظيمي قبل تقديم الشكاوى إلى مكتب المفتش العام، وحتى نهاية عام 2015، لم يتلقَ مكتب المفتش العام أية شكاوى في إطار هذه الآلية.

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

- الغش والممارسات الفاسدة الأخرى المتعلقة بالمشتريات، كما تتحدد في أقسام الدليل الإداري المتعلقة بـ "مشتريات الأشغال والخدمات" و"خطابات الاتفاق"، على التوالي؛
- الغش والممارسات الفاسدة الأخرى، غير المتعلقة بالمشتريات، التي تغطيها "سياسة مكافحة الغش والممارسات الفاسدة الأخرى" التي تتبناها المنظمة؛
- الاستغلال الجنسي والإيذاء الجنسي، على النحو الذي تعرّفه سياسة المنظمة بشأن "الحماية من الاستغلال الجنسي والإيذاء الجنسي"؛

- التحرش، على النحو الذي تعرّفه "سياسة منع التحرش والتحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة" التي تتبناها المنظمة؛
- الانتقام على النحو الذي تعرّفه "سياسة حماية المُبلِّغين عن الفساد" التي تتبناها 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 "الدليل الإداري" للمنظمة و"معايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية".

الشكل 9 – نوع ادعاءات سوء السلوك التي وردت



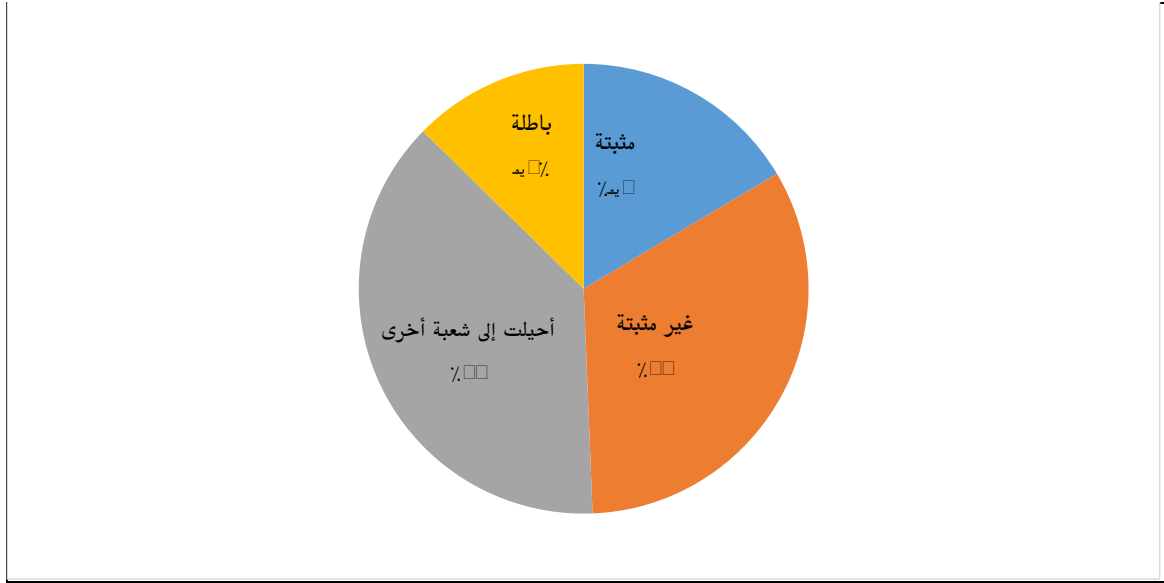
### نتائج القضايا

- 42- 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.



43- يبيّن الشكل 10 أدناه النتائج وفقاً لهذه التصنيفات للقضايا الـ 79 التي أُغلقت في عام 2015. ويجوز أثناء سير الاستعراض الأولي أو التحقيق الكامل أن تُقيّم وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام أدلة كافية على أن الادعاءات باطلة، ما يُبرئ موظفي المنظمة أو الطرف الثالث المعني من ارتكاب أي جرم. وتلك نتيجة لها القدر ذاته من الأهمية للمنظمة وللموظفي المنظمة وللطرف الثالث.

#### الشكل 10 - نتائج الشكاوى التي انتهت النظر فيها في عام 2015



44- من بين القضايا الـ 79 التي أُغلقت في عام 2015:

- 13 أُغلقت على أنها مثبتة بعد إجراء تحقيق قامت بها وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام؛
- 10 أُغلقت على أنها باطلة بعد التوصل إلى أن جرماً لم يحدث (أي أن الادعاء غير صحيح ولم يحدث غش أو سوء سلوك)؛
- 26 أُغلقت على أنها غير مثبتة؛
- 30 أُحيلت 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 الشكوى؛ أو لأنها، لعدم توفر معلومات كافية تبرر التحقيق فيها في حينه، أُحيلت إلى مكتب المفتش العام- المراجع الخارجي لبحثها في مراجعة مستقبلية.

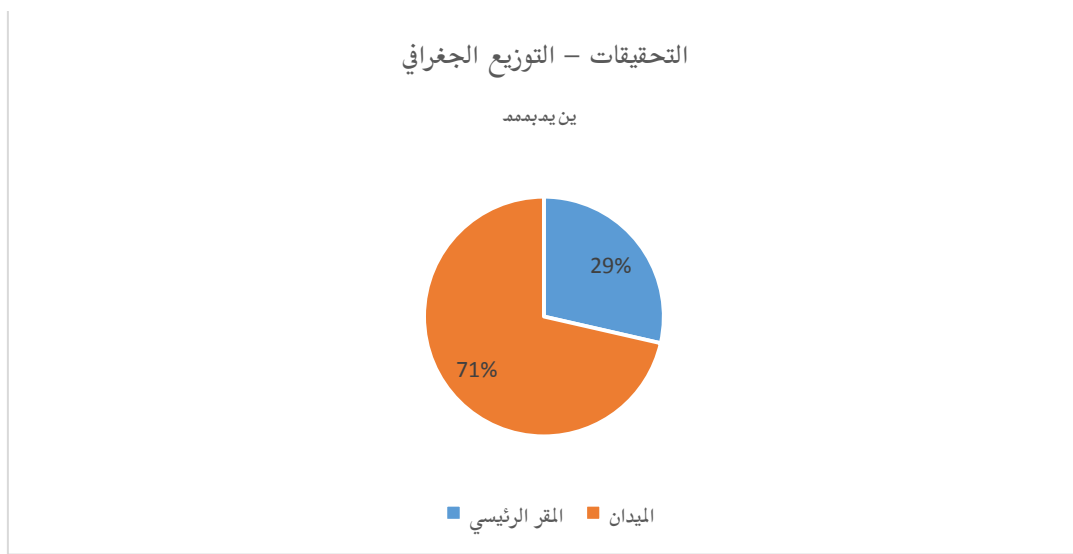
45- تهدف وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام إلى إغلاق الشكاوى في غضون ستة أشهر من تلقيها. وفي عام 2015، كان متوسط عدد الأيام بين تلقي الشكاوى وإغلاقها 147 يوماً (أي أقل من خمسة أشهر).

46- في عام 2015، أصدر مكتب المفتش العام 12 تقرير 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 أيضا 7 مذكرات 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.

47- من بين تقارير التحقيق التي تضمنت توصيات تشمل موظفي المنظمة، ينتظر تقريران اتخاذ قرار نهائي بصددهما، أما فيما يتعلق بالتقارير المتبقية فقد اتخذت المنظمة بشأنها إجراءات إدارية مناسبة، بما في ذلك إجراءات تأديبية. وقدمت خمسة تقارير تحقيق صدرت في عام 2015 إلى لجنة الجزاءات على الموردين في المنظمة مع طلب بالبدء بإجراءات جزاء. وقد أغلقت أربعة من هذه القضايا. وأسفرت ثلاثة عن إيقاف جزاءات على المورد المعني. وأغلق الإجراء الرابع دون إيقاف جزاء. وكان التقرير المتبقي قد أصدر في نهاية عام 2015 ولا تزال المسألة قيد نظر اللجنة. وبالإضافة إلى ذلك، قدم مكتب المفتش العام في عام 2015 طلبين لتنفيذ تعليق مؤقت لمورد معين، واستجابت اللجنة للطلبين كليهما. وقد انتهت التحقيقات في هاتين القضيتين في عام 2016 ويجري إعداد التقارير لتقديمها إلى اللجنة.

48- كما يبين الشكل 11 أدناه، تتعلق غالبية التحقيقات التي أجريت في عام 2015 بموظفين في المنظمة أو بمقاولين/مقدمي عطاءات/شركاء منفذين موجودين في الميدان (فقد كانت المخاطر على المنظمة تزايدت 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.

### الشكل 11



49- يقدم الموجز التالي أمثلة نموذجية عن القضايا التي استُكملت في عام 2015:

- **الحالة 1: استغلال جنسي وإساءة معاملة** – تلقت وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام معلومات تشير إلى أن موظفاً في مكتب ميداني كان يمارس سلوكاً جنسياً غير لائق مع قُصّر مقابل المال. فأرسلت بعثة إلى المكتب لإجراء مقابلات مع الأشخاص المعنيين ولتقييم الحالة. وتبين لوحدة التحقيقات أن المزاعم باطلة، وأن الشخص المعني لم يمارس السلوك المحظور المزعوم.
- **الحالة 2: غش في تنفيذ مشروع** – تلقت وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام شكوى مفادها أن مُورداً قدم مدخلات زراعية خاضعة لبراءة دون الحصول على إذن من صاحب البراءة. وأثناء التحقيق، لم تستطع وحدة التحقيقات إثبات هذه الادعاءات، غير أنها وجدت أن المورد ارتكب غشاً بتقديم وثائق مزورة لإثبات منشأ المدخلات المقدمة إلى المنظمة. وتنظر لجنة الجزاءات على المورد في هذه المسألة حالياً.
- **الحالة 3: تزوير شيك** – تلقت وحدة التحقيقات شكوى مفادها أن أحد كبار الموظفين المحليين رتب إصدار شيك إلى مستشار سابق يُصرف ويحصل هو على الأموال. وقد وجدت وحدة التحقيقات أن الموظف المعني غير طريقة الدفع للخبير الاستشاري (من تحويل إلكتروني إلى شيك) حتى يتمكن من صرف الشيك. واعترف الموظف أنه صرف الشيك وأعاد المبلغ إلى المكتب أثناء التحقيق. فخلصت وحدة التحقيقات إلى أن هذا الموظف ارتكب غشاً، وقد فصل الشخص المعني من المنظمة منذ ذلك الحين.
- **الحالة 4: تواطؤ في مشتريات** – تلقت وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام اتصالاً من سلطات وطنية تحقّق في شركة محلية يشتبه بقيامها بدفع رشوة قبلها موظفان في المنظمة تتعلق بمنح المنظمة عقداً للشركة المعنية. فاتصلت وحدة التحقيقات بالسلطات الوطنية وأجرت تحقيقاً تبين منه أن الموظفين الاثنين في المنظمة وقعا اتفاقات عمولات مع الشركة بخصوص عقود منحها المنظمة. ووجدت الوحدة أن الاستشاريين الاثنين والشركة قاموا بممارسات تواطؤ فيما يتعلق بإرساء العطاء. منذ ذلك الحين، فصل الموظفان المعنيان كلاهما من المنظمة، وقدم مكتب المفتش العام إلى السلطات الوطنية المعنية موجزاً بالنتائج التي توصل لها.
- **الحالة 5: تضارب في المصالح لم يفصح عنه** – أجرت وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام تحقيقاً في ادعاءات بأن موظفاً كبيراً في مكتب ميداني لديه تضارب مصالح لم يفصح عنه، إذ استخدم منصبه لترويج مصالح شركة تملكها زوجته. فأجرت وحدة التحقيقات مقابلات مع الموظف المعني، وقامت بالبحث في سجل الشركات الوطني ذي الصلة. وتوصلت وحدة التحقيقات إلى أن الادعاءات مثبته. ومنذ ذلك الحين، انفصل الموظف المعني عن المنظمة.
- **الحالة 6: غش في تنفيذ مشروع** – تلقت وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام ادعاءات باحتمال قيام موظف محلي في أحد المكاتب القطرية بسرقة أموال من مشروع والقيام بعمليات غش. فأرسلت وحدة التحقيقات بعثة إلى المكتب المذكور. ولم تجد البعثة غشاً أو جرماً، بل وجدت ثغرات في الضوابط الداخلية أدت إلى الإخفاق في ضمان إجراء مطابقة دقيقة في الوقت المناسب لأموال المشروع. وأعدّ تقرير لرئيس المكتب يقدم توصيات لمعالجة مواطن ضعف الضوابط التي حددت أثناء التحقيق.

## تاسعاً - عمليات التفتيش والخدمات الاستشارية الأخرى

50- 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 بناءً على طلب الإدارة أو كجزء من مراجعات استباقية. وقد استكمل مكتب المفتش العام في عام 2015 عمليات تفتيش لإدارة الشؤون الإدارية، للمساعدة في الانتقال الإداري في الفصل الثاني لعام 2015، وبشأن جوانب إدارية وجوانب تتعلق بإدارة المشاريع في برنامج المنظمة في المملكة العربية السعودية شملت متابعة توصيات المراجعة والبعثة الفنية الماضية التي لا تزال معلقة. ويرد ملخص لنتائج عمليات التفتيش هذه في الملحق دال. وبالإضافة إلى ذلك، أصدر مكتب المفتش العام ثلاث مذكرات مراجعة لتنظر فيها الإدارة بشأن استراتيجية خدمة المشتريات، والمبالغ المشطوبة في مجمع السلع والخدمات، وخطابات التمثيل السنوية.

51- شارك مكتب المفتش العام في مبادرات مختلفة ضمن المنظمة تتعلق بعمليات تطوير وتحديث سياسات المنظمة المتعلقة بالائتمانية والنزاهة. وبصورة خاصة، شارك المكتب في عملية تحديث سياسات منع التحرش والتحرش الجنسي وسوء استغلال السلطة، التي أكملت في يناير/كانون الثاني 2015، وشارك في تطوير عملية المساءلة والتظلمات بشأن الضمانات البيئية والاجتماعية، بقصد إدراجها في محفظة سياسات المنظمة المنقحة للضمانات البيئية والاجتماعية. كما شارك المكتب أيضاً في تحديث "سياسة مكافحة الغش وغيره من الممارسات الفاسدة"، التي صدرت في مارس/آذار عام 2015، كجزء من جهد التنسيق بين القواعد والأنظمة المتعلقة بالغش في المنظمة.

52- استجاب مكتب المفتش العام أيضاً أثناء عام 2015 لأكثر من 20 طلباً آخر لخدمات استشارية قصيرة المدة. وتضمنت هذه الخدمات تعليقات ومشورة بشأن اتفاقات شراكة جديدة، واستعراضات لعدد من اتفاقات المشاريع؛ وبنود مراجعة في مسودات عقود مختلفة من جهات مانحة؛ ونماذج قانونية وتحديثات للدليل الإداري.

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

54- قدم مكتب المفتش العام مدخلات حول الاستجابة لطلب مساعدة قانونية متبادلة، طلبت على النحو الواجب من خلال القنوات الدبلوماسية، في سياق تحقيق جنائي وطني جارٍ. وبعد الاتصال، فتح المكتب حواراً مع المسؤولين الوطنيين لتقاسم المعلومات، في شكل مؤتمن، للمساعدة في كل من التحقيقات الوطنية وتحقيقات مكتب المفتش العام الجارية. كما قدم المكتب دعماً مشابهاً إلى وكالات الأمم المتحدة الأخرى بناءً على طلبها لتحسين استخدام الموارد على نحو أمثل وتعزيز قدر من التعاون أكبر بين مكاتب التحقيق المختلفة.

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

55- 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، نُفِّذَ على شبكة الإنترنت حل آمن هئبي لتطبيق سياسة "للاطلاع فقط". وفي عام 2015، قُدِّمَ طلبان للاطلاع على الإنترنت عن بُعد من عضوين اثنين يغطيان تقريراً مراجعة ولبي هذان الطلبان كلاهما طبقاً للسياسة ضمن أوقات الاستجابة التي تقررها. وهذان الطلبان هما:

- AUD 1114 – استعراض محدود النطاق لنشاط المنظمة في النشر؛
- AUD 2214 – البرنامج الوطني في فييت نام لتنفيذ برنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية.

56- لم تحدث أية حالات حجب للتقارير. وفي حالة واحدة نُقِّحَ نص تقرير لإزالة معلومات مقارنة تتعلق بطرف ثالث معين قُدِّمت على أساس مؤتمن. وقد أبلغ بذلك المتقدم بالطلب على النحو الواجب وأبلغت هذه الحالة مع تبريرها المنطقي إلى لجنة المراجعة في المنظمة عبر تقارير مكتب المفتش العام ربع السنوية.

## حادي عشر – إدارة مكتب المفتش العام: إدارة القدرات والعمليات الداخلية في المكتب

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

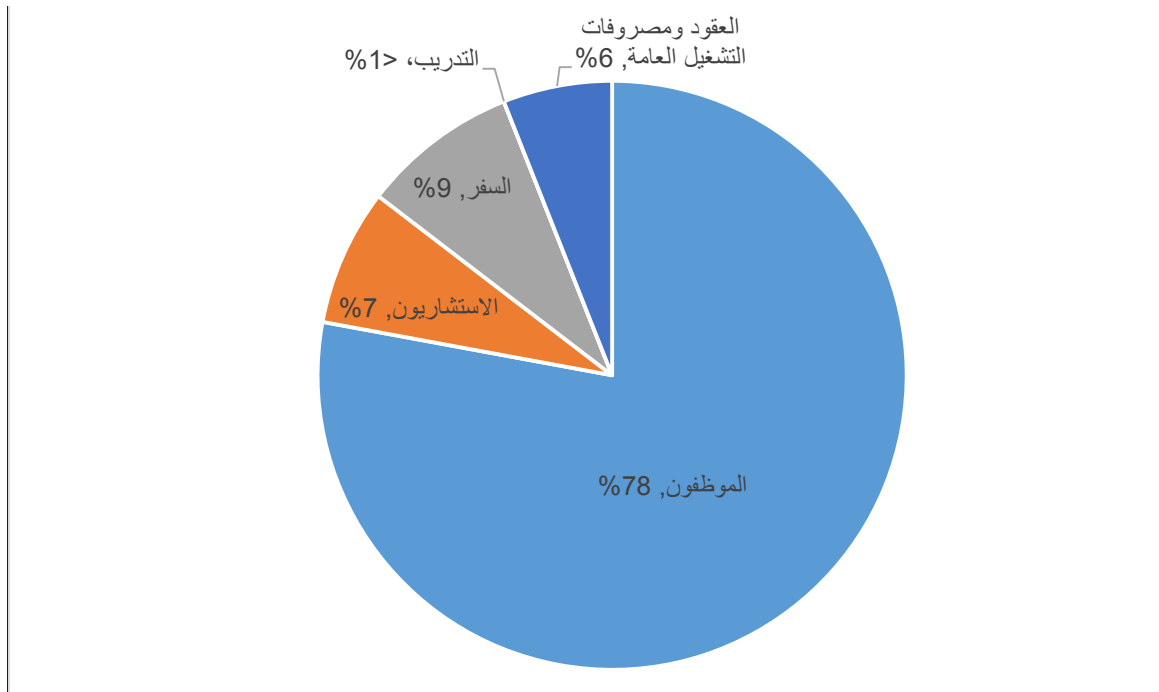
### ملاك وميزانية مكتب المفتش العام

58- في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015، كان ملاك مكتب المفتش العام يتشكل من 25 وظيفة معتمدة. وهي تشمل المفتش العام؛ و18 موظفاً فنياً، منهم أربعة مُعارون إلى مكاتب خارجية في كل من المكاتب الإقليمية في القاهرة وبانكوك وأكرا وسانتياغو دي شيلي؛ وستة موظفي خدمات عامة، منهم أربعة مُلحقون بفريقي المراجعة أو التحقيقات ويقومون بمهام داعمة للمراجعة أو للتحقيقات. ويبين الملحق زاي وضع التوظيف لدى مكتب المفتش العام كما في نهاية 2015، مع بعض المعلومات الديموغرافية والجنسانية.

59- خلال عام 2015، 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. وقد استمرت في عام 2015، المناوبة بين وظائف المقر الرئيسي ووظائف المراجعة في الأقاليم، إذ عين موظف برتبة ف-3 في منصب في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، من ضمن برنامج المنظمة لتنقل الموظفين. واستقبلت وحدة التحقيقات موظفاً برتبة خدمة عامة -6 معاراً مؤقتاً من المكتب الإقليمي لأفريقيا ليساعد في أعمال التحقيق الجنائي. وفي نهاية عام 2015، كان لدى مكتب المفتش العام أربع وظائف مراجعة شاغرة (ف-4 بانكوك، وف-3 سانتياغو، وف-2 المقر الرئيسي، وف-2 المقر الرئيسي) ووظيفتا تحقيق شاغرتان (كلاهما ف-3). وفي حالتين (مراجع واحد ومحقق واحد)، ملئت الشواغر في فبراير/شباط 2016، وفي ثلاث حالات كانت عملية التعيين جارية. وفي حالة منصب المحقق الجنائي، استخدم مكتب المفتش العام 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 في عام 2015 بتوظيف قدره 217 استشارياً/يوم إضافياً تجاوزت المطلوب للمء الشواغر بصورة ارتجاعية.

60- تبلغ ميزانية الفترة المالية 2014-2015 لمكتب المفتش العام 9.1 مليون دولار أمريكي، معظمها من مصادر البرنامج العادي. وفي نهاية 2015، قدر مكتب المفتش العام وجود فائض يقدر تقريباً بـ 100 000 دولار أمريكي وقت كتابة هذا التقرير، أما الوفورات من شواغر الموظفين فقد عادلها تقريباً الإنفاق الإضافي على الاستشاريين. وفيما يلي تفاصيل تكاليف المكتب:

الشكل 12- التقدير المؤقت للإنفاقات 2014-2015



### التطوير المهني للموظفين

61- يستثمر مكتب المفتش العام استثماراً كبيراً في تطوير الموظفين لضمان مواكبتهم للممارسات الجيدة في طرق المراجعة والتحقق 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 إدارة تقييم 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. ويتولى مركز تنسيق التدريب الإشراف على تنفيذ خطة تدريب يطورها المكتب من هذه العناصر وتدمج في عملية على نطاق المنظمة. ويعرب مكتب المفتش العام عن تقديره لوحدة التدريب (شعبة الموارد البشرية) على الدعم الواسع الذي قدمته في دراسة وتنفيذ خطة التدريب لعام 2015.

62- في عام 2015، أنجز مكتب المفتش العام عضوية مؤسسية في معهد المراجعين الداخليين تغطي كافة موظفي المراجعة الداخلية فيه. ويوفر ذلك الحصول غير المحدود على دوريات المعهد وموارد فنية على الإنترنت وتدريباً مخفّض التكلفة. وبالإضافة إلى ذلك، واصل المكتب دعم الموظفين في الحصول على مؤهلات في المراجعة الداخلية المهنية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر وفحص الغش وفي المحافظة على هذه المؤهلات.

### تحديث مواصفات الوظائف وتنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء

63- في عام 2015، 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 خلال عام 2015. وهذا النظام هو الذي تتبناه 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. على الرغم من أن المنظمة تمر بسنة انتقالية فيما يتعلق بنهج نظام تقييم وإدارة الأداء، إلا أن خطط العمل السنوية لعام 2015، المرتبطة بنتائج وحدات مكتب المفتش العام في إطار الميزانية والتخطيط للمنظمة، استُكملت لجميع موظفي مكتب المفتش العام وقُيِّمت في وقت مبكر من عام 2016. وتدعم عناصر تخطيط الأداء وتقييمه وتطويره من العملية الاتصالات الداخلية في المكتب بشأن الأداء وهي عنصر أساسي من عناصر ضمان الجودة وبرامج تحسين كل من مجموعة المراجعة ومجموعة التحقيق.

### الدعم التكنولوجي

64- 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

65- كجزء من برنامجه لضمان وتحسين جودة المراجعة، يرسل مكتب المفتش العام لكل مراجعة استكملت استبيانياً للمتلقي الرئيسي للتقرير النهائي، في مسعى للحصول على تعليقات من الزبائن. وقد كان متوسط معدل الرضا العام عن التقارير الصادرة في عام 2015 على أساس الردود الـ 19 التي وردت من 5.4 من الحد الأقصى البالغ 6. وتُبلغ التفاصيل الإجمالية من المسح إلى إدارة المنظمة ولجنة المراجعة فيها من خلال تقارير مكتب المفتش العام ربع السنوية.

66- تُجرى تقييمات مستقلة من مراجعين خارجيين مؤهلين مرة كل خمس سنوات للوفاء بالمعايير الدولية للمراجعة الداخلية. وقد نُفذت 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 بتوافقٍ عامٍ مع الإطار الدولي للممارسة المهنية لجمعية 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، وسيتم اتخاذ إجراءات في هذا الشأن في إطار برنامج مكتب المفتش العام لتحسين جودة المراجعة لعام 2016 وستشرف عليها لجنة المراجعة في المنظمة. وقد استُرشد بالنتائج الوسيطة للاستعراض في وضع خطة المراجعة لمكتب المفتش العام للفترة 2016-2017.

### برنامج ضمان وتحسين جودة التحقيقات

67- 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 2015، كان معظم التوصيات الصادرة عن هذا الاستعراض قد نُفذَ ورُبطَ إغلاق التوصيات المعلقة المرتبطة بوضع ونشر الصيغة النهائية للتحديثات على الخطوط التوجيهية للتحقيق التي تتبناها المنظمة. وقد كانت عملية هذا التحديث جارية في نهاية عام 2015. وتقوم لجنة المراجعة في المنظمة برصد متابعة التوصيات العالقة.

<sup>2</sup> هذا هو أعلى تصنيف يمكن أن يعطى بموجب المعايير الدولية الداخلية لضمان الجودة.



## ثاني عشر - 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*

68- أثناء العام، عقد مكتب المفتش العام بصورة روتينية اجتماعات مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي لمناقشة خطط عملهما لضمان ألا تُكرر أنشطة الاستعراض دون داع، وأيضاً لتقديم مدخلات لتخطيط المهام في كل منهما. وترسل روتينياً إلى مكتب التقييم والمراجع الخارجي نسخ من جميع تقارير المراجعة الداخلية وتُعد 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.

69- تشمل الأمثلة المحددة للتعاون الوثيق بين مكتب المفتش العام ومكتب التقييم في عام 2015:

- جنوب السودان (تقييم ومراجعة على مراحل خلال الفترة ذاتها) - تنسيق وثيق طوال عمليات تحديد النطاق، والتخطيط المفصل، والتنفيذ وإعداد التقارير لمراحل عمل التقييم والمراجعة الداخلية لعام 2015 في جنوب السودان. وقد استخدم مكتب المفتش العام مقيمين ميدانيين عينوا للقيام بالتقييم للمساعدة أيضاً في جمع الأدلة، كما عقدت حلقة عمل مشتركة بين مكتب التقييم ومكتب المفتش العام لاستعراض نتائج الاستعراضين كليهما وضمان تآزر مناسب، فتحققت تكاملات في التقارير.
- قيرغيزستان (تقييم في أعقاب المراجعة) - تنسيق وثيق أثناء مرحلتي تحديد النطاق والتخطيط للمراجعة وتعليقات راجعة من مكتب المفتش العام إلى مكتب التقييم بشأن النتائج الأولية، والشواغل الرئيسية، والمخاطر، ومعلومات عن مجالات استبعدت من نطاق المراجعة لكن لها علاقة بالتقييم.
- 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 والتكيف بدلاً من تقديم توصياته الخاصة به بشأن مواضيع غطتها مكتب التقييم.

70- 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 مقرها روما*

71- استضاف برنامج الأغذية العالمي الجلسة السنوية المشتركة لعام 2015 لجميع موظفي مهام المراجعة والتفتيش والتحقيق في الوكالات الثلاث التي مقرها روما، بغية تعزيز التعاون والتفاعل والتشبيك والتحديث المهني عبر الوكالات. وقد اشتملت هذه المناسبة على جلسة عمل حول الاتجاهات المستقبلية للرقابة مع كبار المديرين من الوكالات الثلاث التي مقرها روما ووكيل الأمين العام للأمم المتحدة لمكتب خدمات الرقابة.

*التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات الحكومية الدولية*

72- ظل مكتب المفتش العام عضواً نشطاً في الشبكات الفنية للمراجعة والتحقيق في منظومة الأمم المتحدة وقطاع المنظمات الدولية الأوسع نطاقاً. وتتشكل 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. وخدمات التحقيق في الأمم المتحدة هي مجموعة فرعية في هذه الشبكة. وتوفر هذه الشبكات مصادر قيمة للمعلومات لتعزيز أداء مكتب المفتش العام وفرصاً لتناول تغطية البرامج المشتركة، كما أنها تشكل أساساً للتطوير المنسق لوظائف المراجعة والتحقيق عبر منظومة الأمم المتحدة والقطاعات الحكومية الدولية.

73- استجابة لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة حول استعراض السياسات الشامل الذي يتم كل أربع سنوات، أعطى نظام مجلس الرؤساء التنفيذيين 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 شبكة الأمم المتحدة الفنية المشكلة من ممثلي خدمات المراجعة الداخلية.

74- في عام 2015، أجرت خدمات المراجعة الداخلية في كل من منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة استعراضاً مشتركاً للبرنامج التعاوني للأمم المتحدة بشأن خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية. وقاد المراجعة مكتب المفتش العام وترد النتائج في الملحق ألف.

75- استُكمِلت في عام 2015 مراجعة مشتركة لعدد من خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة بقيادة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على نهج "توحيد الأداء" في ملاوي ترد أيضاً في الملحق ألف. وشرع في عام 2015 بإجراء مراجعتين مشتركيتين أخريين لبرنامج الأمم المتحدة المشتركة في جنوب السودان وفييت نام بقيادة خدمات مراجعة داخلية أخرى لدى الأمم المتحدة. ويشارك مكتب المفتش العام، بوصفه عضواً في اللجان التوجيهية، في تخطيط عمليات

المراجعة هذه والإشراف عليها، وستصّبّ نتائج مراجعته الخاصة به لجنوب السودان في تلك المراجعة المشتركة. وسيصدر تقرير عن نتائج هاتين المراجعتين المشتركتين في عام 2016.

76- شارك مكتب المفتش العام في الاجتماع العام السادس والأربعين لشبكة خدمات المراجعة الداخلية والاجتماعات التاسعة لشبكة خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة التي عقدت في سبتمبر/أيلول 2015 في بنك التنمية الآسيوي في مانيلا، الفلبين. وقد استمر المفتش العام في عام 2015 في منصبه كنائب رئيس مشارك لشبكة خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة وكنقطة اتصال للتفاعل مع "اللجنة الرفيعة المستوى بشأن الإدارة" وشبكاتنا الفنية المتعددة.

77- اشتملت المواضيع التي غطيت في اجتماعات شبكة خدمات المراجعة الداخلية/خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة التي حضرها المفتش العام ومراجع كبير، وفي أنشطة ما بين الدورات، ما يلي:

- التطورات في الإطار الدولي المهني لمهنة المراجعة الداخلية
- الفرص والتحديات التي تواجه خدمات المراجعة الداخلية لدى الأمم المتحدة الناجمة عن خطة التنمية الدولية لما بعد عام 2015
- استعراض لمجموعة البرامج المشتركة على نطاق الأمم المتحدة، بهدف تحديد أولويات لعمليات المراجعة المشتركة
- نتائج أولية من استعراض وحدة التفتيش المشتركة لوظيفة المراجعة الداخلية في منظومة الأمم المتحدة
- إدماج المخاطر في برنامج عمل المراجعة (عرض مشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والوكالة الدولية للطاقة الذرية)
- نُهج مراجعة تكنولوجيا المعلومات
- تعزيز كفاءة عملية المراجعة
- مواءمة آراء المراجعة الداخلية مع مهمات تصنيف المراجعات
- تطبيق نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" في سياق الضمان المتكامل
- تجربة الإفصاح للعموم عن تقارير المراجعة

78- في أواخر سبتمبر/أيلول 2014، شارك المفتش العام ومحقق كبير في الاجتماع السادس عشر لمؤتمر المحققين الدوليين والاجتماع السنوي الثاني لمثلي خدمات التحقيق في الأمم المتحدة، الذي استضافه الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا في سويسرا.

79- اشتملت المواضيع التي غطيت في اجتماعات مؤتمر المحققين/ممثلي خدمات التحقيق في الأمم المتحدة الذي حضره المفتش العام ومراجع كبير، وكذلك أنشطة ما بين الدورات، ما يلي:

- إطار الأمم المتحدة للتحقيقات المشتركة
- الاستعراضات الاستباقية للنزاهة
- قدرات التحقيق الجنائي الرقمي
- المواءمة بين التعاريف فيما بين وكالات التحقيق في الأمم المتحدة
- برامج منع الغش
- حقوق النفاذ في التحقيقات التي يقوم بها طرف ثالث
- خصوصية البيانات في التحقيقات الداخلية
- أحدث التطورات في بحوث ونظريات إجراء المقابلات
- الحصول على المعلومات المفتوحة واستخدامها
- معايرة خدمات التحقيق
- التوجيهات بشأن التحقيق في الادعاءات الموجهة ضد الرؤساء التنفيذيين (توصية وحدة التفتيش المشتركة)
- متابعة التقرير السنوي لعام 2014 للأمين العام بشأن منع الاستغلال الجنسي والإيذاء الجنسي.

## الملحق ألف

المخاطر في سجل المخاطر المؤسسية لدى مكتب المفتش العام التي غطيت في مراجعات  
استكملت أو كانت جارية في نهاية عام 2015

الوحدة القابلة للمراجعة/مخاطر عالية	الفئة الفرعية	فئة الوحدة
التخطيط الاستراتيجي (مخاطرتان)	حوكمة الإطار الاستراتيجي	إنجاز الأهداف الاستراتيجية
3- التوجه الاستراتيجي، والتنسيق والرقابة الاستراتيجيان		
4- إطار النتائج	صياغة خطط عمل وأطر نتائج الأهداف الاستراتيجية	
5- تخطيط القوى العاملة	تخطيط القوى العاملة	
6- صياغة المشاريع والموافقة عليها	البرامج والعمليات على المستوى القطري	
7- استدامة منافع المشاريع		
8- إدارة وإنجاز مشاريع حالات الطوارئ من المستويين 1 و 2		
9- توزيع المدخلات		
10- رصد المشاريع		
11- إدارة وإنجاز مشاريع حالات الطوارئ من المستوى 3	عمليات الطوارئ من المستوى 3	
12- تعميم مراعاة المنظور الجنساني	الهدف الوظيفي 6- جودة تقنية ومعرفة وخدمات	البيئة التمكينية
13- المنشورات		
14- 15 تعبئة الموارد (مخاطرتان)	الهدف الوظيفي 8- التواصل	
16- مرفق البيئة العالمية		
17- الشراكات		
18- الاتصالات المؤسسية		
19- 20 الإنجاز-الخدمة-الدعم 3 إدارة طلبات الخدمة والحوادث (مخاطرتان)	الهدف الوظيفي 9- نظم المعلومات والتكنولوجيا	
21- الإنجاز-الخدمة-الدعم 5 إنجاز وخدمة ودعم خدمات الأمن	الإنجاز والخدمة والدعم	
22- إدارة المخاطر	الهدف الوظيفي 10- الحوكمة والرقابة والتوجه لمنظمة الأغذية والزراعة	
23- تنفيذ التوصيات		
24- الهيكل التنظيمي		

الإدارة المالية	25- الخزنة	الهدف الوظيفي 11- إدارة فعّالة وكفؤة	
إدارة الموارد البشرية	26-27 إدارة الموارد البشرية من غير الموظفين		
إدارة المشتريات والأصول والمرافق	28- إدارة الأصول		
الخدمات الإدارية وغيرها من الخدمات	29- مركز الخدمات المشتركة		
	30- الامتثال للسياسات والإجراءات الإدارية		
إدارة السفر	31- السفر في مهام رسمية		
بنية وقدرات المكاتب الميدانية	32- بنية وقدرات المكاتب الميدانية	إدارة وأداء المكاتب الميدانية	

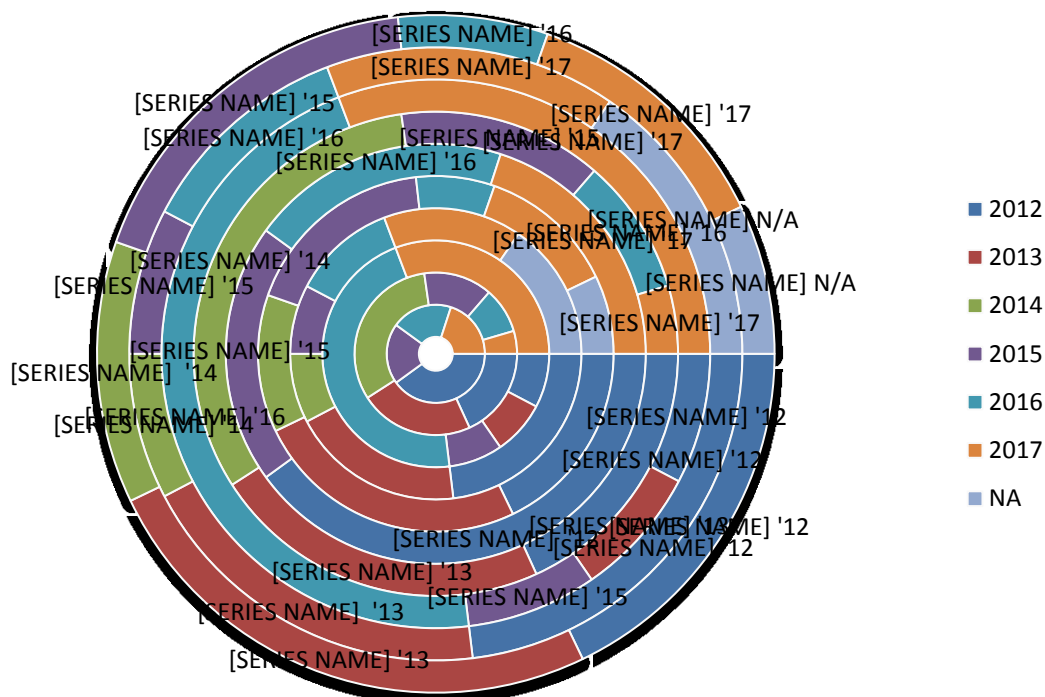
## الملحق بـ

## تغطية مراجعة المكاتب الميدانية

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

## تغطية جغرافية



## الملحق جيم

## التقارير الصادرة في عام 2015 خضوعاً لسياسة الإفصاح

رقم التقرير الصادر	وصف المهمة
AUD 0115	مراجعة مشتركة لفريق المشتريات المشترك للوكالات الثلاث التي مقرها في روما
AUD 0215	استعراض أمن تكنولوجيا المعلومات
AUD 0315	استعراض استشاري لتنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة
AUD 0415	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في منغوليا
AUD 0515	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في الصين
AUD 0615	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية
AUD 0715	مركز الخدمات المشتركة
AUD 0815	مراجعة مشتركة لنهج "توحيد الأداء" في ملاوي
AUD 0915	إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات
AUD 1015	استعراض مالي وإداري: المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا
AUD 1115	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في النيجر
AUD 1215	تعداد المخزونات المادية لدى مجمع السلع والخدمات لعام 2014
AUD 1315	استعراض محدود النطاق لترتيبات السفر لدى المنظمة
AUD 1415	استعراض الإدارة والمالية والترتيبات الإدارية: ممثلية المنظمة في فيرغيزستان
AUD 1515	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية
AUD 1615	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في بنغلاديش
AUD 1715	استعراض إدماج عمليات الطوارئ مع الأنشطة الإنمائية
AUD 1815	مراجعة مشتركة لبرنامج الأمم المتحدة في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية - التنفيذ والتنسيق من جانب الوكالات المشاركة الثلاث (منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة)
AUD1915	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في مالي
AUD2015	تقرير شامل عن مراجعات عنصري الإدارة المالية والإدارة العامة للمكاتب القطرية لعامي 2013 و2014



رقم التقرير الصادر	وصف المهمة
AUD 2115	استعراض تعميم مراعاة المنظور الجنساني في الإطار الاستراتيجي للمنظمة
AUD 2215	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في غابون
AUD 2315	مكتب الاتصالات في المنظمة: أنشطة الاتصالات
AUD 2415	استعراض الشؤون المالية والإدارية: ممثلية المنظمة في بيرو
AUD 2515	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في أفغانستان
AUD 2615	استعراض للموارد البشرية من غير الموظفين
AUD 2715	استعراض قطري شامل: ممثلية المنظمة في جنوب السودان
AUD 2815	استعراض الشؤون المالية والإدارية: ممثلية المنظمة في غينيا-بيساو
AUD 2915	استعراض الشؤون المالية والإدارية (استعراض مكتبي): ممثلية المنظمة في إريتريا
AUD 3015	استعراض الشؤون المالية والإدارية: ممثلية المنظمة في الهند

### تقارير الدروس المستفادة من التحقيقات

التقارير الصادرة	الوصف
	لا يوجد لعام 2015

## الملحق دال

### ملخصات لنتائج عمليات المراجعة والتفتيش التي صدرت تقارير عنها في عام 2015<sup>3</sup>

*AUD 0115 – مراجعة مشتركة لفريق المشتريات المشترك للوكالات الثلاث التي مقرها في روما*

أجرت مكاتب المراجعة الداخلية لدى الوكالات الثلاث التي مقرها روما بدعم من الشركة الاستشارية KPMG Advisory S.p.A مراجعة مشتركة لفريق المشتريات المشترك الذي كان قد أنشئ في عام 2010 لإجراء مناقصات مشتركة لأعمال وخدمات المقار لدى الوكالات الثلاثة التي مقرها روما. وقد غطت هذه المراجعة الفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2010 إلى 31 ديسمبر/كانون الأول 2013.

طبقاً لميثاقه، أنشئ فريق المشتريات المشترك لإدارة المناقصات المشتركة التي تصل قيمتها التقديرية إلى 25 مليون دولار أمريكي خلال العام الأول وتصل قيمتها الاحتمالية إلى 100 مليون دولار أمريكي للسنوات التالية. وقد أدار الفريق 15 مناقصة خلال العام التجريبي (2010)، بلغت قيمتها حوالي 22.5 مليون دولار أمريكي. وتبعاً للتقييم الذاتي الذي أجري في عام 2011، فإن هذه المناقصات المشتركة ساهمت في تحقيق وفورات في التكاليف قدرت بـ 3 في المائة من قيمة العقود. ومنذ ذلك الحين، انخفض عدد المناقصات التي أدارها وأرساها فريق المشتريات المشترك، وكانت القيمة الكلية للمناقصات (39.5 مليون دولار للفترة المشمولة بالاستعراض) أقل مما كان مقدراً.

لوحظت ممارسات ومبادرات إيجابية، بما في ذلك: استكمال 26 مناقصة مشتركة وإبرام العديد من العقود الملحقة piggyback contracts؛ وتوفير التعاون بين وكالات الأمم المتحدة في مجال إجراءات المشتريات؛ وتنفيذ نظام إلكتروني مشترك لعمل المناقصات لتيسير ومتابعة إدارة المناقصات؛ الإدماج مع بوابة "السوق العالمية للأمم المتحدة"؛ تبادل وتقاسم المعرفة والتدريب فيما بين الإدارات والموردين؛ والاستفادة من خبرات الوكالات الأخرى.

وقد حدّت بعض المسائل من فاعلية فريق المشتريات المشترك. ويتضمن التقرير عدة إجراءات متفق عليها لمعالجة هذه المسائل، أي طرائق العمل والتوظيف وتخطيط الأنشطة والموارد ومواءمة عملية المشتريات عبر الوكالات الثلاث التي مقرها روما وإعداد تقارير المراقبة والأداء.

<sup>3</sup> تجدر الإشارة إلى أنه لمصلحة تقديم التقارير في حينها، فإن نتائج التقارير AUD 0115 و 0215 و 0315، التي صدرت في أوائل عام 2015، غطيت أيضاً في التقرير السنوي لمكتب المفتش العام لعام 2014.

*AUD 0215 – استعراض أمن تكنولوجيا المعلومات*

كانت أهداف الاستعراض التحقق من تنفيذ التوصيات السابقة وتحديث تقييم مكتب المفتش العام واقتراح إجراءات جديدة، حسب الاقتضاء، بالنظر إلى تطور بيئة أمن تكنولوجيا المعلومات.

على الرغم من بعض التحسينات، حدّدت مواطن ضعف مستمرة في مجال الرقابة. وفي العديد من الحالات، وُضعت الإجراءات بشأن توصيات مكتب المفتش العام السابقة جانباً أو توقفت في أعقاب عملية إعادة هيكلة رئيسية لشعبة تكنولوجيا المعلومات في 2013، أو لوجود شواغر في الوظائف الرئيسية لم تُملأ أو بانتظار وضوح الإطار المؤسسي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات الذي سيحل محل إطار سابق لم يعد نافذاً.

منذ ذلك الحين، اتخذت شعبة تكنولوجيا المعلومات خلال عام 2015 إجراءات واسعة لمعالجة المسائل التي أثّرت في تقرير المتابعة.

*AUD 0315 – استعراض استشاري لتنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة*

خلص الاستعراض إلى أن هناك دعماً واسعاً ومشاركة من أصحاب المصلحة الداخليين في الأدوار الإدارية الرئيسية، وذلك ضروري لتحقيق النتائج المرجوة من الإطار الاستراتيجي الجديد. وهناك قبول قوي بأن الإطار الجديد يوفر تركيزاً على الأولويات الرئيسية للمنظمة، ويشجع ويعزز نهجاً متعدد التخصصات في أنشطة المنظمة (كسر الحواجز بينها) ويشجع اتباع نهج مؤسسي متماسك من المستويات العالمي والإقليمي والقطري لتحقيق منجزات ونتائج أفضل.

حدد مكتب المفتش العام عناصر إيجابية، وإن كان قد حدد أيضاً بعض التحديات التي ينبغي تركيز اهتمام مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد والإدارة العليا عليها، بما في ذلك توضيح الأدوار والمسؤوليات في وظيفتي الرصد وإعداد التقارير، وكذلك توضيح دور مُديري التنفيذ فيما يتعلق بالمبادرات الإقليمية، والانتهاة من عملية تخطيط قوة العمل التي كانت قد بدأت كجزء من مرحلة تخطيط الأعمال التشغيلية.

*AUD 0415 – استعراض قطري شامل – ممثلية المنظمة في منغوليا*

ممثل المنظمة مقيم في الصين، ويرأس المكتب في منغوليا نائب له. وقد أشار الاستعراض إلى وجود تحديات في أداء المكتب التمثيلي وبرنامج والأدوار العملية، ما أدى إلى تأخيرات في تنفيذ المشاريع وإدارة غير فعّالة للمخاطر، أدت بالتالي إلى تحول المخاطر إلى مشاكل فعلية. وكانت العوامل المساهمة التي تم تحديدها هي محدودية صلاحيات النائب في اتخاذ قرارات محلية وكذلك محدودية صلاحياته المالية؛ وانخفاض مستوى التوظيف بالمقارنة مع حافظة البرنامج الميداني الحالية والمتوقعة؛ والافتقار إلى الموارد المالية اللازمة لتمويل هيكل عملياتي متناسب.

وجرى تقديم خمس عشرة توصية ومسألة امتثال واحدة لمعالجة أوجه الضعف والقصور في البرنامج والعمليات.

وعموماً، كانت الضوابط المتعلقة بالشؤون المالية والإدارية كافية نظراً لانخفاض حجم المشتريات وخطابات الاتفاق. وتشمل مجالات التحسين اختيار الموارد البشرية من غير الموظفين وتقييمات أدائهم؛ واختيار مقدمي الخدمات لخطابات الاتفاق، واختيار أدوات تعاقدية مناسبة (عقود خدمات بدلاً من خطابات اتفاق) وخاصة للخدمات التجارية؛ واكتمال البيانات ودقتها في النظم المؤسسية؛ وأنشطة السفر المحلية؛ وتكنولوجيا المعلومات والأمن. وقد قدمت المراجعة خمس توصيات وأثارت 19 مسألة امتثال في هذه المجالات.

#### *AUD 0515 – استعراض قطري شامل – ممثلية المنظمة في الصين*

يفي إطار البرمجة القطري بمتطلبات أصحاب المصلحة الذين شاركوا في إعداده، وآراء أصحاب المصلحة في ممثلية المنظمة إيجابية للغاية، وتعتبر صورة وسمعة المنظمة ممتازتين. غير أنه ليست هناك آلية لإعداد وتحديث تقارير منتظمة عن التقدم المحرز في إطار البرمجة القطري. كما أن تعبئة الموارد لا تزال تركز بشكل غالب على الصناديق والبرامج العالمية الموجودة.

وتشمل مجالات التحسين القيام بجهود لتعبئة الموارد المحلية، وجودة واكتمال بيانات نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، وإدارة المخاطر. وقد قدمت المراجعة ثلاث توصيات لتعزيز البرنامج والعمليات.

بصورة عامة، كانت الضوابط المالية والإدارية مصممة تصميماً صحيحاً وتعمل على النحو المطلوب. كما كانت العمليات والمبررات والقرارات التي اتخذت موثقة جيداً وشفافة. وتشمل مجالات التحسين سداد تكاليف الاستخدام الخاص للموارد الرسمية دون تأخير، وإدارة وعمليات مركز الطوارئ لعمليات الأمراض الحيوانية العابرة للحدود، والاستخدام السليم لأنواع عقود الموارد البشرية، من مثل عقود الخدمة الشخصية وعقود الموظفين الوطنيين. وقد قُدمت سبع توصيات وأثيرت ست مسائل امتثال في هذه المجالات.

#### *AUD 0615 – استعراض قطري شامل – ممثلية المنظمة في جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية*

ممثل المنظمة مقيم في الصين، ويرأس المكتب في جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية نائب له. وتحظى الممثلة باحترام كبير وهي عضو نشط في المجتمع الدولي في البلاد.

وقد أشار الاستعراض إلى أن إطار البرمجة القطري وضع بالتشاور مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة، إلا أن أهدافه تبدو غير قابلة للتحقيق. ولا توجد تقارير منتظمة عن الوضع أو ترتيبات رفع تقارير يجري إنفاذها على مستوى المكتب

القطري، بل فحسب ترتيبات مؤقتة. وليست المعلومات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية كاملة أو مُحدّثة دائماً، ما يؤثر على إمكان الحصول على المعلومات عن بعد، بما في ذلك من جانب ممثل المنظمة.

المشاريع الجارية ذات صلة بإطار البرنامج القطري، رغم أنها تعود إلى عام 2012 عندما أعدت. ويتأثر تنفيذ البرامج الميداني بشدة بالتدفقات النقدية غير المستقرة. وهناك عدد من التحديات والقيود التي تفرضها ظروف البلد المعينة في مجالات رئيسية تتعلق بجمع البيانات الأولية وتقييم الاحتياجات، واختيار الشركاء-المنفذين/مقدمي-الخدمة واختيار المنتفعين والموظفين والمشتريات والتحويلات النقدية. وتحدّ هذه القيود بشدة من تطبيق الضوابط التي تتبناها المنظمة وصولاً إلى مستوى الشركاء-المنفذين/مقدمي-الخدمة والأفراد المنتفعين، ومن المهم إيضاح ذلك في التخطيط ورفع التقارير إلى الجهات المانحة في حالة المشاريع الثنائية. وقد قدّم مكتب المفتش العام ست توصيات وأثار مسألة امتثال واحدة.

عموماً، الضوابط المالية والإدارة مرضية. ولكن أشير إلى أوجه ضعف كبيرة فيما يتعلق بالفصل الداخلي بين الواجبات الذي يتأثر بخصائص التوظيف في المكتب. وينبغي بذل عناية خاصة في قبول التسليمات قبل القيام بدفعات على الحساب، وفي رصد التقدم المحرز بشأن خطابات الاتفاق، بالنظر إلى المتطلبات التي تنطبق على اختيار مقدمي خدمات خطابات الاتفاق في البلد. وقد قدمت أربع توصيات وأثيرت تسع مسائل امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور في هذه المجالات.

#### *AUD 0715 – مركز الخدمات المشتركة*

منذ آخر مراجعة (2010)، نجح مركز الخدمات المشتركة في استيعاب وظائف جديدة كان يعهد بها لجهات خارجية، وأدخل عدة تحسينات على الممارسات الداخلية وقدّم دعماً هاماً للمبادرات المؤسسية الأخرى، وخاصة مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد. وكان ذلك رغم بعض القيود الهيكلية الهامة الجارية، وخاصة فيما يتعلق بالموارد والتنظيم الداخلي.

وقد خلص مكتب المفتش العام إلى أن هيكل الرقابة الداخلية والتوظيف في مركز الخدمات المشتركة غير كافٍ ومستويات تبدل الموظفين مرتفعة جداً. ولا تزال مستمرة عدة أوجه ضعف لوحظت في عام 2010 تتعلق بتعريف وأهمية وقياس اتفاقات مستوى الخدمة. ولا تزال مسائل محددة، من مثل القدرة الكلية والاحتفاظ بالموظفين والمراقبة الإشرافية وإدارة أعباء العمل، ودرجات الموظفين، والتدرج الوظيفي، تشكّل شواغل طال أمدها أثارتها إدارة مركز الخدمات المشتركة مع الإدارة العليا في الماضي ولم يُتوصل إلى حل لها حتى الآن.

ويفتقر مركز الخدمات المشتركة إلى رؤية واضحة حول تطوره على الأجلين المتوسط والطويل. فقد راكم المركز ثروة من المعرفة المؤسسية تتيح له الانتقال من دور تجهيز المعاملات في المقام الأول إلى دور مركز يوفر خدمات تضيف المزيد من

القيمة المضافة (وذلك تطور طبيعي للمحاور الإدارية لا تسعى المنظمة له بنشاط). كما يفاقم الافتقار إلى استراتيجية طويلة الأجل بعض المسائل على المستوى الأدنى، خاصة فيما يتعلق بحوافز الموظفين ومعدل تبدّلهم.

وكان مركز الخدمات المشتركة ينفذ عملية إصلاح تستهدف التطوير تسمى SSC-Evolve ويقرّ مكتب المفتش العام بعدة جوانب إيجابية لها، وخاصة إنشاء جهة اتصال واحدة للعملاء، غير أن تنفيذها يتطلب تنقلات داخلية كبيرة للموظفين، بما في ذلك من وحدات قدر مكتب المفتش أنها تعاني نقصاً في الموظفين. ويعتقد مكتب المفتش العام أنه سيكون من الحكمة إصلاح المسائل الهيكلية التي سلط الضوء عليها قبل المضي قدماً في إجراء مزيد من الإصلاحات.

وقد جرى اقتراح أحد عشر إجراءً اتفق عليها للمساعدة على تحسين الأداء.

وأعيد فتح توصيتين اتفق عليهما من التقرير السابق AUD 1710، إذ أن مكتب المفتش العام رأى أن أوجه الضعف الكامنة لا تزال مستمرة ويوافق مركز الخدمات المشتركة ومكتب إدارة الموارد البشرية على أن هاتين التوصيتين لا تزالان مناسبتين.

#### AUD 0815 - مراجعة مشتركة لنهج "توحيد الأداء" في ملاوي

في يونيو/حزيران 2014، أجرت خدمات المراجعة الداخلية لأربع من وكالات الأمم المتحدة (منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة)، مراجعة مشتركة لنهج "توحيد الأداء" في ملاوي إلى جانب مهمة مراجعة ميدانية.

قيمت المراجعة المشتركة نهج "توحيد الأداء" في ملاوي على أنه "مرض جزئياً". ويعود هذا التصنيف أساساً إلى أوجه الضعف التي لوحظت في "برنامج واحد" و"صندوق واحد". وقد غير التصنيف الكلي، "غير مرض"، الذي عينته المراجعة في مسودة التقرير التي عممت على الإدارة لإبداء تعليقاتها عليها في ديسمبر/كانون الأول 2014 إلى "مرض جزئياً" في التقرير النهائي على أساس التحقق من صحة معلومات إضافية وإجراءات المتابعة التي اتخذتها الإدارة بعد انتهاء العمل الميداني وحتى مارس/آذار 2015.

وقد أثارت المراجعة 15 مسألة امتثال وقدمت 16 توصية، صنفت ثمان منها (50 في المائة) على أنها ذات أولوية عالية (حاسمة). وقبل كل من المنسق المقيم والفريق القطري للأمم المتحدة التوصيات جميعاً.

*AUD 0915 – إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات*

استعرض مكتب المفتش العام الترتيبات الإدارية لخدمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، مستخدماً إطار ممارسة معتمد دولياً، هو "مكتبة البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ITIL". وبالاتفاق مع إدارة شعبة تكنولوجيا المعلومات، شمل نطاق الاستعراض: إدارة كتالوج الخدمة، وإدارة مستوى الخدمة، وإدارة التغيير، وإدارة الحوادث، وإدارة المشاكل.

عموماً، وجد مكتب المفتش العام أن ممارسات شعبة تكنولوجيا المعلومات في المجالات التي استعرضت كانت على مستويات مختلفة من النضج، لكنها تحتاج عموماً إلى تحسين. ومع الأخذ بالاعتبار الأهمية النسبية لكل من هذه العمليات ومستوى نضجها المقدر، يعتقد مكتب المفتش العام أن إدارة التغيير وإدارة مستوى الخدمة هما العمليتان اللتان تحتاجان إلى القدر الأكبر من التحسين. وبالإضافة إلى ذلك، حدّد الاستعراض عدة فرص لتحسين عمليتي إدارة المشاكل وإدارة الحوادث. وتبين أن عملية إدارة كتالوج الخدمة جيدة نسبياً.

وبناءً على هذه الملاحظات، الاستنتاج العام لمكتب المفتش العام هو أن ممارسات إدارة خدمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسية فيما يتعلق بالعمليات التي استعرضت مرضية جزئياً.

ويقرّ مكتب المفتش العام أن شعبة تكنولوجيا المعلومات كانت وقت الاستعراض تتخذ بالفعل إجراءات لتعزيز ممارساتها كجزء من مبادرة عامة لإدارة خدمة تكنولوجيا المعلومات تهدف إلى تحسين جودة خدمات تكنولوجيا المعلومات المقدمة. ويثني مكتب المفتش العام على شعبة تكنولوجيا المعلومات على مبادرتها ويشجع على تنفيذها تنفيذاً كاملاً. وعلاوة على ذلك، يوصي مكتب المفتش العام بتعزيز المبادرة بتحديد ترتيبات حوكمة رسمية وتحديد متطلبات تسليماتها. ويتضمن التقرير 22 إجراء متفقاً عليها تهدف إلى مزيد من تحسين الآثار الإيجابية لهذه المبادرة الجارية.

*AUD 1015 – استعراض مالي وإداري: المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا*

بصفة عامة، لدى المكتب الإقليمي الفرعي للمنظمة لشمال أفريقيا بنية مناسبة لإدارة المكتب والعمليات بكفاءة وفعالية. ويمكن تعزيز الضوابط الإدارية بإجراء اجتماعات للموظفين بتواتر أكبر.

وقد تبين أن ممارسات إدارة الشؤون المالية والإدارية والضوابط مرضية إجمالاً. وتبين وجود تحسن منذ المراجعة المالية والإدارية السابقة التي أجريت عام 2010، رغم تحديد بعض أوجه الضعف. وقد جرى تسليط الضوء على المهام التالية التي تحتاج إلى التحسين:

- ينبغي إدخال تخطيط المشتريات بالشكل المناسب زمنياً؛
- ينبغي رصد التقدم المحرز في خطابات الاتفاق لتجنب الانحراف عن الجداول الزمنية المتفق عليها؛
- ينبغي متابعة نتائج عدّ الأصول، وينبغي تحديد الأصول المتقادمة والتخلص منها؛

- ينبغي تعزيز ضوابط إدارة الموارد البشرية.

#### AUD 1115 – استعراض قطري شامل – ممثلية المنظمة في النيجر

التقييم العام مرضٍ فيما يتعلق بالبرمجة القطرية والعمليات والإدارة المالية والشؤون الإدارية.

أعرب كل من الحكومة والشركاء من الأمم المتحدة عن الارتياح وأقروا أن المنظمة شريك رئيسي ورائدة في قطاع الأمن الغذائي، وأعربوا عن رغبتهم في أن تزيد المنظمة تدخلاتها، مع التسليم أيضاً بأن ذلك سيتطلب مزيداً من الموارد. وانتقد أصحاب المصلحة غياب ممثل للمنظمة مدة ستة أشهر في عام 2013، والافتقار إلى معلومات فيما يتعلق بطول الفترة المتوقعة لولاية ممثل المنظمة الحالي المتقاعد، ما يؤدي إلى عدم اليقين لدى الحكومة والشركاء.

تدير الممثلة بشكل مرضٍ حافظة المشاريع الميدانية التي تعكس أولويات إطار البرمجة القطرية، لكن الافتقار إلى خطط عمل مفصلة وشاملة وإلى أدوات رصد وتقييم لا يسمح بقياس موضوعي للتقدم المحرز في التنفيذ. ويوصي مكتب المفتش العام بأن تُفعل خطط العمل السنوية والاتصالات وتعبئة الموارد وأدوات الرصد والتقييم بأسرع وقت ممكن.

وقد أدت محدودية الأموال المتوفرة من عدد محدود من المانحين المحليين والحكومة على حد سواء إلى وضع أصبح فيه كل من المكتب الإقليمي والمقر جهة اتصال رئيسية لتعبئة الموارد من الجهات المانحة الإقليمية والدولية.

وقد قدم الاستعراض سبع توصيات لمعالجة أوجه الضعف وأوجه القصور ووافقت عليها ممثلية المنظمة التي بدأت بالفعل باتخاذ إجراءات تصحيحية.

أما فيما يتعلق بالمالية والإدارة، فقد اعتبر مجال الأصول مقصراً تقصيراً خطيراً واعتبرت الموارد البشرية والأعمال المصرفية والنقدية مقصرة. وكان السبب الرئيسي هو الافتقار إلى القدرات في دائرة الشؤون الإدارية بسبب نقص خبرة الموظفين والشواغر منذ أمد طويل والافتقار إلى التوجيه الإداري أثناء فترة الشغور الطويلة في منصب ممثل المنظمة ونقص التدريب الأولي على النظام العالمي لإدارة الموارد.

وقد قدم الاستعراض سبع توصيات وأثار 19 مسألة امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور، وافقت عليها الممثلة وبدأت بالفعل باتخاذ إجراءات تصحيحية.



### AUD 1215 - تعداد المخزونات المادية لدى مجمع السلع والخدمات لعام 2014

المخزونات، التي قدرت قيمتها بأكثر من 1.7 مليون يورو، هي إحدى الأصول الأكثر مادية في البيانات المالية للمجمع. واستناداً إلى ملاحظة تعداد المخزونات لدى المجمع نهاية عام 2014، واختبار عينة مستقلة، وجد مكتب المفتش العام أن المجمع وضع ونفذ إجراءات كافية لإكمال فرز نهاية العام. ولم يكشف فرز عينة مكتب المفتش العام عن وجود أي اختلافات مادية مع تعداد المجمع. وقد أخذ المراجع الخارجي بنتائج استعراض مكتب المفتش العام فيما يتعلق بموثوقية جرد المخزونات في مراجعته للبيانات المالية لعام 2014.

### AUD 1315 - استعراض محدود النطاق لترتيبات السفر لدى المنظمة

أكمل مكتب المفتش العام استعراضاً محدود النطاق لترتيبات السفر في المنظمة لتقييم مدى كفاية وفعالية التدابير التي اتخذتها شعبة الخدمات الإدارية لخفض تكاليف السفر. وقد اعتبر أداء شعبة الخدمات الإدارية في المجالات التي استعرضت مرضياً. وقد أولت شعبة الخدمات الإدارية ولا تزال تولي الكثير من الاهتمام لتحديد وتبني تدابير لتوفير التكاليف، بما في ذلك إجراءات أثبتت المنظمة بالنسبة لبعضها أنها وكالة رائدة في مجتمع الأمم المتحدة. مع ذلك، نظراً للافتقار إلى نظام معلومات إدارية متكامل وإلى قدرات شعبة الخدمات الإدارية فيما يتعلق بالقيام بدور رصد للأداء أكثر شمولاً، يصنّف مكتب المفتش العام إدارة السفر على مستوى المؤسسة على أنها مرضية جزئياً.

وتتطلب المسائل الرئيسية التالية تحسیناً:

- لم يقدم النظام العالمي لإدارة الموارد حلاً للسفر المحلي. ولذا يظل 40 في المائة تقريباً من نفقات السفر غير مراقب على الغالب. ولا تتوفر أي تقارير لرصد وتحليل أنشطة السفر بشكل صحيح لدعم مزيد من جهود خفض التكاليف.
- حقق "برنامج الفندق المفضل" نجاحاً مالياً، إلا أنه يتعين على المنظمة أن تكون حذرة جداً فيما يتعلق بتوسيع نطاقه، خاصة في المواقع التي تكون الجودة العامة للفنادق فيها متدنية والوفورات النسبية المحققة صغيرة نسبياً.
- آلية تقاسم الوفورات التي أدخلت على العقود مع وكالات السفر على مستوى المنظمة في عام 2008 جيدة من حيث المبدأ، ولكن تبين أن هناك أخطاء في تطبيقها.
- ينبغي إجراء تقييم أكثر شمولاً لتكاليف ومنافع مبادرات أخرى لتوفير التكاليف، بما في ذلك تلك التي لم يُنظر فيها في الماضي، أو التي أهملت دون إجراء تقييم دقيق لها، أو خصوصاً تلك التي نفذتها بنجاح منظمات دولية أخرى.

*AUD 1415 – استعراض الإدارة والمالية والترتيبات الإدارية: ممثلية المنظمة في قبرغيزستان*

التقييم العام مرضٍ لكل من الحوكمة والمساءلة والرقابة الداخلية وكذلك لإدارة الشؤون المالية والإدارية. وقد أحرزت الممثلة تقدماً كبيراً منذ آخر مراجعة في عام 2011 في تعزيز بيئة الرقابة الداخلية لديها.

غير أن هناك عدد من التحديات، بما في ذلك الإبرام المنتظر لاتفاق مع البلد المضيف، والنقص في موظفي المكتب، وعدم التعويض عن خدمات الدعم للمكونات المحلية من مشاريع المنظمة فوق القطرية. وتشمل المجالات الأخرى التي يتعين تحسينها: الفصل بين الواجبات ودقة البيانات في النظام العالمي لإدارة الموارد، وتدريب موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد أنشأت الإدارة سير عمل مناسبة لمهام العمليات الإدارية الرئيسية، وكانت هناك عدة أمثلة لأفضل الممارسات، من مثل عملية اختيار الموارد البشرية من غير الموظفين، والمناقصات العامة في المشتريات، وخطة منع الغش وما يتعلق بها من إجراءات تخفيفية.

ومن المطلوب تحسين تخطيط المشتريات للبرامج الميدانية وغيرها من أنشطة المشاريع فوق القطرية، وكذلك التخفيف من التضارب في واجبات الموظف المسؤول عن إدارة خطابات الاتفاق. وينبغي تحديث الأصول بانتظام لتحديد مواقعها. ولا تمثل الترتيبات التعاقدية مع الموارد البشرية من غير الموظفين دائماً الحل الأمثل لتأمين الاستقرار المؤسسي أو بناء القدرات.

وقد باشرت الإدارة إجراءات تصحيحية لمعالجة أوجه الضعف التي لوحظت.

*AUD 1515 – استعراض قطري شامل – ممثلية المنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية*

بشكل عام، قيّمت أنشطة الدعوة والبرمجة والعمليات على أنها مرضية. وقد نوّه الشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين بأن المنظمة توفر قيادة فعالة في قطاعات الأمن الغذائي والزراعة والتنمية الريفية. وسيدعم استكمال وتنفيذ استراتيجية للاتصالات التعرف على مزيد من الفرص.

أصبح إطار البرمجة القطرية للفترة 2013–2017 في منتصف مدة التنفيذ؛ ومن شأن خطط العمل السنوية، التي تربط الأنشطة بإطار البرمجة القطرية واستعراض جمع البيانات اللازمة لمؤشرات الأداء، أن تحسّن رصد التقدم المحرز. وتحتاج استراتيجية تعبئة الموارد إلى إكمال صيغتها النهائية وتنفيذها، ولكنها تبدو مبالغاً في الطموح بالمقارنة مع الموارد التي عبئت حتى الآن.

وكانت إدارة البرامج الميدانية والعمليات مرضية. وقد أحرز تقدم بشأن تعميم مراعاة المنظور الجنساني في استراتيجية المثلثية وبرامجها الميدانية.

وقد قيّمت الضوابط الإدارية والمالية على أنها مرضية إجمالاً. وبصفة عامة، طبقت الضوابط باتساق وكانت فعّالة. غير أن نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لا يستخدم بشكل منهجي كمستودع للوثائق. وكانت ضوابط إدارة المشتريات والعقود تعمل جيداً، رغم وجود مسائل تتعلق بأداء الموردين. وكانت المثلثية سباقة في إثارة مسألة قدرات التوريد المحدودة. ولم تحفظ وثائق الموارد البشرية المطلوبة جميعها في ملفات الموظفين، وفي كثير من الأحيان لم تجر تقييمات الأداء. وكانت ضوابط الأصول مرضية جزئياً فقط إذ لم تجر تسوية للحسابات رغم القيام بعمليات تعداد الأصول.

وقد اقترحت المراجعة إجراءً واحداً متفقاً عليه وأربعة مسائل امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور التي كانت المثلثية قد بدأت بالفعل اتخاذ تدابير تصحيحية بشأنها.

#### *AUD 1615 – استعراض قطري شامل – ممثلية المنظمة في بنغلاديش*

كان أصحاب المصلحة إيجابيين فيما يتعلق بصورة المنظمة على أساس بذلها جهوداً قوية في مجال الاتصال والتواصل. وقد صادقت الحكومة على إطار البرمجة القطرية ولم يُضمّن المكتب الإقليمي خطة لتعبئة الموارد ولا تقديراً للاحتياجات من الموارد. وسيوفر استعراض منتصف المدة المقرر وتحديث إطار البرمجة القطري في أواخر عام 2015 ومطلع عام 2016 فرصة لمواءمة الأولويات مع الموارد المحتملة.

وترصد المثلثية بفعالية البرنامج الميداني؛ غير أنه كانت هناك في المشروعين اللذين شملهما الاستعراض أوجه قصور ناجمة عن ثغرات في صياغة المشاريع لم تصحح قبل الموافقة عليها؛ ووضع المشروعان كلاهما موازنات للدعم التقني، ولكن لم يصف أي منهما المواقيت ولا المدخلات التقنية المتوقعة.

وعلى العموم، هناك هيكل وضوابط ملائمة لإدارة المكتب والعمليات بكفاءة وفعالية. وينبغي أن تلتفت الإدارة إلى تصحيح أوجه الضعف في: تخطيط المشتريات، وارتفاع عدد المكافآت الاستثنائية، ومدفوعات خطابات الاتفاق، وعمل الموظفين الإضافي، وتسجيل قسائم اليومية، وأمن وتخزين الشيكات الملغاة وغير المستخدمة.

وقد اقترح التقرير إجراءات متفق عليها ومسائل امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الإدارة والمالية وشرعت ممثلية المنظمة في اتخاذ إجراءات تصحيحية.

*AUD 1715 – استعراض إدماج عمليات الطوارئ مع الأنشطة الإنمائية*

سجّلت مراجعة سابقة (AUD\_0713) وجود تحديات في مجالي القدرات والتمويل تتعين معالجتها كجزء من عملية اللامركزية. أما المراجعة الحالية فقد نظرت في مدى تنفيذ الإدماج ومدى معالجة المسائل التي أثيرت في التقرير السابق.

في مارس/آذار عام 2015، كانت عملية الإدماج قد تقدّمت تمثيلاً مع التخطيط الأصلي واستكملت العملية الكلية مع كافة المكاتب القطرية التي لديها عمليات طوارئ. ولكن لا تزال قائمة فجوات في القدرات التقنية والتشغيلية والإدارية في المكاتب القطرية، وهناك هناك حاجة إلى معالجة شواغل التمويل لضمان استدامة التغييرات التي أدخلت. ويتعين اتخاذ بعض القرارات التي لا تزال مُعلّقة، بما في ذلك غرض وإدارة ثلاث أفرقة لتطوير قدرات الصمود والتكيف في السنغال وكينيا وجنوب أفريقيا. ويُشجّع مكتب المفتش العام الإدارة على إعطاء أولوية عالية لمعالجة هذه المسائل، التي تساهم في تحقيق الهدفين التوأم، تحسين الأداء وتحقيق أثر أكبر على المستوى القطري.

*AUD 1815 – مراجعة مشتركة لبرنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية – التنفيذ والتنسيق من جانب الوكالات المشاركة الثلاث (منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة) وأمانة البرنامج*

في أوائل عام 2014، أجرت خدمات المراجعة لدى منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة استعراضاً مشتركاً لبرنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية الذي يهدف إلى دعم عمليات وطنية بقيادة برنامج الأمم المتحدة للحد من الانبعاثات الناجمة عن إزالة الأحراج والغابات من خلال حماية الموارد الحرجية وإدارتها إدارة أفضل واستخدامها بحكمة، ما يساهم في مكافحة تغير المناخ العالمي. وقد أُطلق برنامج الأمم المتحدة هذا في عام 2008، وهو يعتمد على دور وكالات الأمم المتحدة المشاركة الثلاث وخبرتها التقنية. وقد بلغت تكلفة البرنامج الكلية وقت المراجعة، التي أجريت على ثلاث مراحل على مدى الفترة 2014-2015، 228 مليون دولار أمريكي.

دعم البرنامج جهود الاستعداد الوطنية في 55 بلداً شريكاً، من أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية، بطريقتين: (1) دعم معياري فوق-وطني من خلال النهج والمبادئ التوجيهية والمنهجيات والأدوات والبيانات وأفضل الممارسات المشتركة التي وضعت من خلال دعم برامج العمل الوطني في إطار البرنامج العالمي للفترة 2011-2015؛ (2) دعم مباشر على المستوى الوطني للبلدان من خلال تصميم وتنفيذ برامج وطنية، كما من خلال دعم موجه. وكان النوعان من الدعم كلاهما مدفوعان بطلبات من البلدان.

في عام 2014، أعدت خدمات المراجعة الداخلية للوكالات الثلاث المشاركة تقارير مفردة للمرحلتين الأولى والثانية من المراجعة، ركزت على المستوى القطري وعلى مستوى الوكالة. أما تقرير المراجعة لعام 2015 فقد ركّز على تقييم التنفيذ

الشامل والتنسيق المشترك بين الوكالات الثلاث المشاركة وأمانة برنامج الأمم المتحدة للتعاون في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية. ومع تقدم البرنامج، ووضع الأهداف والخطط والأطر للمرحلة الثانية بدءاً من عام 2016، هدفت المراجعة المشتركة إلى تحديد مجالات التحسين في البنى والعمليات والنهج الحالية.

ولاحظت خدمات المراجعة الداخلية أن المفاهيم والشروط أصبحت، منذ بداية البرنامج في عام 2008، ملموسة أكثر، ونتيجة لذلك يستمر تحسّن مواءمة البرنامج مع احتياجات البلدان الشريكة واتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ بالتحسن. وكانت الملاحظات الرئيسية التي وردت في المراجعة كما يلي:

- تداخل أنشطة برنامج الأمم المتحدة لخفض الانبعاثات مع أنشطة الشركاء المنفذين الآخرين ومصادر التمويل الأخرى للبرنامج، من مثل مرفق الشراكة للحد من انبعاثات كربون الغابات، وبرنامج الاستثمار في الغابات، وصندوق الكربون الحيوي، ومرفق البيئة العالمية، والصندوق الأخضر للمناخ؛
- الافتقار إلى مبادئ وخطوط توجيهية شاملة لتخصيص الموارد لأنشطة برنامج العمل الوطني بين الوكالات المشاركة ولتقسيم الموارد بين الدعم المعياري على المستوى فوق الوطني لبرنامج العمل الوطني وبين البرامج الوطنية و الدعم الموجه على المستوى الوطني؛
- إطار منطقي معقد للغاية وغير مركز تركيزاً كافياً؛
- أوجه قصور في التعاون والتنسيق بين الوكالات، وذلك أمر يتطلب المعالجة بتوضيح ترتيبات الحوكمة، بما في ذلك تخصصات وأدوار ومسؤوليات المجموعة الاستراتيجية وفريق الإدارة، فضلاً عن الأمانة العامة للبرنامج.

وقد قدّم التقرير المشترك 11 توصية موجهة أساساً إلى "فريق إدارة" البرنامج (المشكّل من مديري برنامج الأمم المتحدة في مجال خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها في البلدان النامية من الوكالات المشاركة والأمانة).

#### 1915 AUD - استعراض قطري شامل - ممثلية المنظمة في مالي

كانت الضوابط الداخلية في عمليات البرمجة القطرية مرضية. وكانت القدرات في مجال الاتصال والدعوة قوية بصفة خاصة، وقد أسفرت عن عدد من المشاريع في طور الإعداد. وتلقي مبادرات المنظمة، كما يلقي التنسيق الذي تقوم به، استحساناً من الحكومة والجهات المانحة. غير أن إطار البرمجة القطرية يحتاج إلى التحديث، خاصة فيما يتعلق بتعميم مراعاة المنظور الجنساني، وينبغي رصد التقدم المحرز فيه دورياً من اللجان ذات الصلة. كما ينبغي أيضاً تحديث نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بانتظام. وقد رُصد تنفيذ المشاريع بانتظام، ولكن بالاستناد في المقام الأول إلى إنفاق الميزانية بدلاً من الاستناد إلى مؤشرات قائمة على النتائج.

وكانت الضوابط الداخلية في الشؤون المالية والإدارية مرضية جزئياً. وقد لوحظ بعض التحسن مقارنة بالمراجعة السابقة، خاصة بعد إنشاء وحدة المشتريات في عام 2014. ولكن ظلت هناك مجالات أخرى ضعيفة: الفصل بين الواجبات تجاه بطاقات الوقود المدفوعة مسبقاً، ونظام مراقبة مخزونات المستودعات، وتخطيط السفر والإبلاغ، والوثائق الداعمة لقوائم

الصرف، والدفوعات المقدمة، ودقة واتساق رموز الحسابات، والاستحقاقات ورقابة مخاطر المصروفات النثرية والشيكات. وكان السبب الرئيسي لأوجه القصور هذه التقليل من شأن المخاطر والافتقار إلى الوعي بالقواعد وعدم كفاية التدريب.

وقد تضمن التقرير 30 إجراءً متفقاً عليها و23 مسألة امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور الواردة، وبدأت إدارة الممثلية في تنفيذ هذه الإجراءات.

*AUD 2015 – تقرير شامل عن مراجعات عنصري الإدارة المالية والإدارة العامة للمكاتب القطرية لعامي 2013 و2014*

أصدر مكتب المفتش العام تقريره السنوي الرابع الشامل عن مراجعات الإدارة المالية والشؤون الإدارية للمكاتب القطرية، وهو يغطي 22 استعراضاً جرت من نوفمبر/تشرين الثاني 2013 إلى ديسمبر/كانون الأول 2014. وتركزت هذه المراجعات على عناصر التحكم المتعلقة بمجالات الأداء الحاسمة التالية: الاقتصاد والكفاءة، والامتثال للسياسات، وإعداد التقارير، وحماية الأصول.

ويشير التقرير إلى أن الإدارة العليا أدخلت على المستوى المؤسسي عدة تحسينات لتعزيز هذه الجوانب عبر شبكة المكاتب الميدانية، بما في ذلك إصدار سياسات مساءلة للمنظمة رفيعة المستوى، وإصدار خطوط عريضة لوضع خطة لتحسين قدرات المكاتب القطرية على وضع المشاريع وتنفيذها، ووضع الطبعة الأولى من لوحة قياس نتائج المنظمة لتمكين تجميع وتحليل وتقديم النتائج (البيانات الكمية والنوعية) على جميع المستويات، بما في ذلك مستوى المكاتب القطرية، في سياق الإطار الاستراتيجي.

وأشار التقرير إلى أن ثلثي مكاتب المراجعة قيّمت على أنها تعمل بالشكل المقصود في مجال الشؤون المالية والإدارية. ويشكل ذلك تحسناً ملحوظاً مقارنة بالتقرير الشامل الأخير الذي صنّف 43 في المائة فقط من المكاتب على أنها مرضية عموماً.

ولا تزال هناك حاجة إلى أن تبذل المنظمة مزيداً من الاهتمام لمعالجة استمرار أوجه الضعف التي تفاوتت من مكتب إلى آخر، لكنها شملت كافة المجالات التالية: (1) وضع إطار للمراقبة الداخلية الشاملة؛ (2) القيام برصد مستمر للتحقق من امتثال المكاتب القطرية للسياسات والإجراءات من جانب الشعب التي تمتلك عمليات الأعمال الخاصة بكل من هذه السياسات والإجراءات، وخصوصاً الخدمات المؤسسية في حالة الضوابط المالية والإدارية؛ (3) معالجة أوجه ضعف الإدارة وعدم كفاية المهارات الإدارية في شبكة المكاتب الميدانية.

*AUD 2115 - استعراض تعميم مراعاة المنظور الجنساني في الإطار الاستراتيجي للمنظمة*

قيّم مكتب المفتش العام كفاية وفعالية تعميم مراعاة المنظور الجنساني على مستوى المنظمة كموضوع شامل في استعراض الإطار الاستراتيجي، كما يجري تنفيذه في أنشطة ممثلات البلدان.

أنشئ أساس قوي لتعميم مراعاة المنظور الجنساني. وعكست الأهداف الاستراتيجية الخمسة كافة الاعتبارات المتعلقة بالنوع الاجتماعي على أساس تحليل جنساني أجري لكل من الأهداف الاستراتيجية الخمسة. غير أن هناك تفاوتاً كبيراً في مدى تعميم مراعاة الاعتبارات الجنسانية في هذه الأهداف. وقد أنشئت آلية رصد على مستوى المنظمة شملت معالم عن نوع الجنس، وأعدت في استعراض منتصف المدة الأول الذي صدر في وقت مبكر من عام 2015، تقارير نوعية، أي غير كمية، عن النتائج المحققة في تحقيق المساواة بين الجنسين.

كانت تلك هي السنة الأولى من تنفيذ الإطار الاستراتيجي ولم تكن آلية رصد لتعميم المساواة بين الجنسين قد حدّدت تماماً بعد. وأوصي بأن تتبع الإدارة نهجاً شاملاً لتحديد التدابير اللازمة لضمان الربط بين الأنشطة وتخصيص الميزانيات والنتائج المتحققة على جميع المستويات لتعزيز عملية صنع القرار ووضع التقارير عن تعميم المساواة بين الجنسين. ولا شك في أن تحديد أهداف واضحة للمساواة بين الجنسين لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية يمثل عنصراً هاماً في هذه العملية. وقد اتفق قادة برامج الأهداف الاستراتيجية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وشعبة الحماية الاجتماعية على اتخاذ إجراءات لتعزيز تعميم مراعاة المنظور الجنساني في عملية تخطيط وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

على المستوى الميداني، تشير الدلائل الأولية أن المكاتب القطرية تبذل جهوداً لإدراج الشواغل الجنسانية في البرامج الميدانية، لكن هذه الجهود تصطدم بقلة الوعي بكيفية إدراج مسائل المساواة بين الجنسين واقعياً في تصميم البرامج ورصد التنفيذ وإبراز الجهود المبذولة وتقييم النتائج المحققة. وقد اتفق الممثلون الإقليميون ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد على اتخاذ إجراءات لاستخدام الموارد المتاحة على المستوى الإقليمي لتعزيز الوعي بالمسائل الجنسانية على مستوى المكاتب القطرية وتوفير التوجيه بشأن تعميم المنظور الجنساني في عمليتي وضع البرامج وتنفيذها.

*AUD 2215 - استعراض قطري شامل - ممثلية المنظمة في غابون*

أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلية المنظمة في غابون، بما في ذلك بعثة مراجعة استغرقت ثلاثة أسابيع في مايو/أيار 2015. ونظراً للاندماج العملياتي والإداري للممثلة والمكتب الإقليمي الفرعي للمنظمة في أفريقيا الوسطى في ليبفيل، وكلاهما في موقع مشترك، وانخفاض عدد المشاريع التي تتولى ميزانيتها الممثلة، غطى اختبار المعاملات كلاً من الممثلة والمكتب الإقليمي الفرعي.

عموماً، كانت الحوكمة والمساءلة والرقابة الداخلية مرضية في عمليات المثلثة والمكتب الإقليمي الفرعي، رغم أنه كانت هناك وقت المراجعة متأخرات كبيرة في المساهمات الحكومية النقدية المناظرة، ما يمثل خطراً على مدى كفاية الميزانية التشغيلية. وكان هناك أيضاً عدم يقين بشأن كفاية الحيز المكتبي في مباني الأمم المتحدة المشتركة الجديدة التي يجري تخطيطها. وسلط الضوء على الفصل بين الواجبات بغرض إجراء تحسينات، وكذلك رصد التقييمات الأمنية لمعايير العمل الأمنية الدنيا وللمعايير العمل الأمنية الدنيا لأماكن الإقامة وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

كما قيّم البرنامج على أنه مرضٍ وكذلك العمليات. وتُجري المثلثة اتصالات وتقوم بالدعوة بفعالية وهناك نهج للاتصالات منظم. وقد أعدّ إطار البرمجة القطرية في عملية منظمة وهو يعكس الأولويات القطاعية للحكومة. غير أن خطة تعبئة الموارد ليست واقعية، ولكن يعوض عن ذلك جزئياً استخدام مؤشرات أداء حدّدت على مستوى يعكس تقديرات لتعبئة الموارد أكثر واقعية. وبينما تشير التقارير عن تنفيذ إطار البرمجة القطري على المستوى القطري وعلى مستوى الهدف الاستراتيجي للمنظمة إلى أن التقدم المحرز مرضٍ، إلا أن البيانات التي جمعت عن مؤشرات الأداء حتى الآن لا تكفي لتقديم قياس موضوعي للتقدم المحرز في التنفيذ. والبرنامج الميداني للمثلثة صغير يقتصر على مشاريع برنامج التعاون التقني والمكونات الخاصة بالغابون من المشاريع الإقليمية الفرعية.

وقد قيّم التمويل والإدارة على أنهما مرضيان عموماً. وكانت الضوابط على المشتريات وخطابات الاتفاق كافية في سياق وجود مجموعة محدودة من الموردين المحليين. وقُيِّمت الضوابط على الأصول على أنها مرضية جزئياً، إذ أن تسوية الحسابات إلى دفتر الأصول لم تستكمل بعد. أما الضوابط على الموارد البشرية والسفر والحسابات المستحقة الدفع والمدفوعات والسلف فكانت جميعها مرضية، رغم أن بعض الضوابط الفردية يتطلب تحسينات.

وخلصت المراجعة إلى أحد عشر إجراءً متفقاً عليها، وأثارت سبع مسائل امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور المذكورة أعلاه. وقد بدأت إدارة المثلثة في تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.

#### AUD 2315 – مكتب الاتصالات في المنظمة: أنشطة الاتصالات

أكمل مكتب المفتش العام استعراضاً لأنشطة الاتصالات في مكتب الاتصالات في المنظمة. وكانت الأهداف المحددة للمراجعة هي: (1) تقييم مدى كفاية واكتمال استراتيجية الاتصالات؛ (2) تقييم مدى كفاية هيكل وعمليات الإدارة وشبكة الاتصالات العالمية؛ (3) تقييم مدى اعتماد نهج القيمة-مقابل-المال لأنشطة مكتب الاتصالات في المنظمة.

أعطت الإدارة أولوية عالية لتعزيز الاتصالات في المنظمة. وقد استجاب مكتب الاتصالات لهذا التحدي بإجراء تحسينات كبيرة في السنوات الأخيرة، مثل زيادة استخدام الشراكات الاستراتيجية وإنشاء شبكة اتصالات عالمية وزيادة استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية زيادة كبيرة، فضلاً عن تعزيز الصورة المميزة للمنظمة (مثل ترشيد وجود المنظمة على شبكة الإنترنت واستخدام الشعارات).



في عام 2014، وضع مكتب الاتصالات في المنظمة استراتيجية اتصالات على مستوى المنظمة، وسياسة اتصالات على مستوى المنظمة. وأرست هاتان الوثيقتان مبادئ رئيسية لإدارة الاتصالات في أنحاء المنظمة. ويمكن أن يعزى عدد من المسائل المحددة في استعراضنا إلى أن تنفيذ استراتيجية الاتصالات لا زال في مرحلة مبكرة. وبالإضافة إلى ذلك، وجد مكتب المفتش العام أيضاً مجالات للتحسين محتملة.

وجد مكتب المفتش العام أن معظم وحدات المنظمة، خاصة في المقر، تنظر إلى مكتب الاتصالات في المنظمة على أنه أساساً وظيفة رقابية، لا كوحدة لتقديم المشورة والدعم. ومع التسليم بأن مكتب الاتصالات في المنظمة ليس وحدة موجهة للخدمات في المقام الأول، يعتقد مكتب المفتش العام أن ذلك يمثل فرصة هامة لزيادة قيمته.

قيّم مكتب المفتش العام وظيفة الاتصالات في المنظمة عموماً مقابل نموذج نضج قياسي، وقرر أنها في معظمها تقع بين المرحلة 2 (مخطط لها) والمرحلة 3 (مأسسة). وتعني سياسات واستراتيجية الاتصالات ضمناً أن المنظمة تسعى إلى تحقيق مرحلة أكثر تقدماً على مدى مقياس النضج، ولهذا السبب، يخلص مكتب المفتش العام، مسلماً بالتقدم الذي أحرزه مكتب الاتصالات والإنجازات التي حققتها على مدى العامين الماضيين لتحسين الأداء، إلى أن الأداء التنظيمي إزاء العمليات التي استعرضت في هذه المراجعة مرضٍ جزئياً. غير أن مكتب المفتش العام يقرّ أن مكتب الاتصالات سبق أن وضع الأسس وهو على الطريق الصحيح لإحراز تقدم فيما يتعلق بالاستراتيجية. ويتضمن تقرير مكتب المفتش العام 12 إجراءً متفقاً عليها للمساعدة على تعزيز وتوسيع نطاق التقدم الذي أحرزه مكتب الاتصالات بالفعل. ومن وجهة نظر مكتب المفتش العام، ينبغي أن تعطي الإدارة أولوية لما يلي:

- وضع ونشر خطة لتنفيذ سياسة الاتصالات؛
- التنفيذ المنهج للعمليات التنظيمية لتخطيط الاتصالات كما تتوخاها سياسة الاتصالات؛
- الاستمرار في بناء وتطوير شبكة الاتصالات العالمية على أساس معايير موضوعية لفعالية التكلفة؛
- إضفاء الطابع الرسمي على آلية تنسيق أنشطة الاتصالات في المنظمة وتعزيزها؛
- استعراض وتنقيح مقاييس الأداء؛
- وضع ترتيبات فعالة لدعم احتياجات فرق الأهداف الاستراتيجية في مجال الاتصالات؛
- تقييم مزيج مهارات الموظفين والقدرات في مكتب الاتصالات؛
- إدماج مفاهيم القيمة-مقابل-المال في القرارات التي يتخذها مكتب الاتصالات وفي التخطيط والرصد اللذين يقوم بهما؛
- النظر في استراتيجيات وعمليات لتعزيز الاتصال الداخلي كأداة لتحسين انخراط الموظفين وتمكين التغيير التنظيمي.

*AUD 2415 – استعراض الشؤون المالية والإدارية: ممثلية المنظمة في بيرو*

أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلية المنظمة في بيرو، بما في ذلك بعثة مراجعة استغرقت ثلاثة أسابيع في مايو/أيار 2015.

تنفذ إدارة المثلثية ولاية المنظمة في البلاد بشكل مرضٍ. وتُحدد الأهداف من خلال إطار البرمجة القطري، وتُقدّم تقارير عن التقدم المحرز فيها بانتظام؛ ويُرصد تنفيذ المشاريع من خلال مناقشات منتظمة مع إدارتها؛ وتحدد المخاطر وتُرفع تقارير عنها. وقد أنشأت الإدارة بيئة ملائمة للرقابة، وعالجت توصيات المراجعة السابقة، كما أن المثلثية تلتزم بالامتثال لمعايير السلامة والأمن. وتواجه المثلثية أيضاً العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدراتها العملية. وهذه تشمل صعوبات في تعبئة الموارد خاصة بالبلد، ما أدى إلى انخفاض كبير في البرنامج القطري الحالي. وقد يؤدي المزيد من الانخفاض في حافظة المثلثية من المشاريع إلى عدم استدامة الهيكل الحالي للمكتب، وذلك لأن خدمات الدعم المقدمة إلى المشاريع فوق الوطنية (وهي أكبر من حافظة البلاد من المشاريع) لا تُعوض بما فيه الكفاية، بما في ذلك الافتقار إلى التقدير المباشر لتكاليف إيجار المباني والمرافق العامة. وتشمل مجالات التحسين الأخرى: (1) تحسين هيكل المكتب الحالي على نحو أمثل لتعزيز إدارة المشاريع؛ (2) الرصد، من خلال إعادة تشكيل المناصب المحددة المدّة؛ (3) التشارك في موارد المشاريع المشاركة في الإدارة؛ والفصل بين الواجبات ودقة البيانات في النظام العالمي لإدارة الموارد.

وفي مجال الشؤون المالية والإدارية، ينبغي على المثلثية تحسين تخطيط برنامج المشتريات الميدانية الوطنية وأنشطة المشاريع فوق الوطنية والتخفيف من الواجبات المتضاربة في إدارة خطابات الاتفاق، وتعزيز رصد التقدم المحرز في عمل الشركاء المنفذين. ولم تمثل الترتيبات التعاقدية للموارد البشرية من غير الموظفين (موظفي المشاريع الوطنية واتفاقات الخدمات الشخصية) لتغطية الثغرات في الإدارة الحل الأمثل دائماً لتأمين الاستقرار المؤسسي أو بناء قدرات المثلثية.

وقد خلصت المراجعة إلى عشرة إجراءات متفق عليها، وأثارت 16 مسألة امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور المذكورة أعلاه. وبدأت إدارة المثلثية في تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.

*AUD 2515 – استعراض قطري شامل – ممثلية المنظمة في أفغانستان*

أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلية المنظمة في أفغانستان، بما في ذلك إرسال بعثة مراجعة استغرقت ثلاثة أسابيع في أبريل/نيسان – مايو/أيار 2015.

يتفهم فريق إدارة المثلثية دور المنظمة والتحديات التي تواجهها في البلاد، ولكن ينبغي الاهتمام فوراً بمعالجة قلق الحكومة والجهات المانحة إزاء قيمة المنظمة كشريك في التنمية. وكجزء من هذا الجهد، ينبغي على ممثلية المنظمة إقامة هيكل تنظيمي قوي بأدوار واضحة. وهناك حاجة إلى القيام بعمل إضافي لتحديد تكاليف وجود المنظمة في البلاد تحديداً دقيقاً.

وقد عُلق تنفيذ ورصد إطار البرمجة القطرية للمنظمة (2012-2015) في عام 2014 بسبب الانتخابات الوطنية الجديدة. وكان هدف تعبئة 328 مليون دولار أمريكي المتضمن في إطار البرمجة القطري غير واقعي إلى حد كبير. ويجري تطوير إطار برمجة قطري جديد. وتستخدم المثلثية العديد من أدوات الرصد لبرنامجها الميداني؛ ومع ذلك، تجاوز مشروعان استكّما النفقات المحددة بحوالي 536 000 دولار أمريكي. ويعود ذلك إلى حد كبير إلى سوء التواصل بين المثلثية ومقر المنظمة ومكاتب الجهات المانحة. وكشف مشروعان من بين ثلاثة مشاريع منتقاة استعرضها مكتب المفتش العام عن أوجه ضعف في خدمات الدعم التقني: رسوم غير دقيقة للمطالبات الخاصة بإعارة خدمات الدعم التقني، وعقبات يواجهها الموظف الفني الرئيسي من ناحية توفير دعم تقني مباشر بسبب تطبيق القيود التي تفرضها المنظمة على السفر على المستوى الإقليمي.

وعموماً، لدى المثلثية الهيكل المناسب والضوابط المناسبة لإدارة الشؤون المالية والإدارية بكفاءة وفعالية. وهناك حاجة إلى تصحيح أوجه الضعف في: (1) إدارة العقود، لتعزيز الضوابط ضد الغش وإساءة استخدام الموارد؛ (2) تسجيل الأصول والتسوية مع نتائج عمليات التحقق المادي في مكاتب المشاريع/المناطق؛ (3) صيانة قاعدة بيانات الموردين (4) إصدار سلف للمصروفات التشغيلية للمشاريع أو المثلثية لا تتعلق بالتدريب وحلقات العمل.

وقد خلصت المراجعة إلى اثني عشر إجراءً متفقاً عليها، وأثارت إحدى عشرة مسألة امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور المذكورة أعلاه. وقد بدأت إدارة المثلثية في تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.

#### AUD 2615 – الموارد البشرية من غير الموظفين

أجرى مكتب المفتش العام مراجعة للموارد البشرية من غير الموظفين في المنظمة. وتشمل هذه الفئة الاستشاريين والأفراد الذين يستعان بهم بموجب اتفاقات الخدمات الشخصية. وكان الهدف الرئيسي من هذا الاستعراض تقييم مدى توفير السياسات والإجراءات لإطار معقول لإدارة الموارد البشرية من غير الموظفين. وكانت الأهداف المحددة لتقييم:

- وجود رؤية/استراتيجية لدى المنظمة لاستخدام الموارد البشرية من غير الموظفين وسلامة هذه الرؤية/الاستراتيجية؛
- كفاءة وفعالية إجراءات انتقاء الموارد البشرية من غير الموظفين؛
- مدى كفاية عملية الرصد والإشراف على الموارد البشرية من غير الموظفين.

تمثل الموارد البشرية من غير الموظفين فئة رئيسية من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وقد ازداد عدد الموارد البشرية من غير الموظفين زيادة كبيرة على مدى السنوات القليلة الماضية، فأصبحت تمثل حوالي 70 في المائة من القوة العاملة في المنظمة في أي وقت من الأوقات. وقد أجرى مكتب الموارد البشرية تحسينات هامة على الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية من غير الموظفين، بما في ذلك، من بين جملة أمور، وضع نطاقات محددة للمكافآت الشرفية،

وتفويض المديرين المسؤولية الكاملة عن تحديد معدلات التعويضات، ودفع المكافآت الشرفية وبدلات المعيشة من خلال كشوف المرتبات، ووضع خطوط توجيهية بشأن منح بدلات المعيشة بطريقة أكثر إنصافاً وشفافية.

ومع التنويه بالجهود التي يبذلها مكتب الموارد البشرية، خلص مكتب المفتش العام، فيما يتعلق بالأهداف الرئيسية للمراجعة، إلى أنه:

- ما زال هناك تباعد بين السياسات والممارسة في استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين، إذ أنهم كثيراً ما يستخدمون لأداء مهام مستمرة وأساسية تتطابق عادة مع مهام الموظفين. وفي حين أن ذلك مدفوع جزئياً بضغوط الميزانية، إلا أنه ينبغي أن تكون هناك رؤية أكثر وضوحاً في هذا الصدد.
- عموماً، تجري عملية انتقاء الموارد البشرية من غير الموظفين دون تحقيق مستوى الشفافية والصرامة المتوقع في سياسة راسخة. فالانتقاء في معظم الحالات غير تنافسي (أو لا توجد أدلة كافية على أنه كذلك)، كما أنه ليس موثقاً توثيقاً جيداً. والسبب الرئيسي في ذلك هو المرونة المفرطة فيما يتعلق بالقواعد والافتقار إلى الرصد.
- ورفرغ مستوى نظم المعلومات في المنظمة تحسينات كبيرة في الرصد والإشراف على وظائف الموارد البشرية من غير الموظفين، بحيث أصبحت المعلومات التي يمكن الركون إليها أكثر توفراً الآن. غير أن مكتب المفتش العام وجد أن الزيادة في المعلومات المتوفرة لا تؤدي دائماً إلى رصد فعال، ويعود ذلك أساساً إلى أن أدوار ومسؤوليات الرصد والإشراف لم تحدّد.

وبالإضافة إلى هذه القضايا الشاملة، وجد مكتب المفتش العام أيضاً أن هناك مجالات للتحسين محتملة أخرى، من مثل الافتقار إلى معايير واضحة للاختيار ما بين عقود اتفاقات الخدمات الشخصية والعقود الاستشارية.

في ضوء ما سبق، يخلص مكتب المفتش العام إلى أن الأداء التنظيمي مقابل العمليات والسياسات وأفضل الممارسات المتبعة، مرضٍ جزئياً. ويتضمن التقرير 19 إجراءً متفقاً عليها لتبسيط وتحسين عملية الموارد البشرية من غير الموظفين. ويعتقد مكتب المفتش العام أنه يتعين على الإدارة أن تعطي الأولوية لما يلي:

- وضع توجيهات أساسية بشأن توظيف الموارد البشرية من غير الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بالوظائف الشاغرة. وعلى المدى الطويل، الطلب من وحدات المنظمة تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية من غير الموظفين في سياق عملية تخطيط لقوة العمل صارمة.
- استكشاف خيارات دمج عقود الخبراء الاستشاريين وعقود اتفاقات الخدمات الشخصية والآثار المترتبة على ذلك.
- إنشاء آلية لرصد استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين، بما في ذلك تحديد أدوار ومسؤوليات رصد واضحة.
- تنقيح إجراءات انتقاء الموارد البشرية من غير الموظفين لزيادة عدد الانتقادات التنافسية ولاستخدام جداول الخدمة على نطاق أوسع.

- ضمان تحضير مواصفات مرجعية كافية للاختصاصات لتبين بالتفصيل الواجبات ومؤشرات الأداء الرئيسية ومواعيد الإنجاز.

*AUD 2715 – استعراض قطري شامل – ممثلية المنظمة في جنوب السودان*

أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلية المنظمة في جنوب السودان، بما في ذلك إرسال بعثة في يونيو/حزيران 2015.

وقد حدد وقت بعثة المراجعة بموافقة الممثلة كي يتداخل مع وقت بعثة تقييم، ونسقت البعثة تنسيقاً وثيقاً مع الزملاء من مكتب التقييم وجرى تقاسم للمعلومات بين وظيفتي الإشراف هاتين بانتظام لضمان تغطية أوسع للمخاطر مع تجنب الازدواجية.

حالياً تعمل الممثلة في إطار الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3 مع العديد من التحديات العميقة الخاصة بالبلد. وعلى الرغم من ذلك، حققت الممثلة إنجازات كبيرة في الوصول إلى المنتفعين، بتوزيع بذور المحاصيل والخضر والأدوات ومعدات الصيد وبتطعيم الماشية.

وقد سلط مكتب المفتش العام الضوء على مجالات التحسين التالية في إدارة الفرص والمخاطر:

- على المنظمة أن تضع الصيغة النهائية لرؤيتها الشاملة في البلد وتوضح هذه الرؤية، بوضع أهداف واضحة لإجراءات حالات الطوارئ والصمود والتكيف والتنمية وتطوير الاستراتيجية ذات الصلة لكيفية تحقيق ذلك؛
- بناءً على الأهداف العامة، ينبغي أن تقدر تقديراً واقعياً إمكانية تعبئة الموارد والمصادر الرئيسية والاتصال بشركاء الموارد المختلفين؛
- ينبغي موازنة الموارد البشرية مع استراتيجية التنفيذ لبناء قدرات الموظفين الوطنيين وضمان الاستدامة والاستمرارية عندما تُخفّض الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3؛
- ينبغي ترشيد سير العمل وهياكل الوحدات لتعزيز سلسلة المساءلة؛
- ينبغي تقييم المخاطر العملية لضمان تحديد الإجراءات التخفيفية لتحقيق الأهداف بطريقة أكثر فعالية وكفاءة؛
- ينبغي وضع معايير محددة لانتقاء المنتفعين، ورصد الشركاء التنفيذيين عن كثب فيما يتعلق بتطبيق مبادئ المساءلة إزاء السكان المتضررين وبتعميم مراعاة المنظور الجنساني.

علاوة على ذلك، سلط مكتب المفتش العام الضوء على مجالات التحسين في شعب المقر، أي نائب المدير العام للعمليات، ومكتب دعم اللامركزية، وإدارة التعاون التقني، وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية:

- ينبغي أن يسرّع مكتب دعم اللامركزية جهوده لانتقاء ممثل دائم للمنظمة.

- ينبغي لإدارة التعاون التقني، بالتشاور مع شعبة تكنولوجيا المعلومات، أن تضع الصيغة النهائية وتختبر النظام المطور حديثاً والذي تمت تجربته لتوزيع المدخلات (MAGIC)، بما في ذلك إنشاء واجهة بينية مع النظام العالمي لإدارة الموارد.
- ينبغي لإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية، خاصة بالنسبة لبلدان مثل جنوب السودان تشهد تقلبات كبيرة في أسعار الصرف، تطوير توجيهات سياساتية، بالتشاور مع الوحدات الأخرى ذات الصلة، إدارة المخاطر القانونية والعملياتية والمالية والمتعلقة بالسمعة الناجمة عن العمل في بيئة لديها أسعار صرف عملات محلية موازية إلى جانب قيود رسمية على استخدام الدولارات الأمريكية.

ويحتوي التقرير على 24 إجراءً متفقاً عليها وأثار 12 مسألة امتثال، وقد بدأت الممثلة معالجتها.

*AUD 2815 – مراجعة المالية والشؤون الإدارية: ممثلة المنظمة في غينيا-بيساو*

أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلة المنظمة في غينيا-بيساو، بما في ذلك إرسال بعثة استغرقت ثلاثة أسابيع في مايو/أيار 2015.

لقد أنشأت الممثلة بيئة رقابة كافية عن طريق التواصل بوضوح مع الموظفين في الوقت المناسب من خلال عقد اجتماعات منتظمة. وكانت الأدوار والمسؤوليات، والصعوبات العملية والتدابير التخفيفية الضرورية، والاستراتيجية التنظيمية والأهداف التنظيمية، وأدوات الإدارة القائمة على النتائج موثقة كلها ومشروحة للموظفين.

وقد قُيِّمت إدارة الشؤون المالية والإدارية على أنها مرضية جزئياً. وينبغي على الممثلة:

- تحسين تخطيط المشتريات، وإعداد طلبات المشتريات، وتقارير لجنة المشتريات المحلية، وملفات إجراءات المشتريات؛
- ضمان وجود سجلات كاملة محدّثة للمخزونات؛
- تحسين جودة تقارير فرق انتقاء الموارد البشرية من غير الموظفين؛ وبالإضافة إلى ذلك ينبغي إعداد وحفظ وثائق وملفات لتبرير معدلات الأجور وتقييمات الأداء؛
- إعداد الوثائق الداعمة لقوائم الصرف بأكثر دقة؛
- تسجيل التسليفات على أنها مبالغ مدفوعة مقدماً في النظام العالمي لإدارة الموارد والتوفيق بينها وبين الإيصالات.

*AUD 2915 – استعراض الشؤون المالية والإدارية – ممثلية منظمة الأغذية والزراعة في إريتريا (استعراض مكتبي)*

أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لمثلية منظمة الأغذية والزراعة في إريتريا في أكتوبر/تشرين الأول – نوفمبر/تشرين الثاني 2015. وقد أجريت هذه المراجعة عن بُعد دون سفر مكتب المفتش العام إلى البلد، فكان ذلك بمثابة تجربة للقيام بمثل هذه الاستعراضات في المستقبل، عندما تحدّد اعتبارات الأمن أو عوامل أخرى إمكان إرسال بعثات للقيام بمهام المراجعة. ولذا لم يجر تحقق مادي لبعض العناصر مثل الأصول والمخزونات.

ازداد إنجاز المشاريع سنوياً في السنوات الثلاث الماضية. ويجري رصد تنفيذ المشاريع من خلال مباحثات منتظمة مع إدارة المشروع. ومع ذلك، يفيد نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية أن عدداً من المشاريع "بحاجة إلى إجراءات إدارية عاجلة". وقد واجهت إدارة المثلية صعوبة في تنفيذ ولاية منظمة الأغذية والزراعة في إريتريا. ولا تزال تواجه المثلية عدداً من التحديات التي لا يحتمل أن تُحلّ في وقت قصير والتي يصعب تخفيف حدتها. وأدوار ومسؤوليات الموظفين محددة وموضحة، لكن تدني مستويات التوظيف والقيود المفروضة على القدرات تجعل الفصل الحقيقي بين الواجبات صعباً، وهناك دلائل تشير إلى أن بيئة الرقابة بحاجة إلى تعزيز. وتشمل مجالات التحسين الأخرى: دقة البيانات في النظام العالمي لإدارة الموارد وتدريب وتقييم الموظفين والموارد البشرية من غير الموظفين.

وقد أنشأت إدارة المثلية سير عمل سليم لمعظم العمليات الإدارية الرئيسية (المشتريات والموارد البشرية، والسفر المحلي ودورة المدفوعات/الإيصالات). غير أن سير العمل فيما يتعلق بالأصول يحتاج إلى تحسين، كما أن موظفي المثلية لا يلتزمون دائماً بالإجراءات الصحيحة لسير العمل لكافة العمليات. ومما يشكل مخاطر عالية للمنظمة صعوبة التحقق مما إذا كان يجري توزيع مدخلات المشاريع على المنتفعين المستهدفين بسبب القيود المفروضة على السفر داخل البلد. ولا تمثل الترتيبات التعاقدية المتاحة للموارد البشرية من غير الموظفين (موظفي المشاريع الوطنيين واتفاقيات الخدمات الشخصية) لتغطية الثغرات في التوظيف دائماً الحل الأمثل لتأمين الاستقرار المؤسسي للمثلية ولتنمية قدراتها.

وقد خلصت المراجعة إلى أربعة عشر إجراءً متفقاً عليها وأثارت اثنتا عشرة مسألة امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور المذكورة أعلاه. وكان قد أفيد أن توصيات المراجعة السابقة (2010) عولجت جميعها، لكن بعض التوصيات أعيد فتحه في هذا التقرير، واحدة كإجراء متفق عليه واثنتان كمسائل امتثال. وقد بدأت إدارة المثلية تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.

*AUD 3015 – استعراض الشؤون المالية والإدارية – ممثلية المنظمة في الهند*

أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لمثلية منظمة الأغذية والزراعة في الهند، بما في ذلك إرسال بعثة استغرقت ثلاثة أسابيع في مايو/أيار 2015.

لدى المثلية بيئة رقابة كافية، وملاك الموظفين كافٍ للتعامل مع حافظة البرامج الميدانية الحالية والمتوقعة، شريطة أن يتم شغل المناصب الرئيسية (الشاغرة حالياً). وأدوار ومسؤوليات الموظفين محددة بوضوح. كما أن الإدارة واعية للمخاطر الرئيسية التي تتهدد عملية البرمجة لدى المنظمة وتسعى لتخفيفها. وقد تتأثر القدرات البرمجية والتشغيلية بالافتقار إلى إطار برمجة قطري مصادق عليه من الحكومة ومتفق عليه مع أصحاب المصلحة. وقد شرعت المثلية بالفعل في اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة هذه المسألة.

وأنشئ في مجال الشؤون المالية والإدارة عموماً مسارات عمل تمتثل لقواعد المنظمة ولوائحها، وكانت معايير الوثائق مناسبة. وفيما يتعلق بالمشتريات وخطابات الاتفاق، أشار مكتب المفتش العام إلى ممارسات جيدة في استخدام نماذج تعاقدية مناسبة، غير أنه ينبغي بذل جهد لضمان انتقاء السلع ومقدمي الخدمات أكثر تنافسية حيثما كان ذلك ممكناً.

وقد خلصت المراجعة إلى ثلاثة إجراءات متفق عليها، وأثارت ست مسائل امتثال لمعالجة أوجه الضعف والقصور المذكورة أعلاه. وقد بدأت إدارة المثلية تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.

#### INS 0115 – تفتيش شعبة الخدمات الإدارية

أجرى مكتب المفتش العام عملية تفتيش لشعبة الخدمات الإدارية وذلك، من بين جملة أمور، لتوفير نظرة عامة عن الوظائف والمشاريع والعقود التي تديرها الشعبة وتحديث تحليل المخاطر المتعلقة بها وكيفية إدارتها. وقد دعم الاستعراض الانتقال الإداري في شعبة الخدمات الإدارية في النصف الثاني من عام 2015. وتشكلت عملية الاستعراض من إجراء اختبار محدود، وتوليف نتائج مراجعات ومعلومات متابعة توصيات أخرى، ولكن نظراً لضيق الوقت لم يصل الاستعراض إلى مستوى المراجعة المعتادة.

توفر شعبة الخدمات الإدارية بعض الخدمات الأساسية دعماً لعمليات المنظمة، ولهذه الخدمات أثر مالي وعملياتي كبير. ويشمل ذلك نفقات مشتريات المنظمة (تحت السلطة الكلية لدائرة المشتريات) ونفقات السفر (ترصدها شعبة الخدمات الإدارية) التي بلغت 104 ملايين دولار أمريكي. وتتولى إدارة البنية الأساسية، من ضمن شعبة الخدمات الإدارية، مسؤولية صيانة مباني المقر والمحافظة على تشغيلها وجعلها آمنة لحوالي 2 700 موظف يعملون هناك بصورة منتظمة و5 000 شخص، بمن فيهم الزوار، في أوقات ذروة لدى عقد المؤتمرات والمناسبات.

وقد لحظ التفتيش أن شعبة الخدمات الإدارية شهدت تغييرات كبيرة على مدى السنوات الأربع الماضية، خاصة فيما يتعلق بضرورة ترشيدها وأنشطتها وتحديد وفورات في التكاليف لاستيعاب تخفيضات الميزانية التي طلبتها المنظمة. وقد انخفض كل من مخصصات ميزانية برنامجها العادي وملاك موظفيها انخفاضاً كبيراً في هذه الفترة. وفي حين أن الشعبة نجحت عموماً في تحديد وتنفيذ تدابير لتوفير التكاليف في كل مجال تقريباً، فإن التخفيضات المتعاقبة في الموازنات



وملاك الموظفين وصلت نقطة أصبحت معها قدرتها على تقديم خدماتها بفعالية، مع حماية المنظمة من المخاطر ذات الصلة، تتعرض لإجهاد كبير.

وفيما يتعلق بالمخاطر التنظيمية الحالية الحاسمة المتصلة بالوظائف التي تقوم بها الشعبة، سلط مكتب المفتش العام الضوء على يلي:

- الامتثال لمعايير سلامة البنية الأساسية: ينبغي تسريع الاهتمام ببضعة مجالات في مجمع المقر تتطلب درجات هامة من خفض مخاطر السلامة. وهذا يمثل تحدياً للمنظمة، نظراً لأن التقديرات الأخيرة للتدابير المطلوبة هي 40 مليون يورو.
- التوظيف في دائرة المشتريات: لقد تغيرت البيئة التي تعمل من خلالها دائرة المشتريات إلى حد كبير (مزيد من التفويض للمكاتب الميدانية وضغوط لخفض التكاليف، إلخ). ومع ذلك، ما زالت دائرة المشتريات مسؤولة مباشرة أو غير مباشرة عما يقرب من 50 في المائة من مشتريات المنظمة وتتولى مسؤولية الرصد الشامل لأنشطة المشتريات على نطاق المنظمة بأكملها. ونتيجة التخفيضات في عدد الموظفين والوظائف الشاغرة غير المعبأة، لن يكون باستطاعتها على ما هي عليه الآن إنجاز مهامها بشكل فعال، ويتعين عليها أن تعتمد اعتماداً متزايداً على موظفين مؤقتين. وهذا يشكل خطراً جدياً على المنظمة نظراً لأن المشتريات هي أحد المجالات الرئيسية للمخاطر المالية (ومما يفاقم ذلك كثيراً تزايد تعقيد عملية المشتريات في المنظمة)، وأيضاً لأن المشتريات ليست نشاطاً إدارياً فحسب بل إنها أيضاً عنصر أساسي في العمليات الميدانية التي تتولاها المنظمة، وخاصة في حالات الطوارئ. وقد وُضعت استراتيجية لتكليف هيكل الدائرة في عام 2013، لكن تنفيذها الكامل كان حتى نهاية عام 2015 لا يزال معلقاً، على الرغم من إدراجها في برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017.
- مسائل السلامة والصحة المهنية: لقد حان الوقت لقيام منظمة الأغذية والزراعة بتقييم دوري لمخاطر الصحة والسلامة المهنية لمباني العمل الذي كان آخر تقييم لها في عام 2006.

وتتعلق المخاطر التنظيمية الهامة الأخرى التي سلط التفتيش الضوء عليها والتي يتعين أن تبدي الإدارة اهتماماً بها ب:

- الموافقات الفنية على المشتريات: ينبغي أن تكون لكافة إجراءات المشتريات مواصفات تقنية جيدة لضمان تحقيق القيمة مقابل المال. وفي بعض الحالات، تكون المواصفات الفنية التي تتلقاها شعبة الخدمات الإدارية غير كافية. والنتائج المترتبة على وجود مواصفات فنية غير صحيحة هي التأخير في أنشطة المشروع المعني والإسراف في الإنفاق وضعف الأداء. وقد تكون لهذا الأخير أيضاً انعكاسات سلبية كبيرة على السمعة.
- إدارة السفر: لقد حدّت التخفيضات المتعاقبة في ميزانية شعبة الخدمات الإدارية، إلى جانب الافتقار إلى الأدوات المناسبة، من قدرة الشعبة على رصد أنشطة السفر في المنظمة بفعالية بغية تحديد القوى الدافعة لتكاليف السفر على نطاق المنظمة ووضع تدابير تصحيحية فعالة. وقد غطيت هذه المسألة بقدر من العمق أكبر في مراجعة السفر التي قدّم عنها تقرير منفصل في عام 2015.

- إدارة المقاولين وأصحاب الامتيازات: وحدات شعبة الخدمات الإدارية مسؤولة عن إدارة بعض عقود الخدمات والامتيازات المعقدة، ولكن لا تتوفر لها دائماً موارد كافية للقيام برصد فعال لجميع هذه العقود. وقد يحول ذلك دون اكتشاف المنظمة لقصور الأداء في الوقت المناسب، فضلاً عن تحديد فرص التوفير، وبالتالي زيادة احتمال حدوث المخاطر والتعرض لها.
- التخطيط الطويل الأجل لصيانة المقر: باستثناء الأشغال المتعلقة بالسلامة المطلوبة والأكثر إلحاحاً، هناك ضرورة لوضع خطة شاملة للتجديد الرأسمالي لمباني المقر بما يحول دون التقادم المستمر التدريجي ويزيد الكفاءة ويخفض تكاليف الاستخدام. ولكن بسبب الافتقار إلى الأموال اللازمة لتغطية الاستثمار المرتفع المطلوب وبسبب أولويات أخرى لم تنفذ خطة لذلك.
- نظام الإدارة المتكاملة لمكان العمل: سلط استعراض قام به مكتب المفتش عام 2013 لإدارة البنية الأساسية على أوجه ضعف في عملية التخطيط السنوية وفي تتبع العمل ووضع التقارير عنه. وعلى الرغم من بعض التحسينات، لا يزال الافتقار إلى نظام إدارة متكاملة لمكان العمل يشكل قيداً رئيسياً.
- إدارة خطابات الاتفاق: أدخلت شعبة الخدمات الإدارية تحسينات كبيرة على إدارة خطابات الاتفاق، إلا أن صرف مبالغ كبيرة من الأموال على استخدام هذه الخطابات ومرونتها كأداة يؤديان إلى مخاطر كامنة تتطلب رصداً أكثر فعالية. ويسر مكتب المفتش العام أن يشير إلى أن شعبة الخدمات الإدارية، مستفيدة من الخبرة المكتسبة على مدى السنوات القليلة الماضية، تُعدّ عملية رئيسية لرفع درجة البند 507 من دليل الإجراءات، ما من شأن ذلك أن يحسّن السياسات الحالية. غير أن هناك أيضاً متطلبات موارد تنبغي معالجتها بغية توفير وظيفة رصد فعّالة لخطابات الاتفاق.

#### INS\_0215 – التفتيش على جوانب محددة من برنامج المنظمة في المملكة العربية السعودية

أجرت وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام تفتيشاً لمتابعة توصيات المراجعة الداخلية السابقة ودراسة الشواغل المحددة التي أثارها البعثات التقنية وأثارها موظف مغادر. وقد خلص التفتيش إلى أنه على الرغم من بعض الجهود التي بذلت لتنفيذ توصيات المراجعة السابقة، لم يعالج منذ عام 2008 عدد من القضايا الحرجة التي سبق تحديدها. وأوصى المكتب أن يتخذ المنسق الجديد للبرنامج، جنبا إلى جنب مع المكتب الإقليمي للشرق الأدنى ومكتب دعم اللامركزية وشعبة الشؤون المالية، إجراءات مناسبة لحلّ المسائل المعلقة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالإيرادات المتولدة عن مشاريع البرنامج، وذلك لضمان الامتثال للقواعد المعمول بها والتحكم السليم بالأموال. وأوصى المكتب كذلك أن يجري موظف مشتريات دولي ذو خبرة استعراضاً شاملاً لعملية المشتريات لتقديم توجيهات لموظفي وحدة تنسيق البرامج بغية الحدّ من أوجه عدم الكفاءة وتعزيز الضوابط وضمان استخدام الموارد استخداماً كافياً وحمايتها.

## الملحق هاء

## ملخص التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة بشأن المخاطر العالية

عنوان التوصية	التوصية	المعلومات المُحدّثة عن الوضع
AUD1409 تحليل الإجراءات التأديبية — اتساق القرارات والإجراءات — التوصية 13	ينبغي لشعبة إدارة الموارد البشرية تحديث دليل الإجراءات الإدارية 330 ودليل الإجراءات الإدارية 303 بتعريف الإهمال الجسيم والرعونة	يجري العمل عليها مشروع المنشور الإداري يعدّه مكتب الشؤون القانونية بالتشاور مع مكتب الموارد البشرية. تعهد مكتب الشؤون القانوني بإكمال تنفيذ التوصية.
AUD3410 إدارة استمرارية الأعمال — التوصية 1	ينبغي لنائب المدير العام-العمليات أن يُنشئ ويبدأ تنفيذ إطار إدارة استمرارية الأعمال على مستوى المنظمة، يراعي التوجيهات الواردة في هذا التقرير وكذلك الممارسات الجيدة الأخرى.	يجري العمل عليها منذ عام 2015، لا زال يُنظر في تنفيذ برنامج إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة ضمن إطار جديد على نطاق منظومة الأمم المتحدة. في ديسمبر/كانون الأول 2014، تبنى مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة سياسة بشأن "نظام إدارة القدرة على الصمود والتكيف"، واستمرارية الأعمال كعنصر رئيسي في هذا النظام. وتنص السياسة على أن تنفذ النظام وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها جميعها على أساس مؤشرات أداء رئيسية يعتمدها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة.  امتثالاً لذلك، قُدّم اقتراح بإنشاء نظام لإدارة القدرة على الصمود والتكيف في المنظمة وقُدّم إلى نائب المدير العام في أكتوبر/تشرين الأول 2015. وشملت العناصر الرئيسية لهذا الاقتراح أيضاً في سرد وتحليل الثغرات في المهارات في وثائق الاستراتيجيات القطرية للفترة 2016-2017. وحتى الآن لم يتخذ أي قرار بشأن هذا الاقتراح.
AUD 3411 أمن تكنولوجيا المعلومات — التوصية 3	ينبغي إجراء تقييم مخاطر لأمن تكنولوجيا المعلومات شامل. ومن شأن عمل كهذا أن يساعد على تحديد الأصول المعلوماتية الحرجة، والأخطار التي تتهدد هذه الأصول والضوابط الحالية، أو الافتقار إلى مثل هذه الضوابط ما قد يتيح للمخاطر أن تصبح واقعاً متحققاً. ويمكن لنتائج تقييم المخاطر أن تساعد على تطوير خارطة طريق لأمن المعلومات للمستقبل.	يجري العمل عليها عيّنت شعبة تكنولوجيا المعلومات ضابط أمن لتكنولوجيا المعلومات، وهي تمضي قدماً بفعالية في تنفيذ جميع التوصيات المعلقة. وطلبت الشعبة من شركة Dell Secure Works القيام بتقييم للمخاطر كما ترد — ويشمل مقتطف من الاختصاصات المرجعية ما يلي: <ul style="list-style-type: none"><li>• تقييم حيّ للشبكة</li><li>• تقييم السجل التاريخي (الذي يشمل DNS, Proxy/Web traffic logs, Firewall and</li></ul>

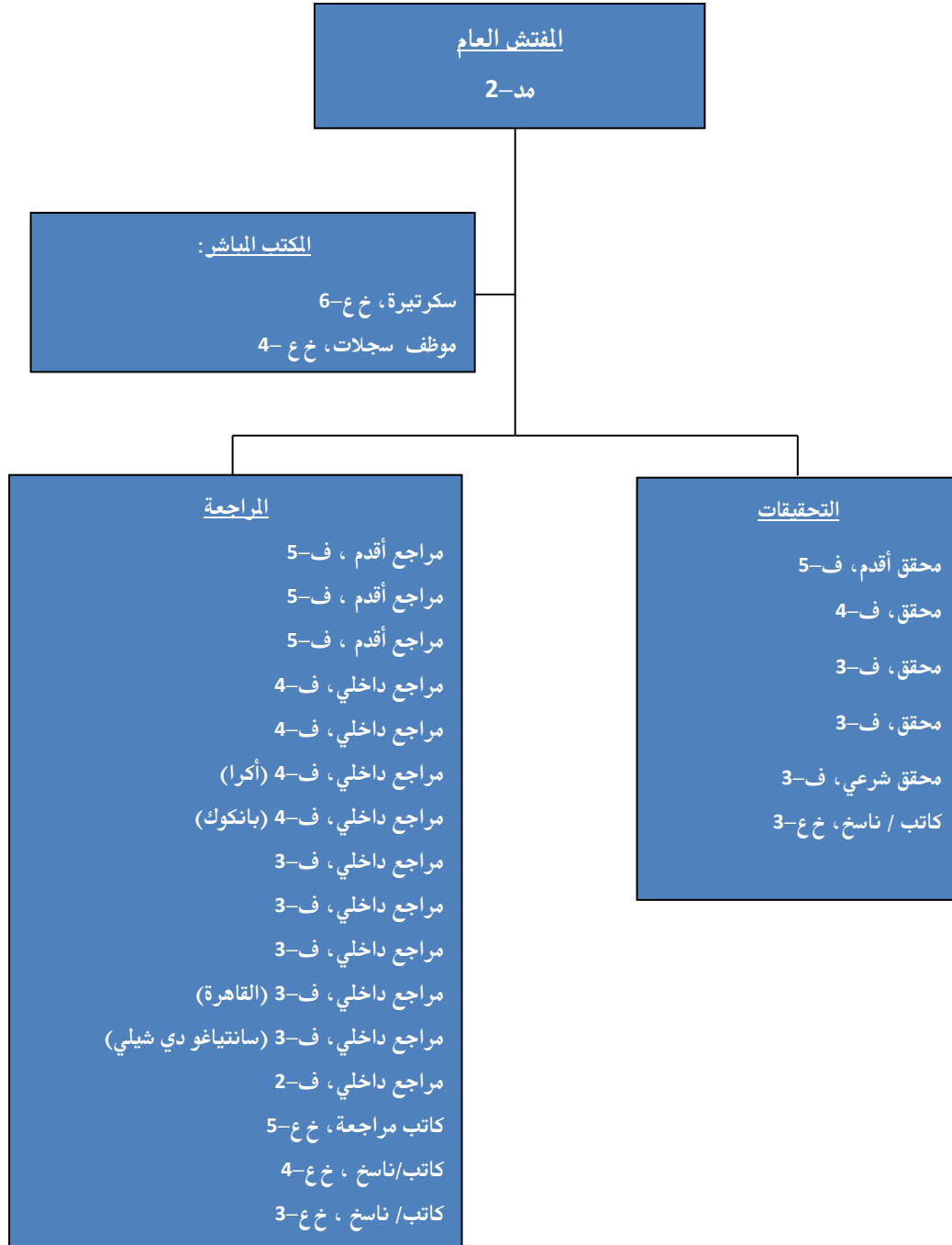
<p>؛ (IDS/IPS logs)  • تقييم نقاط النهاية (إلى حد 12,000 منها)</p>		
<p>يجري العمل عليها  تمضي شعبة تكنولوجيا المعلومات قدماً في تنفيذ التوصية. وتتألف الخطة من استعراض التصميم العالي المستوى للشبكة الكلية للمنظمة، يليه مسح لاحق لجميع المكونات لتطوير خطوط توجيهية للتصلب شاملة.  كما تجدر الإشارة إلى أن "الأسئلة والأجوبة" وإجراءات إدارة التغيير والموافقات الأمنية ستساعد على ضمان أن أيًا من التغييرات في مكونات الشبكة يُختبر ويُسجل بشكل صحيح لضمان السرية والنزاهة وتوفر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أنحاء المنظمة.</p>	<p>ينبغي تطوير المبادئ التوجيهية لتشكيلة الأمن لجميع مكونات الشبكة. ومن شأن ذلك أن يضمن ألا تزيد التغييرات التي تُدخل على هذه المكونات من مخاطر الأمن، كما أُشير في الملاحظة السابقة.</p>	<p>AUD 3411 أمن تكنولوجيا المعلومات  – التوصية 19</p>
<p>يجري العمل عليها  أعدت سياسة مساءلة مؤسسية رفيعة المستوى اعتمدها مجلس رصد البرامج المؤسسية عام 2014، والتزمت المنظمة بوضع الصيغة النهائية لإطار الرقابة الداخلية خلال عام 2015 لتوفير السياق لتحديد مسؤوليات رصد السياسات في الوحدات المختلفة لذراع العمليات. وقُدّم مشروع إطار الرقابة الداخلية إلى مكتب المدير العام، ويقوم مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد في الوقت الراهن بتنقيحه استناداً إلى التوجيه الوارد.</p>	<p>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.</p>	<p>AUD 3312 التقرير الشامل للإدارة  المالية والشؤون الإدارية لمراجعات  المكتب القطري لعام 2011 – التوصية  3</p>
<p>يجري العمل عليها  تجري الآن معالجة هذه التوصية كجزء من جهود أوسع لتعزيز إطار الرقابة الداخلية لدى المنظمة، طبقاً للتقارير المقدمة إلى لجنة المالية بشأن هذه المسألة.</p>	<p>ينبغي لشعبة الشؤون المالية ومكتب دعم اللامركزية وضع توجيهات شاملة لكيفية إجراء العمليات، مع إيلاء الاعتبار الواجب للفصل بين الواجبات في سيناريوهات توظيف مختلفة، وتوفير ضوابط تعويضية للمكاتب الصغيرة للتخفيف من مخاطر الفصل غير الوافي بين الواجبات.</p>	<p>AUD 3312 التقرير الشامل للإدارة  المالية والشؤون الإدارية لمراجعات  المكاتب القطرية لعام 2011 –  التوصية 10</p>
<p>يجري العمل عليها  وافقت الإدارة على تنفيذ استراتيجية لدائرة المشتريات تسعى، من بين جملة أمور أخرى، إلى معالجة هذه التوصية. وتتضمن هذه الاستراتيجية، التي استعرضها وأقرها مكتب المفتش العام، عدداً من إجراءات التوظيف التي أُدرجت في برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017. ولا</p>	<p>على نائب المدير العام – العمليات، آخذاً بالحسبان المبادئ المعروفة في تقرير إطار المساءلة والرقابة الداخلية الأخير، أن يتعاون مع شعبة الخدمات الإدارية ومكتب دعم اللامركزية على تطوير وتنفيذ برنامج يرصد رسداً كافياً لأنشطة المشتريات الميدانية وخطابات الاتفاق. وينبغي أن يشتمل ذلك على</p>	<p>AUD 1412 استعراض رصد المشتريات  وخطابات الاتفاق في العمليات الميدانية  – التوصية 1</p>

<p>تزال إجراءات التوظيف لملء الشواغر الموجودة في المناصب التي تتوخاها الاستراتيجية معلقة، ويجري ملء هذه الشواغر بالاستشاريين</p>	<p>تحديد العمليات/الأنشطة المحددة التي يُراد القيام بها والوحدة المسؤولة عن رصد البرنامج وأنشطته (دائرة المشتريات، المكتب الإقليمي، الخ)، والحصول على متطلبات موارد التوظيف (إنشاء أو إعادة توزيع الوظائف) والموارد الأخرى من غير الموظفين (السفر، إلخ)، ومتطلبات الموارد وتحديد كيفية مأسسة هذا البرنامج في إطار سياسات المنظمة (مثلاً، الدليل الإداري، التعاميم، أوصاف الوظائف، أو غيرها).</p>	
<p>يجري العمل عليها أنظر المعلومات عن الوضع أعلاه</p>	<p>ثمة عنصر رئيسي في برنامج رصد المشتريات الميدانية وخطابات الاتفاق المستقبلية هو إجراء تقييم لوظيفة الرصد الجديدة، وتخصيص الموارد والموظفين اللازمين. وينبغي لنائب المدير العام - العمليات، أن يضمن استكمال تقييم الموارد/متطلبات-التوظيف وتخصيص الموارد/الموظفين المناسبين للوظائف الجديدة. ولا يوجد لدى دائرة المشتريات حالياً العدد الكافي من الموظفين لتغطية وظيفة الرصد للمشتريات ولخطابات الاتفاق على حدّ سواء.</p>	<p>AUD 1412 استعراض رصد المشتريات وخطابات الاتفاق في العمليات الميدانية - التوصية 2</p>
<p>يجري العمل عليها أعدّ خبراء من إيطاليا ومن المنظمة بصورة مشتركة قائمة مفصلة بالأعمال العاجلة لجعل مباني المقر متوافقة تماما مع قانون سلامة المباني الأوروبي وأرسلت هذه القائمة إلى الممثلة الدائمة لإيطاليا كمتابعة للرسالة التي وقعها المدير العام وأرسلت إلى الوزراء الإيطاليين الأربعة ذوي الصلة (البنية الأساسية، الشؤون الخارجية، الفنون الجميلة، الزراعة). وتبلغ التكلفة التقديرية للأعمال 40 مليون يورو على مدى فترة خمس سنوات. ولم تتلقَ المنظمة حتى الآن أي رد رسمي من الحكومة. وفي هذه الأثناء، زادت الوحدة الإيطالية التي تتعامل مع أملاك الدولة ذات القيمة التاريخية في منطقة لاتسيو، مكتب المراقب، من مخصصاتها للصيانة غير العادية لمبنى المنظمة. وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والمالية على اتصال مع الممثلة الدائمة لإيطاليا بشأن الخطوة التالية التي ستكون على الأرجح اجتماعاً مع الحكومة (وزارة البنية الأساسية و/أو الخارجية).</p>	<p>على نائب المدير العام - العمليات أن يشرع في رفع تقارير دورية عن سلامة مباني المقر إلى الأجهزة الرئاسية ذات الصلة، يمكن 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>AUD 3213 المقر إدارة البنية الأساسية - التوصية 3</p>

<p>متفق عليها</p> <p>تنتظر الإدارة العليا تلقي أول استجابة من الحكومة الإيطالية بشأن قائمة الأعمال العاجلة المطلوبة (وفقا للتوصية السابقة) قبل وضع مقترح لصندوق التجديد الرأسمالي وتقديمه إلى الأجهزة الرئاسية. وإذا تأخر الرد الرسمي على هذا الطلب الأول، ستطرح إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والمالية مرة أخرى فكرة صندوق التجديد مع نائب المدير العام-العمليات ثم مع مكتب المدير العام. والأرجح أنه يمكن للاقتراح أن يرفع إلى لجنة المالية في خريف عام 2016 على أقرب تقدير.</p>	<p>بالإضافة إلى المعلومات التي يتعين تقديمها إلى الأجهزة الرئاسية في سياق التوصيتين رقم 2 ورقم 3، 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>	<p>AUD 3213-المقر</p> <p>إدارة البنية الأساسية-التوصية 5</p>
--	---	--

## الملحق واو

مكتب المفتش العام – الهيكل التنظيمي  
ديسمبر/كانون الأول 2015



--- الملحق زاي

### مكتب المفتش العام

#### جدول الملاك كما في ديسمبر/كانون الأول 2015

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



البلدان التالية لها تمثيل فيما ورد أعلاه:

المجموع	الخدمات العامة	فئة المدير والفئة الفنية	البلد
1		1	الأرجنتين
1		1	أستراليا
2		2	مصر
1		1	فرنسا
1		1	ألمانيا
1	1		الهند
4	3	1	إيطاليا
1		1	جامايكا
1		1	اليابان
1		1	إسبانيا
2	1	1	المملكة المتحدة
2	1	1	الولايات المتحدة الأمريكية
1		1	أوزبكستان
5	صفر	6	شاغرة
<b>25</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	