

October 2012



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

A

# المؤتمر

الدورة الثامنة والثلاثون

روما، 15-22 يونيو/ حزيران 2013

الحسابات المراجعة – منظمة الأغذية والزراعة 2010-2011

الجزء بء – من تقرير المراجع الخارجي



me742a

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)

## التقرير المطول للمراجع الخارجي عن الكشوفات المالية

### لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

للفترة المالية من 1 يناير/ كانون الثاني 2010 إلى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011

| الصفحة | المحتويات  |
|--------|--|
| 1      | ملخص   |
| 10     | ألف - التفويض، والنطاق، والمنهجية  |
| 11     | باء - النتائج والتوصيات  |
| 11     | مراجعة المقر الرئيسي   |
| 11     | 1- لمحة عامة مالية   |
| 17     | 2- مراجعة الكشوفات المالية   |
| 18     | 3- مراجعة الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء                                   |
| 20     | 4- ضوابط الميزانية   |
| 24     | 5- تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومشروع تخطيط الموارد في المنظمة |
| 26     | 6- الإدارة القائمة على النتائج   |
| 35     | 7- إدارة المخاطر على مستوى المنظمة   |
| 40     | 8- برنامج التعاون التقني   |
| 47     | 9- إدارة حالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل                                      |
| 51     | 10- إدارة الموارد البشرية  |
| 57     | 11- تقييم المشاريع   |
| 61     | مراجعة المكاتب الميدانية   |
| 61     | 12- إدارة المشاريع   |
| 63     | 13- المشتريات وخطابات الاتفاق  |
| 65     | 14- إدارة الأصول   |
| 67     | 15- الخبراء الاستشاريون  |
| 68     | 16- الإدارة المالية والنقدية   |
| 70     | جيم - بيانات الإدارة   |
| 70     | 17- شطب خسائر النقد والمبالغ قيد التحصيل والممتلكات                              |
| 70     | 18- المدفوعات على سبيل الهبة   |
| 70     | 19- حالات الغش والغش المحتمل   |
| 72     | دال - شكر وتقدير   |

## ملخص

- 1 - قام مراجع الحسابات الخارجي بمراجعة الكشوفات المالية للفترة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011 لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة). وقد تمت المراجعة عن طريق: (أ) زيارات ميدانية للمكاتب الإقليمية للمنظمة في تايلند، وغانا، وشيلي؛ والمكتبين الإقليميين الفرعيين في هنغاريا وإثيوبيا، ومكاتب تمثيل المنظمة في باكستان، والصومال، والسودان، وميانمار، وسري لانكا، وإثيوبيا؛ (ب) واستعراض المعاملات المالية والعمليات في المقر الرئيسي في روما ومركز الخدمات المشتركة في بودابست.
- 2 - وشملت المراجعة خلال الفترة المالية قيد الاستعراض مجالات الإدارة من قبيل: الإدارة القائمة على النتائج، وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/ مشروع تخطيط الموارد في المنظمة (الذي يعرف الآن بالنظام أو البرنامج العالمي لإدارة الموارد)، وإدارة الموارد البشرية، والصندوق الخاص لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل، وبرنامج التعاون التقني، وتقييم المشاريع.
- 3 - واستعرض مراجع الحسابات الخارجي أيضا حالات الصناديق الخاصة بالمشاريع الممولة من صندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق مرفق البيئة العالمية.

## رأي المراجع

- 4 - أصدر مراجع الحسابات الخارجي رأيا بلا تحفظ عن الكشوفات المالية للفترة قيد الاستعراض كما جاء في الجزء ألف من هذا التقرير. وقد سبق أن أصدر مراجع الحسابات الخارجي رأيا بلا تحفظ عن الكشوفات المالية للفترة المالية 2008-2009.

## ملخص التوصيات

- 5 - قدم مراجع الحسابات الخارجي عدة توصيات ذات قيمة مضافة بناء على المراجعة التي قام بها. والتوصيات الرئيسية هي أن تقوم المنظمة بما يلي:

| الحد الزمني                      | الأولوية | مراجعة المقر الرئيسي  |
|----------------------------------|----------|---|
| الاشتراكات المقررة للدول الأعضاء |          |   |
| 2012                             | أساسية   | تشجيع الدول الأعضاء على الإسراع بدفع أنصبتها الحالية، وتسديد اشتراكاتها المتأخرة عن طريق خطة التقسيط من أجل تحقيق سيولة أفضل واستمرار برنامج عمل المنظمة. (الفقرة 43) |

| الحد الزمني   | الأولية | مراجعة المقر الرئيسي  |   |
|---|---------|---|---|
| مراقبة الميزانية  |         |   |   |
| 2012  | هامة    | تحسين حوكمة الميزانية عن طريق توفير مستوى رقابة لرصد إجراءات مسؤول الميزانية بالنسبة لالتزامات الإنفاق ومن أجل معالجة أخطار الالتزام الزائد عند المصدر. (الفقرة 50)   | 2 |
| 2012  | أساسية  | ضمان أن تكون المصروفات دائماً في حدود الميزانية المقررة للمشروع والأموال النقدية المقدمة من المانحين عن طريق: (أ) رصد الرصيد النقدي بصورة مستمرة واعتباره الحد لتكبد مزيد من النفقات للمشروع؛ (ب) والإسراع بإصدار النداءات الخاصة بطلب الأموال طبقاً لاتفاقات المشاريع عندما ينخفض الرصيد النقدي؛ (ج) والإسراع بإعداد تنقيح الميزانية مع الحصول على الموافقة الصحيحة قبل الالتزام بأي نفقات تتجاوز آخر ميزانية معتمدة؛ (د) وضمان أن تكون النفقات المحملة للمشروع ملائمة دائماً. (الفقرة 60) | 3 |
| 2012  | هامة    | التعجيل باتخاذ إجراء بالتنسيق مع الشعب و/ أو الجهات المانحة ذات الصلة لحل مسائل النفقات الزائدة في المشاريع المنتهية من الناحية التشغيلية والسماح بإغلاقها المالي. (الفقرة 62)  | 4 |
| تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/ مشروع تخطيط الموارد في المنظمة |         |   |   |
| 2012  | أساسية  | تعزيز إدارة مخاطر المشروع عن طريق التصدي بصورة مستمرة لجميع المخاطر القائمة والناشئة، والرصد الدقيق لجميع الأنشطة الرئيسية للمشروع لضمان تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2014. (الفقرة 69)   | 5 |
| 2012  | هامة    | الإسراع بإعداد واستكمال وثيقة متطلبات المستخدم، وقوائم تحليل طلب المستخدم، وبيانات السياسات المحاسبية لضمان التقيد بالحدود الزمنية المقررة، وتوفير أساس سليم لتحديث القواعد واللوائح المالية، وإعداد واستكمال ما يمكن توفيره من التقارير والضوابط، وتقديم المدخلات الصالحة للمكونات R12 التي تمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. (الفقرة 71)  | 6 |
| 2012  | هامة    | إعداد واستكمال دليل التوجيه السياسي الذي يوفر سياسات، وممارسات، وتوجيهات بشأن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع   | 7 |

| الحد الزمني                 | الأولوية | مراجعة المقر الرئيسي  |    |
|-----------------------------|----------|---|----|
|                             |          | العام، ويستكمل المعايير والإعلانات المحاسبية المهنية الأخرى في المنظمة، كما يوفر معلومات عن المعايير المحاسبية الدولية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات المنظمة. (الفقرة 77)   |    |
| الإدارة القائمة على النتائج |          |   |    |
| 2012                        | هامة     | يقوم مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد مع الإدارات/ الشعب المعنية، والفرق المعنية بالاستراتيجية بما يلي: (أ) استعراض صياغة النتائج التنظيمية أو نتائج الوحدات أو النواتج التنظيمية عن طريق ضمان إدراجها في التغييرات أو النتائج الملاحظة لضمان وجود ارتباط واضح لمساهمتها بتحقيق الهدف الاستراتيجي/ الهدف الوظيفي/ النتيجة التنظيمية ذات الصلة؛ (ب) وتحديد واستكمال القيم المرجعية والمستهدفة التي تتسق مع مؤشرات الأداء بالنسبة لكل من النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات/ النواتج التنظيمية لضمان تسهيل تقييم/ تقدير التقدم وتحقيق النتائج المتوقعة والتخطيط في المستقبل بالنسبة للوثائق القادمة الخاصة بالخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية. (الفقرة 86) | 8  |
| 2012                        | هامة     | التأكيد في الخطوط التوجيهية للإدارة القائمة على النتائج على أنه ينبغي لجميع الوحدات أن تخضع لاستعراض منتصف العام واستخلاص النتائج من نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم (بيرس)، بما يتوافق مع الخطوط التوجيهية للرصد والإبلاغ الخاصة بالإدارة القائمة على النتائج. (الفقرة 115)   | 9  |
| 2012                        | هامة     | تشجيع وتعزيز استخدام المرفق الحالي لضمان الجودة في نظام (بيرس) من أجل (أ) تعزيز المساءلة والالتزام من جانب الموظفين المسؤولين؛ (ب) وضمان الجودة في تصميم البرامج/ المشاريع، وتنفيذها السلس، ورصدها؛ (ج) وإجراء التقييم الموضوعي لكل من النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات لتحقيق النتائج المقررة. (الفقرة 119)  | 10 |
| 2012                        | هامة     | التركيز على قياس النتائج والإبلاغ عنها على أساس مدخلات الموارد، والاستخدام، وبحث إدماج الأداء البرنامجي والمالي في تقرير واحد لتزويد مقرري السياسات بالمدخلات في عملية التخطيط والميزنة. (الفقرة 124)   | 11 |

| الحد الزمني                     | الأولوية | مراجعة المقر الرئيسي  |    |
|---------------------------------|----------|---|----|
| إدارة المخاطر على مستوى المنظمة |          |   |    |
| 2012                            | أساسية   | تكثيف تنفيذ مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة ورصد تقدمه بصورة أكثر فعالية لتحقيق النتائج المقررة في حينها، وتمكين الإدارة من التصرف بالنسبة للمخاطر الرئيسية في المنظمة، وحماية سمعة المنظمة، وصلاحياتها، وجودها في المستقبل. (الفقرة 136)   | 12 |
| 2012                            | هامية    | تحسين هيكل موظفي المشروع عن طريق: (أ) توقع الخطوات التالية على أساس تنقل / توافر الموظفين، وزيادة عدد الموظفين للعمل في المشروع كوسيلة لضمان الالتزام بالمواعيد المقررة وتحقيق جميع النتائج المطلوبة؛ (ب) وإنشاء اللجنة المعنية بالمخاطر على مستوى المنظمة لضمان التدفق السلس للأعمال والأنشطة المؤدية إلى تحقيق هذا الإصلاح الخاص بخطة العمل الفورية؛ (ج) والتنسيق مع شعبة الاتصالات المعنية، وإشراك الجمهور في إبلاغ المواد الأساسية وأداء العمل التكنولوجي للمشروع عن طريق إنشاء صفحة مخصصة على الموقع الشبكي لمشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة. (الفقرة 141)   | 13 |
| برنامج التعاون التقني           |          |   |    |
| 2012                            | أساسية   | تحسين معدل اعتماد وتنفيذ المشروع عن طريق بحث ما يلي: (أ) إعداد سياسة تحدد إطاراً زمنياً لكل مرحلة من مراحل العملية مع وضع تجارب الماضي والدروس المستفادة في الاعتبار لتأمين الموافقات على المشروع؛ (ب) ورصد عمل مسؤول الميزانية بالنسبة للعوامل غير الخاضعة للمراقبة، وتقديم أفضل المشورة بشأن التصرف في المشروع بناء على هذه العوامل؛ (ج) وفحص المشاريع في مختلف مراحل التنفيذ واستخلاص الاستثناءات الناتجة عن عدم كفاية التمويل، وانخفاض الأولويات، وانتظار تلقي طلبات رسمية من الحكومات/ الشركاء، وإجراء تنقيحات للمشروع، إن وجدت، ورصد تخلص مسؤول الميزانية من هذه الاستثناءات؛ (د) وبالنسبة لمنسق برنامج التعاون التقني، ضمان تمويل المشاريع أثناء التنفيذ الفعلي في غضون 12 شهراً. (الفقرة 155) | 14 |
| 2012                            | هامية    | تحسين رصد المنظمة وراقبتها على البرنامج. فيبغي اتخاذ إجراءات أساسية لمعالجة الأسباب الجذرية للمشروعات التي لم تنته على الرغم  | 15 |

| الحد الزمني                              | الأولوية | مراجعة المقر الرئيسي  |    |
|--|----------|---|----|
|  |          | من انقضاء الموعد النهائي، وتلك التي يلزم إغلاقها التشغيلي والمالي. والغرض من هذا هو الإقلال إلى أدنى حد من حدوث حالات مماثلة في المستقبل، إن لم يكن القضاء عليها تماما. (الفقرة 168)  |    |
| 2012                                     | هامة     | تعزيز هيكل الرصد عن طريق إجراء استعراضات داخلية دورية لضمان جودة المشاريع للكشف عن حالات التأخير والمعوقات الأخرى والتنبيه إليها ومعالجتها على وجه السرعة عند المصدر. (الفقرة 176)  | 16 |
| إدارة حالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل |          |   |    |
| 2012                                     | هامة     | جعل المعلومات التشغيلية أكثر عولية عن طريق الحصول على البيانات الضرورية على المستوى القطري كأساس لصنع القرار. (الفقرة 182)  | 17 |
| 2012                                     | هامة     | متابعة أنشطة الرصد بمشاركة موظفين من خارج شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل في أنشطة الهدف الاستراتيجي طاء برمتها. تدرج في الإجراءات المبرمجة أنشطة الرصد المتعلقة بالتنسيق نظرا لأن غالبية الفرق الخاصة بالهدف الاستراتيجي طاء لا تخضع مباشرة لإشراف شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل. (الفقرة 185) | 18 |
| 2012                                     | هامة     | طلب تقديم تقارير ضمن الأطر الزمنية للمشروع على الرغم من القيود المحددة. إعطاء الأولوية لتحسين كفاءات أولئك المكلفين بإعداد التقارير، ولاسيما في المكاتب الميدانية. (الفقرة 197)   | 19 |
| 2012                                     | هامة     | إجراء تحسينات خاصة بالسياسات في دليل البرامج الميدانية لبيان الحدود الزمنية للتسوية الكاملة للالتزامات، وتقديم المطالبات المعلقة، وتجهيز إستمارة نقل الملكية. تضمين اتفاقات المشاريع أحكاما تتعلق بالتخلص من المعدات، أو استخدام المعدات بعد انقضاء الموعد النهائي. (الفقرة 209)                        | 20 |
| إدارة الموارد البشرية                    |          |   |    |

| الحد الزمني    | الأولية | مراجعة المقر الرئيسي  |    |
|----------------|---------|---|----|
| 2012           | هامة    | التنسيق الوثيق مع شعبة إدارة الموارد البشرية وأمانة لجنة اختيار الموظفين الفنيين لضمان ألا تؤدي طلبات التعيين المحتمل إلى وصول البلدان التي تمثلها إلى الحد الأعلى للتمثيل، للاحتفاظ بأهداف التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي في المنظمة. (الفقرة 224)  | 21 |
| 2012           | هامة    | ضمان التسجيل الناجز للتغييرات في التمثيل الجغرافي الناتج عن تغيير الجنسية، والتعيينات، وحالات التقاعد الإلزامي، والاستقالة، والطرق الأخرى لإنهاء العمل، وإدراج أسباب التغير في تمثيل البلدان الأعضاء في تقرير التمثيل الجغرافي لإعداد بيان دقيق وناجز عن التمثيل. (الفقرة 225)  | 22 |
| 2012           | هامة    | اتخاذ تدابير من أجل: (أ) تبسيط عملية تعيين الموظفين الفنيين المبتدئين؛ (ب) واستخدام نظام التعيين الإلكتروني عند تجهيز الطلبات في إطار برنامج الفنيين المبتدئين؛ (ج) وضمان الامتثال لمتطلبات إعداد وثيقة تنفيذ المشروع من أجل وضع تخطيط واضح للمشروع وأهداف وأطر زمنية أكثر واقعية. (الفقرة 229)   | 23 |
| 2012           | هامة    | المضي في إصدار سياسة رسمية للتنقل في المنظمة من أجل إيجاد فهم مشترك لأهداف المنظمة، وفوائدها، وتوقعاتها المحددة من موظفيها فيما يتعلق بأدائهم وسلوكهم، وكذلك لتقديم التوجيه بشأن عمليات تناوب الموظفين وإعادة تكليفهم. (الفقرة 240)   | 24 |
| تقييم المشاريع |         |   |    |
| 2012           | هامة    | تحسين سياسة التقييم لكي تمثل لمعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، عن طريق إدراج ما يلي في ميثاق مكتب التقييم: (أ) مسؤوليات المقيمين وكفاءاتهم المطلوبة؛ (ب) والتوقعات من الإدارة العليا ومديري البرامج؛ (ج) ومعايير لاختيار المشاريع المراد تقييمها؛ (د) وتوقيت سير العمل؛ (هـ) وإضفاء الطابع المؤسسي على رصد نتائج التقييم؛ (و) والاحتفاظ بقاعدة بيانات محدثة تضم النتائج والتوصيات والدروس المستفادة لكي تستخدمها المنظمة وأصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات. (الفقرة 246) | 25 |
| 2012           | هامة    | استعراض التخطيط القائم ووضع خطة عمل التقييم بصورة تعاونية مع موظفي مكتب التقييم لتعزيز الشفافية في التخطيط، والرصد، والإبلاغ  | 26 |



| الحد الزمني | الأولية | مراجعة المقر الرئيسي  |    |
|-------------|---------|---|----|
|             |         | عن حالة ونتائج كل تقييم للمشروع. (الفقرة 250)   |    |
| 2012        | هامة    | إجراء تقييم للمشروعات بأثر رجعي لإجراء تقدير كامل لتأثير واستدامة المشاريع المستكملة. وتخصيص ميزانية لإجراء التقييم بأثر رجعي. (الفقرة 258)   | 27 |
| 2012        | هامة    | تحسين أدوات ضمان الجودة عن طريق توفير أوصاف/ معايير ملائمة أو قيم للمسائل/ القضايا، وجدول حسابي، حسب مقتضى الحال، وبالقدر الممكن عملياً، لضمان جودة عمليات ونواتج تقييم المشاريع. واستخدام أدوات ضمان الجودة أثناء إجراء التقييم بصرف النظر عن الأثر الرجعي، لضمان جودة محسنة لعمليات وتقارير التقييم. (الفقرة 260) | 28 |
| 2012        | هامة    | مواصلة الرصد الدقيق للردود التي يقدمها الموظفون المسؤولون على تقارير التقييم وعلى تقارير المتابعة. واستعراض اهتمام أولئك المعنيين إلى التأخير الملحوظ أو عدم تقديم رد الإدارة وتقارير المتابعة. والإشارة في التقرير أو السجل إلى تاريخ تلقي التقارير المعنية لأغراض الرصد والرقابة. (الفقرة 265)                    | 29 |
|             |         | وضع إجراء خاص بالاعتماد/ الإغلاق بالنسبة للتوصيات المنفذة، ونظام رصد يتتبع حالة التوصيات حتى الإغلاق على أساس فصلي أو سنوي. (الفقرة 266)  | 30 |

| الحد الزمني | الأولية | مراجعة المكاتب الميدانية   |    |
|-------------|---------|--|----|
|             |         | إدارة المشاريع   |    |
| 2012        | هامة    | العمل في حدود الميزانية المعتمدة للمشروع، وفي حالة المشاريع الممولة من حسابات أمانة، يتم العمل في حدود المبالغ النقدية المتلقاة من المانحين، وضمان توافر الأموال للمشروع قبل تحمل التزامات وتكبد نفقات، وإجراء رصد ومراجعة بصورة دقيقة لأرصدة المبالغ النقدية عن طريق نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، ومستودع بيانات أوراكل، ونظام المحاسبة الميدانية، وإبلاغ شعبة الشؤون المالية بأي احتياجات متوقعة للحصول على مبالغ نقدية إضافية من الجهة المانحة. (الفقرة 273) | 31 |

| الحد الزمني              | الأولية | مراجعة المكاتب الميدانية  |    |
|--------------------------|---------|---|----|
| 2012                     | هامة    | ضمان تقديم ميزانية التقييم لكل مشروع حتى يتسنى إجراء تقييم نهائي أو تقييم بأثر رجعي. (الفقرة 277)   | 32 |
| المشتريات ورسائل الاتفاق |         |   |    |
| 2012                     | هامة    | القيام بدور نشط لتطوير كفاءات المشتريات الميدانية وضمان إجراء المشتريات في المكاتب الميدانية بصورة صحيحة وبما يحقق أفضل مصالح المنظمة. (الفقرة 283)   | 33 |
| 2012                     | هامة    | رصد تقدم الأنشطة المستكملة على أساس النفقات التي تكبدها شركاء التنفيذ بغية تفادي تكبد مدفوعات زائدة. (الفقرة 289)   | 34 |
| 2012                     | هامة    | التأكد من أن جدول السداد في رسالة الاتفاق يحمي مصالح المنظمة بصورة ملائمة ويشجع على التسليم الناجز للخدمات/المنتجات. (الفقرة 290)   | 35 |
| 2012                     | هامة    | ضمان أن يكون لدى شركاء التنفيذ المختارين خبرة جيدة في التتبع والقدرة المالية، ويمكنهم أداء الأنشطة دون طلب مبالغ كبيرة كمدفوعات أولية، وضمان أن يكون مبلغ السلفة في الحدود المبينة في القسم 507 من دليل الإجراءات الإدارية. (الفقرة 291)  | 36 |
| إدارة الأصول             |         |   |    |
| 2012                     | هامة    | تحسين إدارة الأصول عن طريق: (أ) الامتثال التام لدليل المنظمة ولوائحها وقواعدها عن طريق تقديم تقرير مستكمل عن الأصول في نهاية السنة بصورة منتظمة كأساس للتسوية مع سجلات المقر الرئيسي؛ (ب) والرصد المنتظم لمشتريات الممتلكات غير المستهلكة؛ (ج) وسرعة الإبلاغ عن الحيازات باستخدام المطبوع الإداري رقم 41، والخسائر والتلفيات واستحالة الخدمة، باستخدام المطبوع الإداري رقم 83. (الفقرة 294) | 37 |
| الخبراء الاستشاريون      |         |   |    |
| 2012                     | هامة    | تنفيذ الضوابط والخطوط التوجيهية/ اللوائح الموضوعة عند الاستعانة بالخبراء الاستشاريين. (الفقرة 300)  | 38 |

| الحد الزمني | الأولية | مراجعة المكاتب الميدانية  |    |
|-------------|---------|---|----|
| 2012        | هامة    | تنفيذ أحكام القسم 319 من دليل الإجراءات الإدارية ، وخاصة بشأن عمليات الاختيار التنافسي عند اختيار الخبراء الاستشاريين لإتاحة الفرصة أمام ممثلية المنظمة في إثيوبيا للحصول على أفضل الخبراء بأفضل التكاليف. وتوسع قاعدة البيانات عن الخبراء الاستشاريين، وتعظيم استخدام القائمة لخفض الاعتماد على عدد محدود من الخبراء في عملية التعيين، وقد وافقت الإدارة على ذلك. (الفقرة 303) | 39 |
| 2012        | هامة    | ضمان الامتثال التام للوائح والقواعد والسياسات المالية من أجل تحسين الإدارة المالية والنقدية في المكاتب الميدانية. (الفقرة 306)  | 40 |
| 2012        | هامة    | تحسين مراقبة الرصد في المكاتب الميدانية عن طريق التحقق بصورة منتظمة من امتثالها للوائح والسياسات المالية للمنظمة لمواجهة خطر استخدام الأموال غير الملائم. ومراعاة شعبة الشؤون المالية في خطط عملها تعزيز كفاءات الموظفين الذين يؤدون وظائف مالية في المكاتب الميدانية. (الفقرة 307)   | 41 |

ملاحظة:

أساسية: يعتبر الإجراء ضروريا لضمان عدم تعرض المنظمة لمخاطر عالية. ويمكن أن يؤدي عدم اتخاذ إجراء إلى عواقب مالية خطيرة واضطرابات تشغيلية رئيسية.

هامة: يعتبر الإجراء ضروريا لتجنب التعرض لمخاطر هامة. ويمكن أن يؤدي عدم اتخاذ إجراء إلى عواقب مالية واضطراب تشغيلي.

وترد توصيات هامة أخرى لمراجع الحسابات الخارجي في الفقرات 48، و49، و61، و63، و74، و87، و96، و102، و107، و111، و146، و161، و164، و172، و177، و188، و190، و193، و202، و205، و215، و219، و232، و236، و247، و274، و279، و297 من هذا التقرير.

#### توصيات المراجعة السابقة

6 - ترد حالة تنفيذ الإدارة لتوصيات المراجعة السابقة التي قدمها مراجع الحسابات الخارجي في تقرير منفصل قُدم إلى لجنة المالية. وقد تم تنفيذ 11 توصية بالكامل (41 في المائة) من أصل 27 توصية قُدمت للفترة المالية 2008-2009، وكان يجري تنفيذ 16 توصية (59 في المائة). ونحن نؤكد على التوصيات من جديد ونطلب من الإدارة تنفيذها.

## ألف - التفويض، والنطاق، والمنهجية

7 - قام مراجع الحسابات الخارجي بمراجعة الكشوفات المالية واستعرض عمليات المنظمة للفترة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011 وفقا للمادة 12 من اللائحة المالية للمنظمة.

8 - وقد أُجريت المراجعة وفقا للمواد 1-12 إلى 10-12 من اللائحة المالية للمنظمة، والاختصاصات الإضافية المتعلقة بمراجع الحسابات الخارجي والمرفقة باللائحة المالية المذكورة، ووفقا للمعايير المحاسبية الدولية. وتستلزم هذه المعايير من مراجع الحسابات الخارجي التخطيط لعملية المراجعة وإجرائها للتوصل إلى تأكيد مقبول بأن الكشوفات المالية خالية من أي أخطاء جوهرية.

9 - وقد أُجريت عملية المراجعة في المقام الأول لتمكين مراجع الحسابات الخارجي من تكوين رأي عما إذا كانت الكشوفات المالية المقدمة تعبر بأمانة عن المركز المالي للمنظمة حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، ونتائج عملياتها وتدفقاتها المالية للفترة المالية المنتهية في ذلك الوقت وفقا للمعايير المحاسبية لمنظمة الأمم المتحدة. وقد تضمن هذا تقييما لما إذا كانت النفقات المسجلة في الكشوفات المالية قد تم تكبدها للأغراض التي وافقت عليها الأجهزة الرئاسية، وما إذا كانت الإيرادات والمصروفات مصنفة ومسجلة بشكل صحيح وفقا لللائحة والقواعد المالية للمنظمة. وتضمنت عملية المراجعة بشكل عام استعراض النظم المالية والضوابط الداخلية، وفحصا تجريبييا للسجلات المحاسبية والأدلة الداعمة الأخرى بالقدر الذي اعتبرها مراجع الحسابات الخارجي ضرورية لتكوين رأي عن الكشوفات المالية.

10 - كما تضمنت عملية المراجعة فحصا، على أساس اختياري للأدلة المساندة للمبالغ والبيانات الواردة في الكشوفات المالية. وتضمنت عملية المراجعة أيضا تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الهامة التي قدمتها المنظمة، فضلا عن تقييم العرض العام للكشوفات المالية.

11 - وعلاوة على ذلك، استعرض مراجع الحسابات الخارجي حالة صناديق البرامج المنفذة بالتعاون مع وكالات أخرى أو نيابة عنها، وهي على وجه التحديد:

- حالة أموال المنظمة/ صندوق الأمم المتحدة للسكان لفترة السنتين والجدول 1- بيان المصروفات لفترة السنتين حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011؛
- حالة أموال المنظمة/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والجدول 1- جدول المصروفات على المشاريع التي نفذتها المنظمة حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011؛
- حالة أموال المنظمة/ صندوق مرفق البيئة العالمية لفترة السنتين المنتهية في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011.

12 - وأجرى مراجع الحسابات الخارجي أيضا استعراضا لعمليات المنظمة طبقا للمادة 12-4 من اللائحة المالية التي تطلب من مراجع الحسابات الخارجي إبداء ملاحظات فيما يتعلق بكفاءة الإجراءات المالية، والنظام المحاسبي، والضوابط المالية الداخلية، وبشكل عام، إدارة وتنظيم عمليات المنظمة. وتناقش هذه المسائل في الأقسام ذات الصلة من هذا التقرير.

13 - وأبلغ مراجع الحسابات الخارجي نتائج المراجعة بصورة مستمرة لإدارة المنظمة على شكل رسائل إدارة وتقارير مختصرة تتضمن ملاحظات وتوصيات مفصلة. وتسمح هذه الممارسة بإجراء حوار مستمر مع الإدارة.

14 - ونسق مراجع الحسابات الخارجي مجالات المراجعة المخططة مع مكتب المفتش العام لتفادي ازدواجية الجهود، وتحديد إلى أي مدى يمكن الاعتماد على عمل الأخير. وهذا يتوافق أيضا مع لجنة المراجعة بالمنظمة لمواصلة تحسين عملها الخاص بالمراجعة.

15 - ويغطي هذا التقرير مسائل يرى مراجع الحسابات الخارجي أنه ينبغي استرعاء اهتمام مؤتمر المنظمة إليها.

باء - النتائج والتوصيات

مراجعة المقر الرئيسي

1- لمحة عامة مالية

*النسب المالية الرئيسية*

16 - تغطي الكشوفات المالية للمنظمة موارد البرنامج العادي والموارد الخارجة عن الميزانية. وترد في الجدول 1-1 أدناه المؤشرات المالية الرئيسية استنادا إلى المركز المالي حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011.

## الجدول 1-1

### نسب المؤشرات المالية الرئيسية

| جميع الحسابات                                     |       |       | حسابات الأمانة وحسابات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (الموارد الخارجة عن الميزانية) |       |       | الحساب العام والحسابات ذات الصلة (البرنامج العادي) |       |       | وصف النسبة                       |
|---|-------|-------|---|-------|-------|--|-------|-------|----------------------------------|
| الفترة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/ كانون الأول |       |       |   |       |       |  |       |       |                                  |
| 2011  | 2009  | 2007  | 2011  | 2009  | 2007  | 2011   | 2009  | 2007  |                                  |
| 0.662   | 0.698 | 0.594 | 0.999   | 0.991 | 0.973 | 0.115  | 0.120 | 0.074 | النقد/ مجموع الأصول أ            |
| 0.907   | 0.931 | 0.865 | 1.051   | 1.029 | 1.008 | 0.308  | 0.365 | 0.243 | النقد/ الخصوم الحالية ب          |
| 1.052   | 1.049 | 1.080 | 1.052   | 1.038 | 1.036 | 1.052  | 1.097 | 1.272 | الأصول الحالية/ الخصوم الحالية ج |
| 0.729   | 0.757 | 0.765 | 1.052   | 1.038 | 1.036 | 0.486  | 0.494 | 0.563 | مجموع الأصول/ مجموع الخصوم د     |

أ يدل المعدل المرتفع على مركز مالي سليم.

ب يعكس المعدل المرتفع حجم النقد المتاح لتسوية الديون.

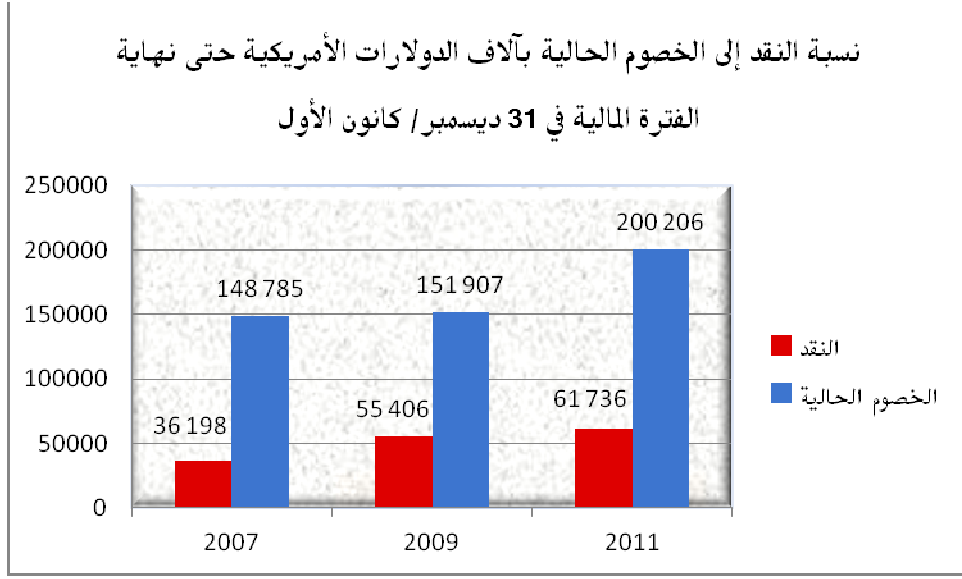
ج يعكس المعدل المرتفع قدرة الكيان على الوفاء بالتزامات الديون القصيرة الأجل؛ وكلما ارتفعت النسبة، زادت السيولة لدى الكيان.

د يعبر المعدل المرتفع عن وضع إغسار إيجابي.

### الحساب العام والحسابات ذات الصلة

17 - انخفضت نسبة النقد إلى مجموع الأصول من 0.120 في عام 2009 إلى 0.115 في عام 2011. ويعزى الانخفاض إلى زيادة أرصدة الاشتراكات قيد التحصيل والحسابات قيد التحصيل (انظر الكشف الثاني). ومما يساعد على تفاقم هذا الوضع انخفاض نسبة النقد إلى الخصوم الحالية، والذي يشير إلى أن النقد يدعم نحو ثلث الخصوم الحالية فقط (انظر الشكل 1). وعلاوة على ذلك، فقد كانت نسبة الأصول الحالية إلى الخصوم الحالية تتجه إلى الانخفاض منذ عام 2007، ولكن الأصول الحالية ظلت تتجاوز الخصوم الحالية بنسبة 5 في المائة حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011. وأخيراً، كانت نسبة مجموع الأصول إلى مجموع الخصوم تنخفض بصورة منتظمة منذ عام 2007. وتستطيع الأصول أيضاً تغطية نحو نصف الخصوم فقط في عام 2011 نظراً لأن العجز في رصيد الأموال انخفض من 473.032 مليون دولار أمريكي في عام 2009 إلى 569.170 مليون دولار أمريكي في عام 2011 (انظر الكشف الثاني).

## الشكل 1



18 - وبلغ وضع السيولة في المنظمة فيما يتعلق بالحساب العام، والذي تمثله الأموال النقدية وما يعادلها والودائع القصيرة الأجل 61.37 مليون دولار أمريكي حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، مسجلا زيادة قدرها 5.96 مليون دولار أمريكي عنه في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2009 حيث بلغ 55.41 مليون دولار أمريكي. وتعد سيولة المنظمة القصيرة الأجل ممثلة في النسبة الحالية، أي نسبة الأصول الحالية إلى الخصوم الحالية (انظر الجدول 1-1) حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، حيث بلغت 1.052، وهي نسبة تزيد عما كانت عليه في الفترة المالية 2008-2009 حيث بلغت 1.049. وقد انخفضت الودائع النقدية والقصيرة الأجل بدرجة كبيرة من 878.94 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2009 إلى 568.49 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011.

19 - وكانت هناك زيادة ملحوظة في مجموع الاشتراكات قيد التحصيل. ويتضح من مقارنة أرقام نهاية الفترة المالية أن الرصيد الذي بلغ 97.10 مليون دولار أمريكي في الفترة 2008-2009 ارتفع إلى 117.67 مليون دولار أمريكي. وتعزى الزيادة أساساً إلى زيادة في الاشتراكات المقررة المستحقة على الدول الأعضاء بمقدار 28.41 مليون دولار أمريكي.

20 - وكما كان الحال في السنوات السابقة، ظلت رواتب الموظفين تشكل جانبا كبيرا من مصروفات المنظمة. ففي فترة السنتين 2010-2011، بلغت رواتب الموظفين المحملة على الحساب العام والحسابات ذات الصلة 653.46 مليون دولار أمريكي أو 59.17 في المائة من مجموع النفقات التي بلغت 1 104.39 مليون دولار أمريكي.

## حسابات الأمانة وحسابات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

21 - يتضح من تحليل النسبة أن حسابات الأمانة وحسابات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تشير إلى وضع مالي صحي يتميز بسيولة عالية. فنسبة النقد إلى مجموع الأصول التي بلغت 0.999 في عام 2011 تشير إلى أن النقد ليس مرتبطاً بأي نشاط. وتعني نسبة النقد إلى الخصوم الحالية، ونسبة الأصول الحالية إلى الخصوم الحالية، ونسبة مجموع الأصول إلى مجموع الخصوم أن المبالغ النقدية أو الأصول المتاحة يمكن أن تغطي الخصوم بصورة ملائمة. وتدل النسب الصحية للحساب الختامي الخاص بحسابات الأمانة وحسابات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوضوح على أنه يمكن دعم الاحتياجات الجارية للعمليات بصورة كافية.

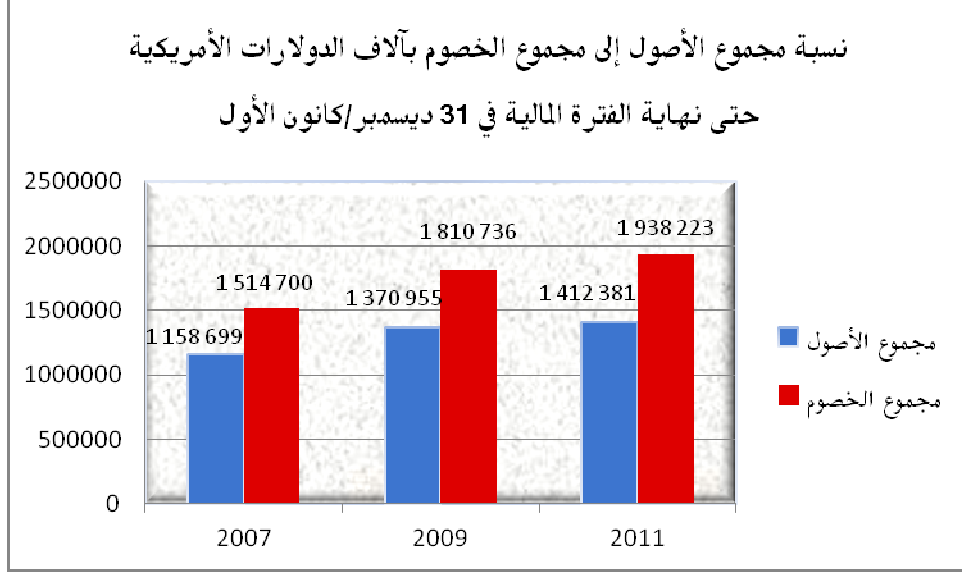
22 - وكانت مشتريات المعدات المستهلكة وغير المستهلكة والتي بلغت 522.08 مليون دولار أمريكي تمثل أضخم شريحة من المصروفات بالنسبة لحسابات الأمانة وحسابات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إذ بلغت 31.99 في المائة من مجموع المصروفات الذي بلغ 1 632.18 مليون دولار أمريكي .

### جميع الحسابات

23 - يتأثر المركز المالي للمنظمة سلبياً بشكل عام بالمركز المالي الهزيل للحساب العام والحسابات ذات الصلة. فقد انخفضت نسبة النقد إلى مجموع الأصول، ونسبة النقد إلى الخصوم الحالية، ونسبة مجموع الأصول إلى مجموع الخصوم انخفاضاً طفيفاً من عام 2009 إلى عام 2011، وهذا يعزى أساساً إلى الزيادات في رصيد المبالغ قيد التحصيل ومجموع الخصوم. ويغطي مجموع الأصول قرابة 73 في المائة فقط من مجموع الخصوم (انظر الشكل 2). غير أن نسبة مجموع الأصول الحالية إلى الخصوم الحالية والتي بلغت 1.052 في عام 2011 تشير إلى أن الأصول الحالية يمكن أن تغطي الخصوم الحالية وتزيد. وتجدر ملاحظة أن السبب الرئيسي للانخفاض بين مجموع الأصول ومجموع الخصوم يعزى إلى الخصوم غير الممولة المتعلقة بالموظفين.



## الشكل 2



### المركز المالي للمنظمة

24 - لا يزال المركز المالي للمنظمة يتسم بالانخفاض حتى نهاية الفترة المالية 2010-2011.

### الحساب العام

25 - بلغت أصول المنظمة في الحساب العام والحسابات المتصلة بها 537.10 مليون دولار أمريكي حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2011 مقابل 461.32 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2009. وقد زادت المبالغ النقدية والودائع بأجل من 55.41 مليون دولار أمريكي إلى 61.38 مليون دولار أمريكي (10.77 في المائة)، بينما زادت الاشتراكات قيد التحصيل من 82.39 مليون دولار أمريكي إلى 110.38 مليون دولار أمريكي (33.97 في المائة).

26 - ومن الناحية الأخرى، زادت الخصوم في إطار الحساب العام والحسابات ذات الصلة من 934.35 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2009 إلى 1 106.26 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2011، وهو ما يمثل زيادة قدرها 171.91 مليون دولار أمريكي. وتعزى هذه الزيادة أساساً إلى زيادات في الاشتراكات المسددة مسبقاً (17.16 مليون دولار أمريكي)، والالتزامات غير المصفاة (5.50 مليون دولار أمريكي)، والخصوم المتعلقة بالموظفين (123.62 مليون دولار أمريكي).

27 - واستمر تزايد مجموع العجز في الأرصدة الاحتياطية وأرصدة الحسابات ليرتفع من 439.78 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2009 إلى 525.84 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، وهو ما يمثل زيادة في العجز قدرها 86.06 مليون دولار أمريكي أو 19.57 في المائة.

28 - ووصل صافي الانخفاض في الإيرادات عن المصروفات والذي بلغ 92.29 مليون دولار أمريكي في الحساب العام والحسابات ذات الصلة في الفترة المالية السابقة إلى 78.90 مليون دولار أمريكي في هذه الفترة المالية، أو بمقدار 13.39 مليون دولار أمريكي (انظر الكشف الأول). ويعزى هذا إلى زيادة في فائض الإيرادات على المصروفات من 27.18 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2008-2009 إلى 100.460 مليون دولار أمريكي في فترة السنتين 2010-2011، وإلى زيادة في العائد على الاستثمارات طويلة الأجل بمبلغ 54.35 مليون دولار أمريكي.

29 - ولا تزال تكلفة فوائد الخصوم المتعلقة بالموظفين تمثل عاملا رئيسيا يسهم في صافي الانخفاض. فقد زادت هذه التكلفة إلى 114.95 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2010-2011 مقابل 94.75 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2008-2009. وزادت الخسائر الاكتوارية أيضا إلى 40.39 مليون دولار أمريكي بعد أن بلغت 22.05 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية 2008-2009 نتيجة للزيادة في الخسائر الاكتوارية التي طرأت على صندوق التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات إنهاء الخدمة.

30 - وعموما، فقد زاد عجز الحساب العام والحسابات ذات الصلة من 558.56 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2009 إلى 640.89 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011 (انظر الكشف الأول). وتعزى الزيادة في العجز إلى التكلفة غير الممولة المرتبطة بحسابات الخصوم المتعلقة بالموظفين بعد انتهاء الخدمة.

31 - ولا يزال تمويل الخصوم المتعلقة بالموظفين يعد أحد أسباب العجز الهيكلي في الحساب العام. فقد بلغ مجموع الخصوم بالنسبة للخطط الأربع 152.08 مليون دولار أمريكي حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، منها 817.69 مليون دولار أمريكي لم تمول (انظر الملاحظة 23 من الملاحظات على الكشوفات المالية).

### حسابات الأمانة وحسابات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

32 - انخفضت الأصول بمبلغ 34.57 مليون دولار أمريكي، أي من 909.86 مليون دولار أمريكي إلى 875.29 مليون دولار أمريكي. وانخفضت الخصوم أيضا بمقدار 44.43 مليون دولار أمريكي، أي من 876.39 مليون دولار أمريكي إلى 831.96 مليون دولار أمريكي. وبلغ مجموع الأرصدة الاحتياطية وأرصدة

الحسابات 43.33 مليون دولار أمريكي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، لتتجاوز الأرصدة في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2009 والتي بلغت 33.48 مليون دولار أمريكي.

33 - وكان لدى المنظمة فائض إيرادات عن المصروفات بلغ 2.34 مليون دولار أمريكي، وقد تم تحويله أيضا إلى حسابات المانحين، وبذلك ظل رصيد الحساب دون تغيير حتى نهاية الفترة (انظر الكشف الأول).

## 2- مراجعة الكشوفات المالية

34 - قمت بمراجعة الكشوفات المالية التي تضم الكشوفات من الأول إلى الرابع، والجدول الأول، والملحقين الأول والثاني، والملاحظات المساندة من 1 إلى 31 على النحو المبين في الجزء ألف من هذا التقرير وفقا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وقد قامت الإدارة على الفور بمعالجة النتائج والملاحظات التي أُبديت أثناء عملية مراجعة الكشوفات المالية والحسابات التي اقتضت إجراء تعديلات.

35 - وقد أصدرت رأيا بلا تحفظ عن عرض الكشوفات المالية بأمانة

### السياسات المحاسبية الخاصة بالاستثمارات

36 - اعتمدت المنظمة خلال الفترة المالية 2010-2011 معايير محاسبية تمتثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام فيما يتعلق باحتياجات المعاملة والبيانات المحاسبية لحواظ استثماراتها، وأموالها النقدية وما يعادلها. وقد نتج عن التحول من المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام حدوث تغييرات في السياسات المحاسبية فيما يتعلق ببيان وقياس وعرض الاستثمارات، والأموال النقدية وما يعادلها.

37 - وقد أحاط مراجع الحسابات الخارجي علما باعتماد الإدارة لهذه المعايير حيث أنها تتسق مع انتقال المنظمة إلى الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول عام 2014، وهو ما يمكن السماح به في إطار المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة. وقد أتاح اعتماد هذه السياسات الجديدة بيان استثمارات المنظمة وحساباتها النقدية وما يعادلها بصورة أكثر وضوحا.

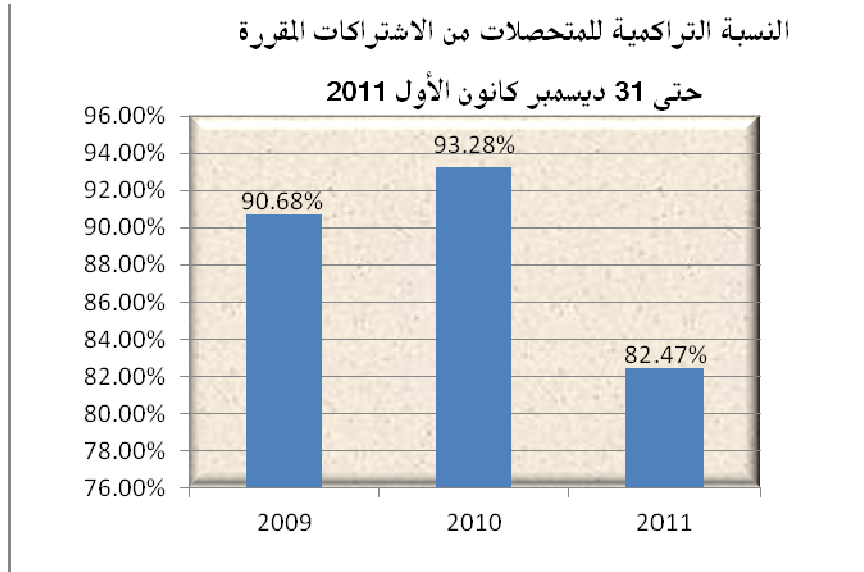
مدفوعات الاشتراكات المقررة من جانب الدول الأعضاء

38 - جاء في الملاحظة 16 على الكشوفات المالية بشأن الاشتراكات تحت التحصيل أن مجموع رصيد الاشتراكات المقررة حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011 زاد من 75.58 مليون دولار أمريكي في عام 2009 إلى 103.99 مليون دولار أمريكي في عام 2011، أي بزيادة قدرها 28.41 مليون دولار أمريكي، وهو ما يعادل 37.59 في المائة. ويمكن أن يعزى هذا إلى زيادة الاشتراكات المقررة المستحقة والمحسوبة باليورو بمقدار 28.84 مليون يورو، أو 128.87 في المائة من الرصيد البالغ 22.38 مليون يورو في عام 2009 مقابل 51.22 مليون يورو في عام 2011. وقد أدى الانخفاض في الاشتراكات المقررة المستحقة بالدولار الأمريكي إلى استهلاك الزيادة في مكون الاشتراكات باليورو من مجموع رصيد الاشتراكات المقررة المستحقة. فبعد أن بلغ الرصيد 43.29 مليون دولار أمريكي في عام 2009، أصبح 37.81 مليون دولار أمريكي في عام 2011، أو بانخفاض مقداره 5.48 مليون دولار أمريكي، أو بنسبة 12.66 في المائة.

39 - ولاحظت تحسنا في سداد الاشتراكات المقررة للدول الأعضاء ولكن هذا التحسن لم يستمر في عام 2011. ولاحظت أيضا أن خطط التقسيط قد طبقت بصورة متسقة خلال الفترة المالية 2010-2011. وعلاوة على ذلك، سُدّد مقدما مبلغ أربعة ملايين دولار أمريكي و 0.4 مليون يورو كانت مستحقة في عام 2012 وما بعده.

40 - وترد في الشكل التالي (الشكل 3) النسبة المئوية التراكمية للمتحصلات (مجموع المتحصلات بالدولار الأمريكي واليورو) حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011 بالنسبة للاشتراكات المقررة للبرنامج العادي في الأعوام 2009 و 2010 و 2011.

### الشكل 3



41 - وبالمثل، ظلت هناك اشتراكات نقدية للحكومات مستحقة لفترة تتراوح من عامين إلى عشرين عاما من تاريخ المراجعة بلغت 3.92 مليون دولار أمريكي. ووردت المبالغ تحت التحصيل هذه بنسبة 100 في المائة لأغراض الإبلاغ المالي.

42 - وقد تسبب تأخر سداد الدول الأعضاء لاشتراكاتها المقررة بسبب قيودها المالية في إضعاف المركز النقدي للمنظمة واحتياجات برنامج العمل من النقد التشغيلي. وعلاوة على ذلك، فإن الأموال المرتبطة بمبالغ مستحقة تحت التحصيل كان لها أثر كبير على مستويات السيولة في المنظمة، وقد يستبعد تنفيذ البرنامج العادي بكفاءة وبصورة ناجزة.

43 - وأوصيت بتشجيع الدول الأعضاء على الإسراع بدفع أنصبتها الحالية، وتسوية اشتراكاتها المتأخرة عن طريق خطة التقسيط من أجل تحقيق سيولة أفضل لاستمرار برنامج عمل المنظمة، ووافقت الإدارة على ذلك.

44 - ولاحظت الإدارة أن الزيادة في الاشتراكات المستحقة حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011 كانت تعزى أساسا إلى تأخر السداد من جانب أكبر مساهم، والذي سدد بالكامل متأخراته لعام 2011 خلال الربع الأول من عام 2012. وقد انخفض حجم المتأخرات في سداد الاشتراكات بأكثر من 81 مليون دولار أمريكي خلال الربع الأول من عام 2012، حيث بلغ الرصيد 21.3 مليون دولار أمريكي في 30 أبريل/ نيسان 2012.

الإنفاق الزائد للبرنامج العادي بما يخالف قواعد النقل من الميزانية

45 - قمت باستعراض الكشوفات المالية للبرنامج العادي لعام 2011 من مستودع بيانات أوراقك والتقارير الدورية عن أداء الميزانية في نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم (بيرس) لعدد 34 شعبة فنية في المقر الرئيسي. ولاحظت أن خمس شعب لديها نفقات زائدة في إحدى النتائج التنظيمية، كل منها تجاوز المبلغ المحدد وهو 100 000 دولار أمريكي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، دون الحصول على الموافقة المطلوبة من مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. ويرد في الجدول أدناه مبلغ الإنفاق الزائد في الشعب المعنية:

| الإنفاق الزائد<br>(دولار أمريكي) | النتيجة التنظيمية | الشعبة  |
|----------------------------------|-------------------|---|
| 194 526                          | ألف - 2           | شعبة الإنتاج النباتي ووقاية النباتات                        |
| 239 427                          | كاف - 4           | شعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية |
| 306 988                          | هاء - 6           | شعبة تقييم الغابات وإدارتها وصونها                          |
| 161 095                          | واو - 1           | شعبة الأراضي والمياه  |
| 198 515                          | لام - 3           | شعبة دعم إعداد السياسات والبرامج                            |

46 - ويعزى الإنفاق الزائد الذي تجاوز الحدود المعتمدة في إطار قواعد النقل من الميزانية إلى الأسباب التالية:

- (أ) عدم وجود ضوابط داخل النظام المالي لأوراقك تمنع حدوث الإنفاق الزائد؛
- (ب) وعدم مطابقة المخصص له عند تقديم التقرير الدوري عن أداء الميزانية ببيان تقييم المصروفات وأرصدة التخصيص بالنسبة للحدود (أي مستوى النتيجة التنظيمية) الواردة في قواعد النقل من الميزانية؛
- (ج) وعدم وجود تعليق/ استعراض مباشر من مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد على التقرير الدوري عن أداء الميزانية المتاحة في نظام (بيرس) لتقديم النصح للمخصص لهم؛
- (د) وحالات خروج واضحة (أنشطة غير مخططة) عن التوقعات لم يتم إبلاغها لمكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد لاعتمادها والموافقة على نقل الموارد؛
- (هـ) وخطأ في رموز المصروفات.

47 - ووجود إنفاق زائد بما يخالف قواعد النقل في الميزانية يشير إلى أن مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد ربما لم يكن على علم بالتحويلات في الموارد التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ البرامج، وبلوغ الأهداف والنتائج المرغوبة والمتوخاة في إطار برنامج العمل والميزانية.

48 - وأوصيت بأن تحصل الشعب المعنية على الموافقة المسبقة من مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بالنسبة للمقترحات التي تؤدي إلى عمليات نقل إجمالية من سنة إلى ما بعدها لمخصصات تتجاوز 100 000 دولار أمريكي بين النتائج التنظيمية ضمن هدف استراتيجي أو وظيفي، أو تتجاوز 20 000 دولار أمريكي على مستوى باب الميزانية. وأوصيت أيضا بأن تُقيم الشعبة المعنية استخدام وأرصدة المخصصات على المستويات التي تتطلب موافقة مسبقة من مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد قبل تنفيذ أي تغيير في الموارد.

49 - وأوصيت كذلك مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بأن يزود الشخص المخصص له بتعليمات عن الإجراءات التي تتخذ بناء على استعراض التقارير الدورية المتاحة عن أداء الميزانية في نظام (بيرس) والتقارير المقدمة، وأن يتأكد مسؤول الميزانية من وضع الرموز الصحيحة للنفقات.

50 - وأخيرا، أوصيت الإدارة بأن تحسن حوكمة الميزانية عن طريق إيجاد مستوى خاص بالرقابة لرصد تصرف مسؤول الميزانية بالنسبة لالتزامات الإنفاق، وتعالج مخاطر الالتزام الزائد عند المصدر.

51 - وفي تقرير السابغ عن عملية المراجعة (C 2011/5B)، شجعت الإدارة على النظر في تحديد وظيفة موحدة لميزانية برنامج أوراكل من أجل التأكد بفاعلية وكفاءة من كفاية الأموال وفقا لقواعد النقل بين أبواب الميزانية.

52 - وأوضحت الإدارة أنه لم يتسن تنفيذ الرقابة الأوتوماتية على الميزانية نظرا لأن كثيرا من معاملات المنظمة تتم حاليا في الميدان حيث لا يسجل أي التزام في نظام المحاسبة الميدانية. ومع تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد وتزويد المكاتب الميدانية بنظم مالية كاملة بدرجة كبيرة، ستتاح معلومات عن التزامات المنظمة في أحد النظم. وفي هذه المرحلة، سيصبح من الممكن النظر في استخدام وظيفة مراقبة الميزنة الأوتوماتية في نظام أوراكل.

53 - وأنا أدرك أنه مع التنفيذ الكامل للنظام العالمي لإدارة الموارد، سيتم تنفيذ توصيتي.

## حالات العجز في النقد و/ أو الميزانية في المشاريع الممولة من حسابات الأمانة

54 - طبقا لنشرة البرنامج الميداني 2003 / 2004، يمارس مسؤولو الميزانية رقابة تشغيلية على المشاريع، ويرصدون أداء متطلبات الإبلاغ، والحاجة إلى إجراء تنقيحات في الميزانية أو المشاريع، ويبحثون، حسب مقتضى الحال، ضرورة إجراء تمديد محتمل لمدة المشروع. وتقع على مسؤول الميزانية مهمة ضمان ألا تتجاوز نفقات المشاريع الممولة من حسابات الأمانة الميزانية المقررة في اتفاق المشروع، والمبالغ النقدية المتلقاة للمشروع.

55 - وقد أوضحت الاستفسارات الواردة من ست إدارات فنية في المقر الرئيسي عن 155 مشروعا تعاني من حالات عجز في النقد و/ أو الميزانية أن أسباب تكرار حالات العجز في النقد و/ أو الميزانية هي على النحو التالي:

- (أ) التأخر في توجيه نداء خاص بالأموال/ تلقي الأموال في ستة مشروعات؛
- (ب) ومشاكل مالية مع المانحين في ثلاثة مشروعات؛
- (ج) وتقييدات خاطئة في سبعة مشروعات؛
- (د) والتأخر في إعداد تنقيح الميزانية في 11 مشروعا؛
- (هـ) وتحميل المشروع لنفقات عند التحضير للمرحلة التالية من المشروع دون وجود التزامات تمويل رسمية من المانحين.

56 - وأشارت إدارة التعاون التقني إلى أنها تشجع التدريب على استخدام الإجراءات الوشيكة لتدبير شؤون المنظمة، وشبكة دعم البرامج الميدانية، ونظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لمواصلة تعزيز قدرة الرصد لدى مسؤولي الميزانية ومساعدتهم.

57 - وإنني أدرك الإجراءات العلاجية التي اتخذها مسؤولو الميزانية المعنيون لمعالجة حالات العجز التي لوحظت في الميزانية النقدية. غير أنه تجدر ملاحظة أن حالات العجز النقدي كان من الممكن تلافيها لو أن مسؤولي الميزانية تحملوا التزامات وتكبدوا نفقات في حدود المبالغ النقدية المتلقاة للمشروعات، ووجهوا نداءات في حينها لطلب أموال بعد بحث التدفقات المالية الخاصة بالمشروع. وفيما يتعلق بحالات العجز في الميزانية، كان يتعين إجراء تنقيح ناجز للميزانية من جانب مسؤولي الميزانية، وكان ينبغي الحصول على الموافقة اللازمة قبل الالتزام بأي نفقات لضمان أن تظل نفقات المشروع دائما في حدود الميزانية. وعلاوة على ذلك، فإن الأدوات الحاسوبية في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية كان من الممكن أن تنبه مسؤولي الميزانية إلى حالات العجز الوشيكة في النقد و/ أو الميزانية.

58 - وفيما يتعلق بتعليقات الإدارات بأن حالات العجز النقدي في عدد من المشاريع يمكن تغطيتها عن طريق إيرادات الفوائد التي حققتها أموال المشروع، أشرت إلى أنه لا يمكن التحقق دائما من موافقة الجهة



المانحة على استخدام إيرادات الفوائد من خلال وثائق المشروع في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. واعترفت الإدارة بالحاجة إلى أن يكون هناك تحديد منهجي لتلك المشاريع التي يمكن استخدام إيرادات فوائدها لدعم المشروع.

59 - كما أن وجود عجز نقدي في المشروع يعرقل الإغلاق المالي للمشروع. وهكذا ظل عدد من المشاريع التي تعاني من حالات العجز النقدي من بين المشاريع التي جرت معاينتها مغلقة من الناحية التشغيلية لفترات تراوحت من 12 شهرا إلى 103 شهور (أو من عام واحد إلى ثمانية أعوام وسبعة أشهر) ولكن تعذر إغلاقها ماليا.

60 - وأوصيت مسؤولي الميزانية بضمان أن تكون المصروفات دائما في حدود الميزانية المقررة للمشروع والأموال النقدية المقدمة من المانحين عن طريق:

- (أ) رصد الرصيد النقدي بصورة مستمرة واعتباره الحد لتكبد مزيد من النفقات للمشروع؛
- (ب) والإسراع بإصدار النداءات الخاصة بطلب الأموال طبقا لاتفاقات المشاريع عندما ينخفض الرصيد النقدي؛
- (ج) والإسراع بإعداد تنقيح الميزانية مع الحصول على الموافقة الصحيحة قبل الالتزام بأي نفقات تتجاوز آخر ميزانية معتمدة؛
- (د) وضمان أن تكون النفقات المحملة للمشروع ملائمة. ووافقت الإدارة على ذلك.

61 - وأوصيت بأن تدرج الإدارة في الدورة التدريبية الحالية لمسؤول الميزانية في المنظمة أدوات الرصد التشغيلي لنظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بالنسبة للمشروعات، وقد وافقت الإدارة على ذلك. وأوصيت أيضا بأن تنظر إدارة التعاون التقني في تزويد نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بمعلومات إضافية عن المشاريع التي تستخدم فيها إيرادات الفوائد من أموال المشروع لصالح مشروع آخر، ووافقت الإدارة على ذلك.

62 - وأوصيت كذلك بأن يبادر مسؤولو الميزانية باتخاذ إجراء بالتنسيق مع الشعب و/ أو الجهات المانحة ذات الصلة لحل مسائل النفقات الزائدة في المشاريع المنتهية من الناحية التشغيلية والسماح بإغلاقها المالي. ووافقت الإدارة على ذلك.

63 - وأخيراً، وافقت الإدارة على توصيتي: (أ) بأن يزود مسؤولو الميزانية/ الوحدات الفنية الرائدة موظف الاتصال المسؤول المعني بالتمويل ومجموعة الاتصال التابعة للجهة المانحة بالمعلومات لضمان الحصول على الموافقة الرسمية والتمويل من المانحين قبل تحمل أي التزام أو تكبد أي نفقات للمرحلة التالية من المشروع؛ (ب) وأن تقدم توجيهات تشغيلية واضحة عن تدفق المراسلات.

## 5- تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومشروع تخطيط الموارد في المنظمة

64 - قمت باستعراض التقدم المحرز في تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومشروع تخطيط الموارد في المنظمة. وركز استعراضي على تحليل سياسات محاسبية مختارة اعتمدت في إطار المعايير المحاسبية الدولية، وإطار إدارة برنامج/ مشروع تخطيط الموارد في المنظمة، والإنجازات والمعالم الهامة لتخطيط الموارد في المنظمة (النتائج الرفيعة المستوى القابلة للتحقيق) وحوكمة تخطيط الموارد في المنظمة.

65 - ولاحظت أن مشروع المعايير المحاسبية الدولية/ أوراكل 12 قد أدمج الآن في مشروع أكبر أطلق عليه اسم برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد. وكما جاء في الوثيقة CL 144/10، فإن إعداد أول كشوف مالية تمتثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام سوف ينفذ الآن بالنسبة للسنة المالية التي تبدأ في 1 يناير/ كانون الثاني 2014.

66 - وكان المتوخى أصلاً أن يتم تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية في عام 2010، غير أن التنفيذ أرجئ إلى عام 2013، ثم تحرك الآن إلى عام 2014. فهذا يتوقف على النظام العالمي لإدارة الموارد الذي يشمل نطاقه الإدارة المالية، والموارد البشرية، والمشتريات، والسفر، ونظام أوراكل، ثم العمليات الأوتوماتية الجديدة.

67 - ولاحظت أن إدارة البرنامج استعرضت مخاطر النظام العالمي لإدارة الموارد باستخدام إطار إدارة المخاطر على مستوى المنظمة. وتم تحديد المخاطر الرئيسية مرة واحدة فقط، واستعرض المجلس التنفيذي للبرنامج الإجراءات المقترحة. ومشروع بهذه الضخامة والأهمية يستحق أفضل إدارة لمخاطر المشروع وأرفع قيادة على نطاق المنظمة. ولا يكفي تحديد وتسجيل المخاطر لمرة واحدة. فمن المهم أن يكون هناك تقدير مستمر للمخاطر القائمة والإسراع بكشف وتقدير المخاطر الناشئة.

68 - وأنا أدرك أن المنظمة قد أحرزت تقدماً كبيراً في تنفيذ مكونات معينة من المعايير المحاسبية الدولية، وخاصة في مجال تطوير النظم، ويلزم القيام بكثير من الأعمال الهامة لتنفيذ المتطلبات غير المتعلقة بالنظام مثل إجراء التغيير في الإبلاغ المالي، والمحاسبة، والضوابط، وأساليب العمل، بما في ذلك المعاملات المحاسبية.

69 - وأوصيت المجلس التنفيذي للبرنامج بتعزيز إدارته لمخاطر المشروع عن طريق التصدي بصورة مستمرة لجميع المخاطر القائمة والناشئة، ورصد جميع الأنشطة الرئيسية للمشروع بصورة وثيقة لضمان تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2014.

#### *النتائج القابلة للتحقيق في مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام*

70 - حتى وقت إعداد هذا الاستعراض، لم يتم استكمال النتائج الرفيعة المستوى القابلة للتحقيق فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات المحاسبية التي تشكل الأساس لإعداد النتائج التالية القابلة للتحقيق مثل القواعد واللائحة المالية المستكملة، والنتائج القابلة للتحقيق بالنسبة للإبلاغ والرقابة، ومكونات الإصدار 12 لأوراق الذي يمثل للمعايير المحاسبية الدولية.

71 - وأوصيت الإدارة بالإسراع بإعداد واستكمال وثيقة متطلبات المستخدم وقوائم تحليل طلب المستخدم، وبيانات السياسات المحاسبية من أجل (أ) ضمان التقيد بالحدود الزمنية المقررة؛ (ب) وتوفير أساس سليم لتحديث القواعد واللوائح المالية وإعداد واستكمال ما يمكن توفيره من التقارير والضوابط؛ (ج) وتقديم المدخلات الصالحة والضرورية لمكونات إصدار أوراق 12 التي تمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

72 - وأكدت الإدارة أن استكمال وثائق السياسات المحاسبية يجري وفقا للحدود الزمنية المقررة، وأنه يجري تنفيذ جميع السياسات المحاسبية على النحو المطلوب لتوفير مدخلات من أجل مرحلتي التصميم والتشكيل. وتقضي الخطة بالانتهاء من جميع السياسات بحلول 31 مارس/ آذار 2012، ونلاحظ أن مكتب المفتش العام قد أجرى استعراضا مستفيضا لمسودة السياسات المحاسبية للمنظمة.

73 - ولاحظت أن صيغ المعايير المحاسبية الدولية المستخدمة/ المعتمدة لم تُذكر في الكشوفات الخاصة بالسياسات المحاسبية. ولاحظت أيضا وجود حالات عدم اتساق في الصيغة المشار إليها في وثيقة متطلبات المستخدم وقوائم تحليل طلب المستخدم، والسياسات المحاسبية.

74 - وأوصيت الإدارة بما يلي: (أ) بيان الصيغة الخاصة بالمعايير المحاسبية الدولية التي اعتمدت في وثيقة متطلبات المستخدم، وقوائم تحليل طلب المستخدم، وبيانات السياسات المحاسبية لتابعة مختلف التنقيحات/ التعديلات والتحسينات التي أدخلها الاتحاد الدولي للمحاسبين/ مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ (ب) وتزامن صيغة جميع الوثائق المنتهية؛ (ج) وإدراج قسم لمراحل الصياغة والتنقيح يوفر أداة للرصد والتتبع بالنسبة لإعداد الوثائق.

75 - وأكدت الإدارة أنه يجري استعراض المعايير المحاسبية الدولية المحدثة لإجراء أي تغييرات هامة. وستستند الصيغة المستكملة من السياسات المحاسبية إلى أحدث صيغ المعايير المحاسبية الدولية. وسيتم أيضا تزامن وتحديد تواريخ جميع الوثائق. وستحدد إحدى النتائج المنفصلة القابلة للتحقيق وهي "نشر الوثائق وصونها" العملية الخاصة بالتحديث والتجهيز الجاريين للسياسات المحاسبية.

76 - ولاحظت أيضا أن المشروع لم ينته بعد من إعداد واستكمال دليل توجيه السياسات للمعايير المحاسبية الدولية. وسيضع هذا الدليل ويقدم توجيهات بشأن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على نطاق المنظمة. وهذا الدليل، بوصفه توجيهها رئيسيا لاعتماد المعايير المحاسبية الدولية في المنظمة، سيوفر أداة لاستكمال المعايير والإعلانات المحاسبية المهنية الأخرى. وسيوفر أيضا معلومات عن علاقة المعايير المحاسبية الدولية المباشرة أو غير المباشرة لعمليات المنظمة.

77 - وأوصيت الإدارة بإعداد واستكمال دليل التوجيه السياسي الذي يوفر سياسات، وممارسات، وتوجيهات بشأن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ويستكمل المعايير والإعلانات المحاسبية المهنية الأخرى في المنظمة، كما يوفر معلومات عن المعايير المحاسبية الدولية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات المنظمة.

78 - وأكدت الإدارة أن دليل السياسات المحاسبية سيتضمن كافة السياسات المحاسبية. وسيُتخذ القرار بشأن نطاق وإصدار دليل توجيه السياسات بالاقتران مع فريق تغيير الأعمال التابع لبرنامج النظام العالمي لإدارة الموارد.

## 6- الإدارة القائمة على النتائج

79 - بدأت المنظمة في سياق خطة العمل الفورية، تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج ضمن الإطار الاستراتيجي الجديد في يناير/ كانون الثاني 2010.

80 - ويتولى مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد إدارة النموذج الجديد القائم على النتائج الخاص بالمنظمة، والذي ينفذ بالتعاون مع الإدارات على نطاق المنظمة. ويتولى نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم (بيرس) تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج بالنسبة لإطار النتائج ومخصصات الموارد، بينما تتناول نظم مؤسسية أخرى عناصر أخرى مثل إدارة المشاريع الفردية وأداء الموارد البشرية.

81 - وعند تطبيق عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة من خلال الوثيقة JIU/REP/2004/5، قمت باستعراض تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج عن طريق اعتماد

تنفيذها في ثلاث إدارات، وشعبتين بالمقر الرئيسي، ومكتبين إقليميين، ومكتب إقليمي فرعي، وستة مكاتب لممثليات المنظمة. ولاحظت أن هذه المعايير استخدمت في التقييم المستقل لتنفيذ المنظمة للنهج الذي وضعه أحد الخبراء. وبحث في استعراضى أيضا النتائج ذات الصلة الواردة في تقرير مكتب المفتش العام (AUD 3211). واتفقت مع مكتب المفتش العام على أن المعايير المؤسسية لتمكين تشغيل الإدارة القائمة على النتائج موجودة بالفعل، ولكن على المستوى التشغيلي، ولا يزال من الممكن إجراء تحسينات. وعلى ضوء هذه الحالة، تم تأكيد الاعتماد عند هذا المستوى مع الرجوع إلى معايير وحدة التفتيش المشتركة.

82 - وتم إبلاغ نتائج الاستعراض الذي أجرته، بما في ذلك الشواغل والقضايا المشتركة والحاسمة بالنسبة لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة بصورة منفصلة إلى الإدارة، والشعب، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب الإقليمية الفرعية، وممثليات المنظمة المعنية، مع ملخص للملاحظات في إطار كل عنصر من عناصر عملية الإدارة القائمة على النتائج والمعروضة في تلك التقارير.

### الإطار الاستراتيجي للإدارة القائمة على النتائج

#### صياغة النتائج التنظيمية والنتائج الأساسية والمؤشرات ذات الصلة

83 - لاحظت بشكل عام أنه كانت هناك أوجه قصور في صياغة النتائج التنظيمية والنتائج الأساسية والمؤشرات ذات الصلة. فكانت هناك نتائج تنظيمية لم تذكر بلغة متغيرة بحيث أنها لا تعبر عن التغييرات المرغوب تحقيقها خلال الفترة المالية. وبدلا من ذلك، فقد ذكرت إما كنشاط أو كحالة؛ ولهذا سيتعذر تحديد ما إذا كانت قد أنجزت بالفعل وساهمت في تحقيق الهدف الاستراتيجي.

84 - واتضح من الاستعراض الذي أجرته أيضا أنه حتى على مستوى المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية، لم تكن بعض مؤشرات النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات المقدمة قابلة للقياس لأن خط الأساس وبيانات الهدف إما لم تقدم، أو ظلت غير متوفرة، أو لم تُحدد حتى في الوثيقة التالية لبرنامج العمل والميزانية. ومن ثم، لم يكن للتقدم والإنجازات الفعلية المعلنة بالنسبة لتحقيق النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات أي أساس موضوعي. وقد استكمل مكتب المفتش العام الاستعراض الذي أجرته في تقريره AUD 3211، والذي أفصح عن مسائل تتعلق بمدى إمكانية القياس ومشاكل أخرى عن صياغة نتائج تنظيمية مثل "عبارات غامضة نوعا ما" ومشكلة تحديد السبب.

85 - وأوضح مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد أن "النتائج التنظيمية في إطار الأهداف الوظيفية ليس الغرض منها التعبير عن منفعة للبلدان الأعضاء نظرا لأن الأهداف الوظيفية تتعلق بتهيئة بيئة تمكينية في المنظمة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق النتائج التنظيمية. وتمثل النتائج التنظيمية في إطار

الهدف الوظيفي خاء نتيجة استيعاب واستخدام النواتج التي نتجت في إطار تلك النتائج التنظيمية. وتقدم مؤشرات الأداء توضيحا أكثر تفصيلا للآثار الدقيقة للاستيعاب والاستخدام".

86 - وأوصيت مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، والإدارات والشعب، والفرق المعنية بالاستراتيجية بما يلي: (أ) استعراض صياغة النتائج التنظيمية و نتائج الوحدات والنواتج التنظيمية عن طريق ضمان إدراجها في التغييرات أو النتائج الملاحظة لضمان وجود ارتباط واضح لمساهمتها في تحقيق الهدف الاستراتيجي/ الهدف الوظيفي/ النتيجة التنظيمية ذات الصلة؛ (ب) وتحديد واستكمال القيم المرجعية والمستهدفة التي تتسق مع مؤشرات الأداء بالنسبة لكل من النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات/ النواتج التنظيمية لضمان تسهيل تقييم/ تقدير التقدم وتحقيق النتائج المتوقعة والتخطيط في المستقبل بالنسبة للوثائق القادمة الخاصة بالخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية.

87 - وأوصيت كذلك بأن ينظم مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد حلقات العمل عن صياغة النتائج/ النواتج، والمؤشرات ذات الصلة للموظفين المعنيين مباشرة بالنشاط.

88 - واعترف مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بالحاجة إلى تحسين البيانات الخاصة بالنتائج للأهداف الوظيفية كجزء من جهوده لتعزيز تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج دعماً للإطار الاستراتيجي الجديد.

#### الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية

#### *الافتراضات والمخاطر على مستوى النتائج التنظيمية ونتائج الوحدات واستراتيجيات التخفيف*

89 - تتطلب الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 أن تقوم فرق الاستراتيجية بما يلي على مستوى النتيجة التنظيمية: (أ) صياغة مؤشرات النتيجة بما في ذلك الأهداف ووسائل التحقق؛ (ب) وتحديد الافتراضات والمخاطر الرئيسية إلى جانب استراتيجيات التخفيف الملائمة وتحديد الافتراضات والمخاطر الرئيسية إلى جانب استراتيجيات التخفيف الملائمة التي تقدم أفكاراً وتوجيهات هامة عن تصميم وتنفيذ أحد البرامج أو المشاريع.

90 - لاحظت أنه في كل من الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 واستعراض الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2012، أشير إلى الافتراضات والمخاطر على أنها تتناول جميع النتائج التنظيمية والمؤشرات في إطار

هدف استراتيجي معين، ولكنها لا ترتبط بكل نتيجة تنظيمية. ولم يتم أيضاً توثيق وعرض استراتيجيات تخفيف ملائمة وكافية لمعالجة ظهور المخاطر المحددة في برنامج العمل والميزانية كجزء من الإطار القائم على النتائج.

91 - وعلى مستوى نتائج الوحدات، لاحظت أنه لم يكن هناك بيان إرشادي يكشف عن بحث الافتراضات والمخاطر، واستراتيجيات التخفيف المقابلة لمواجهة المخاطر المحددة على هذا المستوى، وهو عنصر حيوي من عناصر الإطار القائم على النتائج. وكان هناك اعتراف بأنه لم يتم تحليل واضح للافتراضات والمخاطر بطريقة منظمة نظراً لأن ذلك لم يكن مطلوباً في إطار نظام بيرس.

92 - وأفاد مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بأن المخاطر والافتراضات حُددت في واقع الأمر على مستوى النتيجة التنظيمية أثناء عملية صياغة الخطة المتوسطة الأجل، مع أن الإدارة قررت ألا تنشر التفاصيل في وثائق الأجهزة الرئاسية. وهناك تمييز بين البيانات التي جُمعت أثناء عملية التخطيط الخاصة بالمنظمة والعناصر التي عُرضت رسمياً على الأجهزة الرئاسية. وفي الوقت الحاضر، لا يعد تحليل مخاطر خطة العمل (نتائج الوحدات/ الأهداف التنظيمية) إلزامياً، ولكن يوصى به بشدة. وفي إطار إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، سيستمر تحسين مستوى نتائج الوحدات/ الأهداف التنظيمية استناداً إلى آليات الإطار الاستراتيجي الجديد. وسيتم تصميم النهج لتعظيم عائد الاستثمار من وقت الموظفين؛ ومن الممكن أن يحصل الهدف التنظيمي/ نتيجة الوحدة الأقل حساسية على دعم أقل من الفريق المعني بإدارة المخاطر على مستوى المنظمة.

93 - وأوضح مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد أيضاً أن فرق الاستراتيجية ليست مطالبة بالاحتفاظ بأوراق عمل. وليس من المطلوب توثيق المخاطر والافتراضات على المستويات الأدنى. وإنني أرى أنه سيتعين أن تكون الخطة المتوسطة الأجل الجديدة متسقة مع معايير إدارة المخاطر على مستوى المنظمة حيث يتم بحث المخاطر على المستوى الاستراتيجي وعلى مستوى العملية في التحليل الذي يعقب وضع معايير ووثائق أوضح.

94 - وتوفر الافتراضات والمخاطر أفكاراً وتوجيهات هامة لتصميم وتنفيذ أحد البرامج أو المشاريع. وما لم يتم تحديد افتراضات ومخاطر ملائمة وكاملة وكافية، فإن الإجراءات التي تصاغ لمواجهة هذه المخاطر لن تكون فعالة. وبناءً على ذلك، وبدون استراتيجيات تخفيف مناسبة وكافية للاستجابة لاحتمالات المخاطر عند المصدر، يعد تحقيق النتائج المتوقعة من أجل بلوغ الأهداف الاستراتيجية أقل ضماناً.

95 - وأفاد مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بأنه يدرك أوجه الضعف النوعية لنتائج الخطة المتوسطة الأجل الحالية وفي عملية إعادة التفكير الاستراتيجي بالنسبة لمنتصف الفترة 2014-2017. وهذه من بين المجالات التي تأمل المنظمة أن تجري فيها تحسينات كبيرة.

96 - وأوصيت الإدارة بما يلي: (أ) أن تدرج في خطوطها التوجيهية تحديد الافتراضات والمخاطر الرئيسية المرتبطة بكل نتيجة تنظيمية/ هدف تنظيمي، ومعايير تحديد الأولويات، وصياغة استراتيجيات التخفيف الملائمة والكافية المقابلة لتمكين الإدارة من معالجة المخاطر عند المصدر؛ (ب) وأن توضح في برنامج العمل والميزانية معالجة الافتراضات بوصفها أحد المدخلات في عملية تحديد المخاطر مع إجراء مناقشة منفصلة للمخاطر المشتركة التي حددت على نطاق الأهداف الاستراتيجية؛ (ج) وأن تدرج وتعرض، على مستوى الأهداف التنظيمية، المخاطر حسب أولوياتها مع الوثائق المساندة لتحديد الأولويات في خطط العمل.

## المخصصات

### تقسيم المسؤولية والمساءلة التنظيمية

97 - تشير الخطة المتوسطة الأجل إلى أنه من المقرر إسناد مسؤوليات إدارية واضحة طوال دورة الإعداد والتنفيذ والتقييم إلى كل هدف استراتيجي/ هدف وظيفي/ نتيجة تنظيمية/ وظيفة أساسية ومجال تركيز مؤثر. وسيكون المديرون في جميع المواقع مسؤولين عن التقدم المحرز ليس فقط من حيث توفير المنتجات والخدمات، وإنما من حيث تحقيق النتائج أيضاً.

98 - ولاحظت أن هذا الهيكل بعد تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج لا يدعمه الترتيب الحالي نظراً لأن الميزانيات تعطى للإدارات، في حين يتم تخصيص الموارد حسب كل هدف استراتيجي.

99 - وأفاد مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بأن "الجزء الأولي من عملية التخطيط يشمل أعضاء فرق الاستراتيجية الذين يعملون معاً للاتفاق على مساهماتهم. وبعد ذلك، يتم تخطيط الموارد داخل الإدارات/ المكاتب بناءً على هذه المساهمات المتفق عليها، وفي حدود الموارد المقدمة". أما كيفية إدارة نظام المساءلة المزدوج، أي عن طريق فرق الاستراتيجية والإدارات التنفيذية التقليدية، فهذا يمثل تحدياً للإطار الاستراتيجي للمنظمة.



100 - وبهذا الشكل، فإنه لن يتم تسهيل واستكمال انجاز أو تحقيق النتائج/ النواتج/ الأنشطة المطلوبة في إطار الحدود الزمنية بدون دعم كامل ونواتج المسؤولين المرخص لهم، وهم ليسوا الموظفين المسؤولين الرئيسيين لتحقيق نتائج معينة على النحو المطلوب.

101 - وقد أعد مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وثيقة تحدد الأدوار والمسؤوليات على مختلف المستويات، ولكل من الأبعاد الاستراتيجية. ومع هذا، فإنه يعترف بأن التحدي الأكبر للمنظمة سيتمثل في تحديد السبل التي تكفل بالفعل تطبيق وتنفيذ النموذج المفاهيمي.

102 - وأوصيت مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بأن يواصل تعزيز تنفيذ المواءمة الحديثة للأدوار والمسؤوليات، والتنسيق بين فرق الاستراتيجية ورؤساء الإدارات والشعب.

### مرحلة تخطيط العمل

#### خطط العمل الرسمية لدعم خطط العمل من أجل تحقيق النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات

103 - لتنفيذ الالتزامات في إطار النتائج التنظيمية ونتائج الوحدات، أصدر مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد خطوطا توجيهية لإعداد خطط عمل تعكس المنتجات/ الخدمات/ الأنشطة التي تدعم النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات ضمن الحدود الزمنية المقررة، والموظف المسؤول عن تحقيق النتائج، والتوزيع المقابل للموارد المخططة.

104 - ولاحظت أن المنتجات/ الخدمات/ الأنشطة في نظام بيرس مخططة بشكل عام لكي تنفذ اعتبارا من 1 يناير/ كانون الثاني 2010 حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011 تحت مسؤولية الموظف المسؤول المكلف. ومن بين الإدارات التي شملتها المعاينة، لم يكن لدى إدارتين خطط عمل رسمية ومفصلة أو خطط تنفيذ منفصلة لكل منتج/ خدمة/ نشاط يمكن على أساسها قياس التقدم أو الانجاز كأساس لتحديد المساءلة عن النواتج والنتائج المتوقعة، وتأكيد السياسات والاستراتيجيات الإدارية.

105 - وكان تعليق مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد على ذلك هو أن عملية تخطيط العمل تشمل خطة عمل ينفذها كل فريق من فرق الاستراتيجية طبقا للخطوط التوجيهية والأدوار المسندة إلى كل فريق. غير أنه ليست هناك خطة منفصلة لتنفيذ الإطار وضمان تحقيق المساهمات المتفق عليها في النتائج التنظيمية. وأوضحت الإدارات أنه لم يتم إعداد أي خطط عمل أو تنفيذ لأن خطط العمل في نظام بيرس مفصلة ومحددة بالفعل.

106 - وبدون خطة رسمية، لا يمكن أن يكون هناك أي توجيه فعال في تنفيذ الأنشطة المحددة ورصدها والإبلاغ عنها، وهذا يمكن أن يؤدي في نهاية الأمر إلى مستوى منخفض من المساءلة وتولى المسؤولية، وتدابير أداء أقل فعالية. فالخطة الرسمية ستعود بالفائدة أساساً على المكاتب المنفذة، ولكن يلزم القيام بهذا العمل عن طريق الخطوط التوجيهية المؤسسية التي أصدرها مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد نظراً لأن الإجراءات التي تتخذها المكاتب، كما لوحظ قبل ذلك، تعتمد إلى حد كبير على الامتثال للخطوط التوجيهية التي صدرت.

107 - وأوصيت الإدارة بما يلي: (أ) أن تدرج في الخطوط التوجيهية إعداد خطة عمل رسمية ومستقرة لكل منتج/ خدمة ستدعم خطط عمل نظام بيرس لتسهيل رصد التنفيذ والإبلاغ عنه، وتحسين المساءلة وتولي المسؤولية؛ (ب) وأن تؤكد قيمة خطة العمل في الدورات التدريبية ذات الصلة.

108 - ويعترف مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بالحاجة إلى أن يحدد بوضوح كيف سيتم تحقيق نواتج خطة العمل في إطار خطة العمل ذاتها، وليس في عملية أو وثيقة منفصلة. وهو لا يرى ضرورة لوضع "خطة عمل أو خطة تنفيذ رسمية وثابتة لكل منتج أو خدمة"، وإنما يلتزم بأن يشدد في الخطوط التوجيهية والدورات التدريبية على قيمة تحديد الأنشطة الحاسمة في خطط العمل.  
مرحلة الرصد والتقييم

#### *التقدم نحو تحقيق النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات*

109 - يقدم نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم (نظام بيرس) التوجيه بشأن إجراء استعراض منتصف المدة، حيث يقيم الموظف المسؤول التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج التنظيمية ونتائج الوحدات، ويحدد المعوقات، والمخاطر، والإجراءات المطلوبة أثناء النصف الثاني من الفترة المالية.

110 - ولاحظت أنه عند تصميم رصد التقدم في تحقيق النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات لتقييمها عن طريق مؤشرات قابلة للقياس مع معلومات وأهداف مرجعية، يعد تحقيق التقدم على أساس خطة العمل وصفاً في معظمه ويصعب مضاهاته مع الأهداف المحددة لكل مؤشر خاص بالنتيجة التنظيمية/ نتيجة الوحدة.

111 - وأوصيت بالتشديد في الخطوط التوجيهية على أهمية الإبلاغ عن التقدم والانجازات نحو تحقيق النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات في منتصف المدة عن طريق التركيز على إمكانية تطبيق واستخدام المؤشرات وتدابير الأداء ذات الصلة، ووافقت الإدارة على ذلك.

## استعراض منتصف المدة لنتيجة الوحدة

112 - يتكون الرصد والإبلاغ ضمن إطار التخطيط في المنظمة من ثلاثة عناصر رئيسية: (أ) رصد خطة العمل واستعراض منتصف العام؛ (ب) واستعراض منتصف المدة؛ (ج) وتقييم نهاية الفترة المالية. ويعد رصد خطة العمل عملية داخلية يقوم بها مديرو الوحدات في جميع المواقع بصورة منتظمة في منتصف العام لتسهيل تقييم التقدم وتحقيق نتائج الوحدات في نهاية العام الأول من الفترة المالية. والغرض منه هو السماح للوحدات بتقييم المخاطر وتحسين تنفيذ برامجها.

113 - غير أنني لاحظت أنه لم يكن هناك استعراض لمنتصف العام في 14 نتيجة من نتائج الوحدات يخضع لمسؤولية المكتب الإقليمي لأفريقيا، وهو ما أوضحته الإدارة بأن الاستعراض استكمل خارج نظام بيرس واحتفظ بنتائجه في ملف يجري تقاسمه مع المجموعة المعنية في المقر الرئيسي وفي مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد.

114 - وفي حين أنه في هذه الحالة الخاصة، حيث اتخذ إجراء لاحق لمعالجة القيود/ المعوقات التي حُددت، لا يسمح عدم وجود استعراض لمنتصف العام للإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو العلاجية الفورية للمشاكل والشواغل عند ظهورها، إلا أنه لم تكن هناك متابعة للمقررات المطلوبة من الإدارة.

115 - وأوصيت الإدارة بأن تؤكد في الخطوط التوجيهية على أن تخضع جميع الوحدات لاستعراض منتصف العام وأن تستخلص النتائج من نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم (بيرس)، بما يتوافق مع الخطوط التوجيهية للرصد والإبلاغ الخاصة بالإدارة القائمة على النتائج.

## تقييم نهاية الفترة المالية

### بيان/ عرض تقديرات الأداء على أساس الإنجازات الفعلية المعتمدة

116 - كشف اعتماد تقييم منتصف الفترة المالية في نظام بيرس عن حالات عدم اتساق في تقديرات الأداء المبلغة عند مقارنتها بالإنجازات الفعلية المبلغة كما لوحظ في العينة الخاصة بنتائج الوحدات.

117 - ولاحظت أن نتائج الوحدات التي قُدرت بأنها "حققت الأهداف" أو "تجاوزت الأهداف بدرجة كبيرة" لم تكن لها أهداف محددة أو إنجازات فعلية مبلغة يمكن أن تبرر التقديرات الموضوعة لها. وعلاوة على ذلك، كانت هناك أيضاً نتائج وحدات بدون تصديق أو اعتماد للبيانات لإثبات أن البيانات الرئيسية التي أُدرجت في نتائج نظام بيرس بشكل خاص على أساس الأهداف كانت تدعمها معلومات كافية لتوضيح

مستوى الأداء المعلن، وأن نتائج المشاورة مع المشرف المسؤول قد أدرجت في تقرير نظام بيرس أثناء عملية الإعداد.

118 - وخلافاً لذلك، لاحظت أيضاً أنه كانت هناك نتائج وحدات أُبلغت في نهاية فترة السنتين بتقدير أداء "دون مستوى الأهداف بدرجة كبيرة"، ولكنها سُجلت في نظام بيرس في منتصف المدة على أنها "على الدرب الصحيح" فيما يتعلق بتحقيق النتائج المتوقعة.

119 - وأوصيت الإدارة بتشجيع وتعزيز استخدام المرفق الحالي لضمان الجودة في نظام (بيرس) من أجل (أ) تعزيز المساءلة والالتزام من جانب الموظفين المسؤولين؛ (ب) وضمان الجودة في تصميم البرامج/ المشاريع، وتنفيذها السلس، ورصدها؛ (ج) وإجراء التقييم الموضوعي لكل من النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات لتحقيق النتائج المقررة.

120 - ووافقت الإدارة على أن الرصد أثناء فترة السنتين يتطلب مزيداً من التطوير، وأفادت بأنها تعمل من أجل بلوغ هذا الهدف.

#### *إبلاغ النتائج على أساس مدخلات الموارد واستخدامها*

121 - يقوم جميع المديرين بإجراء استعراض منتصف العام لتحديد المخاطر وتحسين تنفيذ البرامج، في حين يعرض التقرير الدوري عن أداء الميزانية استخدام الموارد من جانب الإدارة أو المكتب في نظام بيرس من النموذج الإلكتروني للإشراف على الميزانية.

122 - وفي إطار الإدارة القائمة على النتائج، يعد تحليل النتائج على أساس مدخلات الموارد واستخدامها على مختلف مستويات النتائج ملائماً لأنه يقدم معلومات عن كفاءة وفعالية العمليات في تحقيق النتائج المخططة في حدود الموارد المالية المتاحة. ويعد مثل هذا التحليل مفيداً للغاية لمقرري السياسات ويساعد على تعزيز الدورة العامة للتخطيط والميزنة.

123 - ومع النظام الحالي للإبلاغ المنفصل عن أداء البرنامج والميزانية من خلال تقرير تنفيذ البرامج والتقرير الدوري عن أداء الميزانية على الترتيب، لا تقوم كل إدارة أو شعبة بتحليل أداء النتائج التنظيمية/ نتائج الوحدات فيما يتعلق بمدخلات الموارد واستخدامها. ولهذا فإنه لا يتاح تقييم لكفاءة وفعالية تحقيق النتائج في حدود الميزانية المتاحة على شكل مدخلات لتخطيط وميزنة البرامج من أجل صنع القرار القائم على المعرفة. ويلزم إصلاح النظام الحالي لإعداد التقارير لكي يتسق مع الإدارة القائمة على النتائج ويدعمها.

124 - وأوصيت الإدارة بما يلي: (أ) التركيز على قياس النتائج والإبلاغ عنها على أساس مدخلات الموارد، والاستخدام؛ (ب) وبحث إدماج الأداء البرنامجي والمالي في تقرير واحد لتزويد مقررسي السياسات بمدخلات في عملية التخطيط والميزنة.

125 - وأفاد مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، كما لاحظت، بأن التوصية تتفق مع اتجاهاته الحالية. فوضع اقتراح لمواءمة الإبلاغ المالي والبرنامجي يعتبر من الأنشطة ذات الأولوية بالنسبة لمكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد في دورته التخطيطية على مستوى الشعب في يناير/ كانون الثاني 2012.

126 - وتعد الفوائد الناتجة وكذلك الدروس المستفادة من أول تنفيذ للإدارة القائمة على النتائج في الفترة المالية حيوية بالنسبة للتغيير. ويوجد لدى المنظمة مدخلات ومعايير هامة وهي تستهل الفترة المالية الثانية لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج وإعداد الوثيقة التالية للخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية. ومن المتوقع أن تجري الإدارة تحسينات وتعديلات في صياغة النتائج/ النواتج، وتخصيص الموارد، وتنفيذ البرامج/ المشاريع. ونظرا لتحقيق بعض النتائج الايجابية في الإصلاح الخاص بخطة العمل الفورية، من المتوقع أن تقوم الإدارة أيضاً بصياغة استراتيجيات وخطط أفضل، وتنفيذها بالفعل.

#### إدارة المخاطر على مستوى المنظمة

-7

127 - قمت باستعراض مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة. وقد تضمن الاستعراض فحص الحدود الزمنية للمشروع وإنجازاته وترتيبات حوكمة المشروع، وتحليلا لإطار ومنهجية تقييم المخاطر. وتبين من نتائج الاستعراض أن الإدارة بحاجة إلى أن تطبق استراتيجيات التنفيذ بصورة تدريجية بدرجة أكبر على ضوء التحديات التي يواجهها المشروع. وكان هناك تأكيد على أن عمر المشروع سيتوقف بدرجة كبيرة على مستوى التوجيه المقدم لأنشطة المشروع اللاحقة. وتناقش الفقرات التالية النتائج المفصلة للاستعراض.

#### الحدود الزمنية للمشروع والإنجازات

128 - قمت باستعراض عدة تقارير مرحلية عن المشروع، وخطة الأعمال الخاصة بمشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة بالصيغة التي اعتمدها مجلس خطة العمل الفورية.

129 - ولاحظت أن خطة العمل قد "عُدلت لإعادة المشروع إلى خطة استكماله مع نهاية عام 2011"، وهو ما اقتضى استكمال تصميم إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وإنشاء لجنة المخاطر المؤسسية، والتدريب على إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وتجربة إدارة المخاطر على مستوى المنظمة. وأعدت الإدارة معلما منقحا لمشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة للفترة من مايو/ أيار - ديسمبر/ كانون الأول 2011.

130 - وقد أحطت علما في التقرير المرحلي الذي قدمه مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد إلى لجنة مراجعة الحسابات في دورتها الثامنة والعشرين في أغسطس/ آب 2011، بالإنجازات الهامة التي تحققت حتى ذلك الوقت. وكانت هذه الإنجازات هي استكمال التجارب العشر الرائدة في الإطار الاستراتيجي، والتسلسل المالي، وبدء الاختبار النموذجي للصيغة غير المبسرة لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وإدراج إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في إطار التوجيه التقني لتخطيط العمل الخاص بالإدارة القائمة على النتائج، وموافقة شعبة إدارة الموارد البشرية على أن تعكس إدارة المخاطر في إطار الكفاءة الجديد.

131 - ولاحظت أيضاً أن الخطط للفترة المتبقية من عام 2011 تضمنت: (أ) إتاحة أداة تقييم المخاطر القائمة على النماذج؛ (ب) وإجراء تقييمات المخاطر على مستوى الهدف الاستراتيجي، والنتيجة التنظيمية، وعلى مستوى الإدارات والشعب؛ (ج) واستكمال إدماج تقييم المخاطر والإبلاغ عنه في دليل البرامج الميدانية الجديد؛ (د) وتجربة إبلاغ الإدارة العليا عن المخاطر من جانب كبار المديرين وأعضاء لجنة المخاطر المؤسسية.

132 - ومع نهاية عام 2011، أُحرز قدر كبير من التقدم نحو إضفاء الطابع المؤسسي على مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، بما في ذلك: (أ) إدماج إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد؛ (ب) وإيجاد عملية محددة وموثقة لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة؛ (ج) والاعتراف بمكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد باعتباره المصدر المرخص له للممارسة المؤسسية للإدارة التشغيلية والإدارية للمخاطر في المنظمة؛ (د) واعتماد مصطلح وممارسة إدارة المخاطر في مبادرات التغيير خارج مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد؛ (هـ)؛ والعمل الهام الذي أنجز على أساس كل معلم من هذه المعالم الخاصة بإدارة المخاطر على مستوى المنظمة في خطة العمل الفورية؛ (و) وتعليقات المستخدمين الايجابية على إدارة المخاطر على مستوى المنظمة.

133 - وبالإشارة إلى خطة العمل لعام 2011، يبدو أن الحدود الزمنية ضيقة وقاسية نظرا للاحتياجات المطلوبة في كل نشاط من الأنشطة المحددة. فحتى نوفمبر/ تشرين الثاني 2011، لم تكن المسودات قد استكملت، وقيل إن مسودة الدليل الميسر والدليل غير الميسر قد استكملتا ولكن لم يتم الانتهاء منهما. وعلاوة على ذلك، لاحظت أنه حتى نوفمبر/ تشرين الثاني 2011 ظلت خطة العمل لعام 2012 على هيئة مسودة.

134 - وإدراكا للخطر المتوقع من التأخير بسبب تعقيدات المشروع غير المتوقعة وابتكاراته، والاستراتيجيات المطلوبة لتخفيف من هذه المخاطر، والحدود الزمنية "الضيقة"، وضعت الإدارة استراتيجيات لتخفيف المخاطر منها: (أ) حاجة مدير مكتب التخطيط والاستراتيجية وإدارة الموارد إلى ضمان تعاون الإدارات المشاركة في تصميم العمل أو في التجربة؛ (ب) واستخدام مدير المشروع ضوابط قوية لإدارة المشروع، وتتبع التقدم حسب الخطة أسبوعياً، ومواجهة خطر أي تأخير في الحاضر أو المستقبل بطريقة استباقية. ولوحظ أن فريق إدارة

المخاطر على مستوى المنظمة كان يتتبع الإنجازات والتقدم في عام 2011 عن طريق جدول بيانات. وأعدت أيضا تقارير إنجازات شهرية ولكنها لم تكن بصورة منتظمة. ولم يتم بحث إعداد خطط للاختبارات التدريجية لكل اختبار تجريبي تم إجراؤه، مع أنه تم إعداد تقرير عن نتائج التجارب. وتضمنت نتائج التجارب مقترحات لتحسين الدليل التشغيلي لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة وإجراء تقديرات للمخاطر معظمها في مجال تبسيط العمل.

135 - وعلى الرغم من الحدود الزمنية القاسية والتعقيدات التي اقترنت بوضع السياسات وإجراء الإصلاحات بشكل عام، فإنه يمكن القول بأن فريق المشروع قد أحرز تقدما كبيرا. غير أن بعض الأنشطة المقررة لم تتحقق بسبب قوى خارج السيطرة مثل إضفاء الطابع المؤسسي على لجنة المخاطر المؤسسية، ومشاركة الإدارة العليا في أنشطة معينة تتعلق بتقدير المخاطر. ومع تزايد اهتمام المنظمة بالمشروع، فإنه من المهم رصد المشروع وتقديمه بصورة أكثر فعالية لتحقيق النتائج المطلوبة دون إبطاء.

136 - وأوصيت الإدارة بتكثيف تنفيذ مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة ورصد تقدمه بصورة أكثر فعالية لتحقيق النتائج المقررة في حينها، وتمكين الإدارة من التصرف بالنسبة للمخاطر الرئيسية في المنظمة، وحماية سمعة المنظمة، وصلاحياتها، ووجودها في المستقبل. عن طريق ما يلي:

- (أ) تحديد أولوية تنفيذ الأنشطة المخططة والتي لم تنفذ بعد وإدراجها في الأنشطة المقرر تنفيذها بعد ذلك.
- (ب) استكمال الخطوط التوجيهية والأدلة الضرورية مثل دليل إدارة المخاطر على مستوى المنظمة مع مراعاة متطلبات دراسة الحالة. وستوفر الخطوط التوجيهية المستكملة مزيدا من السلطة الفعالة لإحراز تقدم في المشروع.
- (ج) إعداد تقرير إنجاز يتضمن مزيدا من المعلومات، على أساس شهري على الأقل، لتتبع أنشطة العمل المنجز وربطها بمسؤوليات العمل المقررة. ويجب أن يتضمن تقرير الإنجاز اسم الشخص المسؤول عن نشاط معين، والنتائج المتوقعة، ومعلومات تعكس النسبة المئوية لإنجاز النشاط.
- (د) استكمال خطة عمل المشروع لعام 2012 لضمان وجود أساس ناجز لإعداد الأنشطة الخاصة المخططة والمحددة لكل عنصر من عناصر المشروع وللمشروع برمته.

## الحوكمة العامة للمشروع

137 - كما أشير في دراسة الجدوى عن إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وُضعت ترتيبات لحوكمة مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وهيكله، ورصده، وأنشطة الإبلاغ الخاصة به، بما في ذلك وضع إطار لحوكمة المشروع.

138 - وباعتماد ميزانية قدرها 700 000 دولار أمريكي لتنفيذ مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة خلال الفترة المالية 2010-2011، ربما ينظم المشروع ليصبح نشاطا صغيرا نسبيا مع أنه جزء من برنامج الإصلاح في خطة العمل الفورية. وإدراكا لآثار نواتج المشروع الواسعة النطاق، فإنه يستحق تسليط الضوء عليه من منظور أوسع.

139 - وعلى الرغم من ضخامة المهام الملقاة على عاتق الموظفين المعنيين مباشرة بالمشروع، إلا أنه لوحظت تغييرات ايجابية من قبيل: (أ) إدارة عدد من التحديات واستكمال عدة مراحل من المشروع؛ (ب) ووضع استراتيجيات مبسطة؛ (ج) وإدراج إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في ثقافة المنظمة.

140 - غير أن الاستعراض الذي أجرته كشف عن عدة تحديات تواجه المشروع من قبيل ما يلي:

- (أ) يعتبر عدد الموظفين الذين يشكلون الفريق الحالي لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة غير كافٍ نظرا للأنشطة الكثيرة المطلوبة لاستكمال المشاريع.
- (ب) وتوجد في المشروع مستويات تنسيق وإبلاغ وتنفيذ غير مستقرة مع غياب لجنة المخاطر المؤسسية لتوجيه فريق إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، والعمل كدليل للمدير العام أثناء متابعة أنشطة مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة.
- (ج) وقد اصطدم إيجاد فهم متزايد لمشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة واستخدام إدارة المخاطر كأداة فعالة بتعذر وصول أصحاب المصلحة إلى المعلومات الخاصة بالمشروع، والاستخدام الكامل للتكنولوجيا كاستراتيجية للإبلاغ.

141 - وأوصيت الإدارة بما يلي:

- (أ) تحسين هيكل موظفي المشروع عن طريق: توقع الخطوات التالية على أساس تنقل/ توافر الموظفين، وزيادة عدد الموظفين للعمل في المشروع كوسيلة لضمان الالتزام بالمواعيد المقررة وتحقيق جميع النتائج المطلوبة.
- (ب) وإنشاء اللجنة المعنية بالمخاطر على مستوى المنظمة لضمان التدفق السلس للأعمال والأنشطة المؤدية إلى تحقيق هذا الإصلاح الخاص بخطة العمل الفورية.



(ج) والتنسيق مع شعبة الاتصالات المعنية، وإشراك الجمهور في إبلاغ المواد الأساسية وأداء العمل التكنولوجي للمشروع عن طريق إنشاء صفحة مخصصة على الموقع الشبكي لمشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة.

### كتالوج المخاطر وسجل المخاطر

142 - يعد الموقف الذي تتخذه المنظمة من تعرضها للمخاطر جزءاً لا يتجزأ من سياساتها الخاصة بإدارة المخاطر على مستوى المنظمة. فالمنظمة تستخدم صيغة خاصة من عملية إدارة المخاطر تستند إلى المعيار ISO 31000 للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وهو "نهج عام متوائم مع الممارسة الدولية الجيدة ومطوع حسب احتياجات المنظمة". وتشمل هذه العملية ست خطوات وهي: (أ) تحديد السياق؛ (ب) وتحديد المخاطر الرئيسية؛ (ج) وتحديد درجة التعرض؛ (د) وخفض التعرض؛ (هـ) والرصد؛ (و) والإبلاغ. وهناك ثلاثة مجالات رئيسية ملحوظة في هذه العملية - تحديد السياق وتحديد المخاطر، وتحديد درجة المخاطر، وفهرسة المخاطر.

143 - ويتضمن كتالوج المخاطر الخاص بإدارة المخاطر على مستوى المنظمة سبع فئات رفيعة المستوى تسمى "عوائق محتملة للتنفيذ" تدعمها فئات مخاطر وفئات مخاطر فرعية. ويقول ميسرو المشاريع إن المخاطر تُحدد باستخدام الكتالوج كدليل لإجراء التحديد والمواءمة والتوحيد.

144 - ويتم إعداد سجل للمخاطر بالنسبة لكل تقدير للمخاطر يتم أثناء الاختبار التجريبي لمنهجية تقدير المخاطر في إطار إدارة المخاطر على مستوى المنظمة. والجزء الرئيسي في سجل المخاطر هو بيان المخاطر المفصل و"الخريطة الساخنة" التي تلخص تعرض وحدة تنظيمية للمخاطر استناداً إلى كتالوج المخاطر الخاص بالمنظمة. وتستند فئات المخاطر إلى مبادئ مشتركة لإدارة التنفيذ الفعال، وتوفر حلقة وصل قوية واضحة مع مبادئ الإدارة القائمة على النتائج. وهي تدعم وضع أولويات للتخفيف من المخاطر، وعند ترخيصها في إحدى الخرائط الساخنة، فإنها تسمح للمديرين وموظفي الاستعراض بتحديد أي ثغرات واضحة في بيان المخاطر لدى كيان معين.

145 - وبناءً على الاستعراض الذي أجرته لعينة من سجلات المخاطر المستخدمة في الاختبارات التجريبية، لاحظت أن استمارة سجل المخاطر لا تقدم معلومات عن المستوى المتوقع للمخاطر بعد وضع استراتيجية أو اتخاذ إجراء.

- (أ) بدء استخدام مؤشرات مخاطر معلنة بوضوح للحصول على معلومات تؤدي إلى تحديد مبكر لإشارة إنذار عن حالات تعرض متزايدة للمخاطر في جميع مجالات التسلسل الهرمي المقدرة لضمان تتبع المخاطر بصورة أكثر فعالية؛
- (ب) وتحسين إجراء فهرسة المخاطر عن طريق وضع تعاريف كاملة وواضحة للمخاطر، وتحسين إعداد سجل المخاطر عن طريق إضافة عمود لمستوى المخاطر المتوقعة بمجرد وضع استراتيجية اتخاذ إجراء؛
- (ج) وإجراء تحديد أوضح للمخاطر المحددة في كل مجال من المجالات المقدرة لضمان وضع المخاطر في منظورها الصحيح، وما إذا كان كل خطر من المخاطر المعروضة في كل مجال يمكن تصنيفه على أنه "الدافع الرئيسي" أو "الخطر المتوسط" و"الخطر القريب".

147 - ووافقت الإدارة على إبقاء نطاق وتعريف فئات المخاطر قيد الاستعراض. ووافقت الإدارة أيضا من حيث المبدأ على توضيح حدود المخاطر، وأفادت بأن المخاطر مصنفة حاليا ضمن ثلاث مجموعات، وهي: مباشرة، وممكنة، وواقعة.

## 8- برنامج التعاون التقني

148 - لاحظت أن النفقات بالنسبة لمشروعات برنامج التعاون التقني البالغ عددها 376 مشروعا والتي قدرت تكلفتها في الميزانية بمبلغ 110.81 مليون دولار أمريكي تمثل فقط 37.77 في المائة من ميزانية برنامج التعاون التقني. وكان هناك انخفاض في نسبة الإنفاق إذا ما قورنت بالفترة المالية السابقة حيث بلغت النسبة 45.96 في المائة والتكاليف المدرجة في الميزانية 107.29 مليون دولار أمريكي.

149 - وقد توقعت الإدارة هذا الانخفاض بسبب لا مركزية مشروعات برنامج التعاون التقني في يناير/ كانون الثاني 2010 والتي تضمنت إسناد مجموعة كبيرة من الوظائف والمسؤوليات إلى المكاتب الميدانية.

150 - وكان السبب الرئيسي لهذا المستوى من الإنفاق المنخفض في اعتماد الفترة المالية 2010-2011 هو ارتفاع قيمة أرصدة برنامج التعاون التقني غير المخصصة المرحلة من اعتماد الفترة المالية 2008-2009 والتي بلغت 54.10 مليون دولار أمريكي. وقد توصلت إلى سببين جذريين محتملين لهذه المشكلة - بطء عملية الموافقة على المشروع، وانخفاض التنفيذ نسبيا.

## بطء عملية الموافقة على المشروع

151 - لقد تبين ما يلي، بالنسبة للفترة الزمنية الفاصلة بين تلقي طلب المساعدة والحصول على الموافقة بالنسبة لمشاريع برنامج التعاون التقني البالغ عددها 376 مشروعا:

| النسبة المئوية | عدد المشاريع | الفترة الزمنية الفاصلة  |
|----------------|--------------|-------------------------|
| 66             | 248          | حتى أربعة أشهر          |
| 13             | 50           | من أربعة إلى ستة أشهر   |
| 11             | 42           | من ستة أشهر إلى 12 شهرا |
| 10             | 36           | أكثر من 12 شهرا         |
| 100            | 376          | المجموع                 |

152 - ويتضح من الجدول أعلاه أن الموافقة على المشاريع تراوحت من أربعة أشهر إلى أكثر من 12 شهرا، مما يدل على عدم وجود سياسة محددة أو إطار زمني مقرر للموافقة على المشاريع.

153 - وكشفت تحريات أخرى عن أن 57 طالبا خاصا بمشروعات لبرنامج التعاون التقني وردت خلال الفترة المالية الحالية ولا تزال تنتظر الموافقة، باستثناء 9 طلبات وردت حديثا في نهاية عام 2011. وكان هناك 7 طلبات في انتظار الموافقة ظلت مجمدة لمدة تراوحت من ستة أشهر إلى سنة وأربعة أشهر، بينما ظل 50 طالبا في انتظار الموافقة لمدة تراوحت من ثلاثة أشهر إلى عامين. ويبدو أنه ليست هناك سياسة تحدد الإطار الزمني لكل مرحلة من مراحل العملية.

154 - وكشف التحقق من وثائق المشروع المتاحة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية عن أسباب معينة لانتظار طلبات برنامج التعاون التقني لفترات زمنية طويلة مثل: (أ) لأن المشروع يحتل مستوى أولوية أدنى، أو ليست له أولوية؛ (ب) ولأنه لا يتاح تمويل كافٍ؛ (ج) ولانتظار طلب رسمي كتابي من الحكومة/ الشريك القطري؛ (د) وفي انتظار تقديم اقتراح المشروع المنقح.

155 - وأوصيت الإدارة بتحسين معدل اعتماد وتنفيذ المشروع عن طريق:

- (أ) إعداد سياسة تحدد إطارا زمنيا لكل مرحلة من مراحل العملية مع وضع تجارب الماضي والدروس المستفادة في الاعتبار لتأمين الموافقات على المشروع؛
- (ب) ورصد عمل مسؤول الميزانية بالنسبة للعوامل غير الخاضعة للمراقبة، وتقديم أفضل المشورة بشأن التصرف في المشروع بناء على هذه العوامل؛

- (ج) وفحص المشاريع في مختلف مراحل التنفيذ واستخلاص الاستثناءات الناتجة عن عدم كفاية التمويل، وانخفاض الأولويات، وانتظار تلقي طلبات رسمية من الحكومات/ الشركاء، وإجراء تنقيحات للمشروع، إن وجدت، ورصد تخلص مسؤول الميزانية من هذه الاستثناءات؛
- (د) وبالنسبة لمنسق برنامج التعاون التقني، ضمان تمويل المشاريع أثناء التنفيذ الفعلي في غضون 12 شهراً.

156 - وعقبت الإدارة على ذلك بأن الموافقات على المشروع والفترة الزمنية الفاصلة تتوقف على ما يلي: (أ) مدى استجابة النظر الحكومي/ الوطني للطلبات والإجراءات المطلوبة من جانبه؛ (ب) وتعد المشروع لأنه كلما تعقد المشروع طالت الفترة الزمنية المطلوبة من الموظفين التقنيين لدراسة احتياجات المشروع؛ (ج) وتغيير النظر الحكومي لأولوية المشروع مما يتطلب ضرورة التخلي عما بدأ العمل فيه وبدء العملية من جديد.

#### بطء تنفيذ المشروع

157 - وكشف اعتماد 30 مشروعاً شملتها المعاينة من بين 376 مشروعاً تمت الموافقة عليها على أساس التمويل في الفترة المالية 2010-2011 عن الاستثناءات التالية:

- (أ) استنفذ مشروعان (TCP/KYR/3303 و TCP/RWA/3301) الموعد النهائي في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، ولكن تنفيذهما بنسبة 65.29 في المائة و60.02 في المائة من ميزانيتينهما على الترتيب؛
- (ب) وتم بالفعل تنفيذ 11 مشروعاً خلال فترات تراوحت من أربعة أشهر إلى عامين، ولكن التنفيذ حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011 كان منخفضاً نسبياً، إذ تراوح من 0.03 في المائة إلى 35.41 في المائة بالنسبة للمشروع المعتمد؛
- (ج) واتضح أن هناك ثلاثة مشاريع (TCP/RAF/3312 و TCP/RAB/3304 و TCP/NER/3303) لم يتم تسليمها، ولكنها كانت تنفذ بالفعل لفترات تراوحت من شهرين إلى خمسة أشهر.

158 - وكجزء من إجراءات الرقابة والرصد التي تمارسها الوحدة التابعة لبرنامج التعاون التقني على المشاريع، كان يجري إرسال إخطارات عن طريق البريد الإلكتروني وتنبيهات من خلال نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لمسؤولي الميزانية من أجل التعجيل بتنفيذ المشاريع. غير أنه لا توجد لدى الوحدة معلومات فورية عن أسباب التأخير نظراً لأن هذه المعلومات يتعين أن ترد من مسؤولي الميزانية ومنسقي برنامج التعاون التقني كجزء من مسؤولياتهم الميدانية.

159 - وفي حين يعد منظور الرصد الذي يمارسه مسؤول الميزانية قاصراً فقط على المشاريع التي تخضع لإشرافه ومسؤولياته، إلا أن فريق برنامج التعاون التقني في المقر الرئيسي مكلف بتقديم الدعم لرصد المشاريع، ولديه منظور شامل عن حالة تنفيذ المشروع.

160 - وتنطوي عملية اعتماد المشروع على معوقات إذا لم تعالج جيداً، فإن مستوى إنفاقه لن يتحسن، أو قد يسوء. ومثل هذا الخطر ينطوي على أثر مقابل بالنسبة لمستوى تنفيذ الميزانية، والذي سيؤثر بدوره على الفترة المالية التالية.

161 - وأوصيت الإدارة بتكثيف رصد بيانات المشروع، وخاصة تلك المسجلة في شبكة دعم البرامج الميدانية، مع ملاحظة المعالم والملاحظات/ التعليقات الخاصة بالمشروع؛ واتخاذ إجراءات ملائمة لضمان إتاحة المعلومات العامة المطلوبة عن حالات التنفيذ لإدارة برنامج التعاون التقني لأغراض صنع القرار.

#### *إدارة المعلومات - نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية*

162 - يتم رصد الأنشطة عادة عن طريق نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. فهو يقدم معلومات أساسية عن جميع الأنشطة الممولة من موارد خارجة عن الميزانية، وكذلك من برنامج التعاون التقني، والبرنامج الخاص للأمن الغذائي الممول من الميزانية العادية.

163 - وقد قمت باستعراض جداول المعلومات في النظام ولاحظت أوجه قصور من قبيل عدم وضوح المعايير بشأن متطلبات وثائق المشروع، والإفراط في استخدام الموجبات، وترك خانة "الموافقة" خالية، والاستخدام الناقص لخانة "التعليقات العامة"، والتأخر في تحميل التقرير الفصلي عن تجهيز المشاريع، وتحميل وثائق ليست في صيغتها النهائية.

164 - وأوصيت الإدارة بما يلي:

(أ) تحسين الخطوط التوجيهية القائمة لتشمل سياسة توحيد عملية التوثيق والحدود الزمنية لكل نشاط في دورة المشروع مع إدخال التعديلات الناتجة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية؛

(ب) إدراج جميع العمليات المرتبطة بدورة المشروع في عملية التحسين الجارية لنظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لتزويد جميع مستخدمي النظام بمعلومات شاملة من أجل رصد المشروع وإدرته؛

- (ج) والمطالبة باستكمال خانة "الموافقة" في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لأن ذلك يسهل عملية الرصد بدلا من الرجوع إلى وثائق أخرى للاطلاع على صدور الموافقات وتواريخها. وإيجاد وصلة بين خانة "برنامج التعاون التقني" وخانة "الموافقة" لغرض التحميل الأتوماتي للبيانات الخاصة بالموافقات؛
- (د) ووضع حدود زمنية لتحميل المعلومات في النظام، وخاصة التقارير مثل التقرير الفصلي عن تنفيذ المشاريع للمساعدة في عملية الرصد، وإعطاء مزيد من القيمة لغرض التقرير؛
- (هـ) وضمان إدراج الوثائق/ التقارير في النظام في صيغتها النهائية فقط للحفاظ على تكامل المعلومات المطلوب إبلاغها.

#### برنامج التعاون التقني - إجراءات تدبير شؤون المنظمة

165 - إنني أدرك جهود المنظمة لتحسين أنشطة الرصد والإبلاغ الخاصة بها. غير أنني لاحظت ثلاثة معالم خاصة بمشروعات عند الإغلاق - الموعد النهائي، والإغلاق التشغيلي، والإغلاق المالي. وتواجه إدارة برنامج التعاون التقني بعض المخاطر المتعلقة بالعملية وصنع القرار، والتي تعزى بشكل خاص إلى ثغرات في الأداء ومدد التنفيذ الممتدة التي يمكن أن تؤدي في نهاية الأمر إلى إجراءات وتدخلات عشوائية من جانب أصحاب المصلحة.

#### تجاوز المواعيد النهائية في 83 مشروعا

166 - لاحظت أنه كان هناك 83 مشروعا تجاوزت مواعيدها النهائية في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011، وكانت أعلى نسبة سُجلت في أقاليم أمريكا اللاتينية، وأفريقيا، وآسيا إذ بلغت 33 في المائة و32 في المائة و14 في المائة على الترتيب. ولا تزال هناك مشروعات في مرحلة "ناشطة تشغيليا" بسبب الأنشطة غير المنتهية. وترد تفاصيلها فيما يلي:

| مشروعات لا تزال ناشطة تشغيليا | سنة الموعد النهائي الفعلي |
|-------------------------------|---------------------------|
| 1                             | 2007                      |
| 2                             | 2008                      |
| 23                            | 2009                      |
| 13                            | 2010                      |
| 44                            | 2011                      |
| 83                            | المجموع                   |

167 - ويشير وجود هذه المشاريع ، على الرغم من انقضاء تاريخ المشروع ، إلى هيكل أقل قبولاً لرصد المشروع بدءاً من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ. والأسباب الجذرية ليست معروفة بالقدر الكافي ، ويتم رصدها في المقر الرئيسي ، ولذلك فإنها تؤثر على إغلاق المشروع وعلى قرارات إبلاغ الإدارة في نهاية الأمر.

168 - وأوصيت الإدارة بتحسين رصد المنظمة ورقابتها على البرنامج ، واتخاذ إجراءات أساسية لمعالجة الأسباب الجذرية للمشروعات التي لم تنته على الرغم من انقضاء الموعد النهائي ، وتلك التي يلزم إغلاقها التشغيلي والمالي. والغرض من هذا هو الإقلال إلى أدنى حد من حدوث حالات مماثلة في المستقبل ، إن لم يكن القضاء عليها تماماً. ووافقت الإدارة على ذلك.

#### حالات الإغلاق التشغيلي لمشروعات برنامج التعاون التقني المستكملة وعددها 204 مشروعات

169 - ترد أدناه بيانات عن 204 مشاريع من مشاريع برنامج التعاون التقني استكملت أنشطتها في أوائل عام 2005 ولكن لم يتم إغلاقها تشغيلياً حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2011.

| عدد المشاريع | سنة الأنشطة المستكملة |
|--------------|-----------------------|
| 2            | 2005                  |
| 7            | 2006                  |
| 4            | 2007                  |
| 31           | 2008                  |
| 33           | 2009                  |
| 61           | 2010                  |
| 66           | 2011                  |
| <b>204</b>   | <b>المجموع</b>        |

170 - وكانت معوقات إغلاق النشاط كما أعلنتها الإدارة تتمثل في انتظار اتخاذ إجراءات بشأن ترحيل الأصول أو التصرف فيها ، وإعداد وتقديم التقارير/ البيانات النهائية أو الخطابات الختامية.

171 - ويؤثر الإغلاق المتأخر للمشروع في سرعة إبلاغ البلد النظير/ الحكومة النظيرة بإنجازات المشروع والتوصيات اللازمة لأغراض السياسة وصنع القرار.

172 - وأوصيت الإدارة بالتوسع في الأحكام الخاصة بإغلاق المشاريع لتشمل: (أ) معلومات أكثر تفصيلاً عن ترحيل الأصول أو التصرف فيها؛ (ب) وضع حدود زمنية للتصرف في الأصول/ المعدات وتقديم التقارير الختامية؛ (ج) وفرض جزاءات من جانب المنظمة على حالات عدم الامتثال. ووافقت الإدارة على ذلك.

## الإغلاق المالي لعدد 124 مشروعا

173 - لاحظت أن 124 مشروعا ظلت دون إغلاق مالي حتى نهاية الفترة المالية على النحو المبين في الجدول أدناه. فكان هناك 44 مشروعا خلال الفترة من 2005 إلى 2009 لم تغلق ماليا لفترة وصلت إلى 80 شهرا. ولم يستهل مسؤولو الميزانية المعينون نشاط الإغلاق أو رصد تقديم وثائق الإغلاق المطلوبة.

| سنة الإغلاق التشغيلي | عدد المشاريع | العدد التقديري لأشهر توقف نشاط الإغلاق المالي |
|----------------------|--------------|---|
| 2005                 | 3            | 80 - 76                                       |
| 2006                 | 6            | 69 - 62                                       |
| 2007                 | 12           | 59 - 50                                       |
| 2008                 | 15           | 46 - 36                                       |
| 2009                 | 8            | 31 - 24                                       |
| 2010                 | 38           | 21 - 12                                       |
| 2011                 | 42           | 11 - 1  |
| المجموع              | 124          |   |

174 - وتعد المشاريع التي تجاوزت الموعد النهائي ولم تمتثل لإجراءات الإغلاق دليلا واضحا على عدم كفاية إجراءات المراقبة على مسؤولي الميزانية. فعند ممارسة وظيفة الرصد المؤسسي، لا توجد لدى وحدة برنامج التعاون التقني السلطة الكافية في إطار دليل برنامج التعاون التقني لطلب امتثال مسؤولي الميزانية. ولا يتصرف عدد من مسؤولي الميزانية بسرعة تجاه الرسائل، والموجبات، وخطابات المتابعة كما يتضح من عدد المشاريع التي تحتاج إلى إجراءات خاصة بتدبير شؤون المنظمة.

175 - وأوضحت وحدة برنامج التعاون التقني أن أداة الرصد الخاصة بشبكة دعم البرامج الميدانية في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية ترصد المشاريع بطريقة فعالة على الرغم من عدم وجود أطر زمنية محددة، حيث تتم الموافقة على المشاريع أثناء الفترة المالية التي يتم فيها التمويل. وتُستخرج تقارير الرصد من النظام لرصد جودة البيانات، بالإضافة إلى الموجبات المنتظمة التي يرسلها النظام بصورة أوتوماتية.

176 - وأوصيت الإدارة بتعزيز هيكل رصدها عن طريق إجراء استعراضات داخلية دورية لضمان جودة المشاريع بغية الكشف عن حالات التأخير والمعوقات الأخرى، والتنبيه إليها ومعالجتها على وجه السرعة من المصدر. ووافقت الإدارة على ذلك.



177 - ووافقت أيضا على اقتراح الإدارة باستعراض الدورة التدريبية لمسؤولي الميزانية وإدراج أدوات الرصد التشغيلي للمشروعات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية (شبكة دعم البرامج الميدانية والإجراءات الوشبكة لتدبير شؤون المنظمة) وإيجاد منتجات متعلقة بالتعلم الإلكتروني للموظفين في الميدان.

## 9- إدارة حالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل

178 - لاحظت عدة مسائل تحتاج إلى معالجة على مستوى المقر الرئيسي. وتناقش هذه المسائل في الفقرات التالية.

### معالم وإنجازات الاستراتيجية التشغيلية للفترة 2010-2011

179 - لاحظت أن شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل قد اعتمدت الاستراتيجية التشغيلية للفترة 2010-2013، والتي تنقسم إلى "مردودات سريعة"، تؤدي إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي طاء للمنظمة. وتتمحور الاستراتيجية حول سبعة "محركات" محددة ينتظر أن تدفع عمل الشعبة نحو التشغيل والتنفيذ بصورة أكثر فعالية. وما فعلته الشعبة لوضع تصورها في الإطار الصحيح والخروج بأداة لرصد تقدمها أمر جدير بالترحيب.

180 - وكأداة متطورة لرسم خريطة طريق، يوضح الإطار الاستراتيجي المعالم المحددة في نهاية عام 2011. وقد أيدت إنجازات الشعبة على أساس المعالم الموضوعية، واضعا في الاعتبار المخاطر والمعوقات المقابلة. وقد لاحظت الثغرات التالية في عدة مجالات للتنفيذ:

### (أ) آلية التنسيق

181 - لاحظت في هذا المجال أن البيانات القطرية لم تكن متاحة لتوفير المعلومات التشغيلية المطلوبة كأساس لصنع القرار.

182 - وأوصيت الإدارة بجعل معلومات التشغيل أكثر عولبية عن طريق الحصول على البيانات الضرورية على المستوى القطري كأساس لصنع القرار. ووافقت الإدارة على ذلك.

183 - وأكدت الإدارة أن البيانات المتعلقة بالمؤشر متاحة حاليا على المستوى القطري، ولكنها اعترفت بالحاجة إلى تحسين تجميع البيانات القطرية على المستوى العالمي. وأكدت الإدارة أيضاً أن بيانات الانجاز

عام 2013 ستعاد صياغتها وفقا لأهداف ومعالم المنتدى العالمي المعني بالتملح وتغير المناخ لتحقيق النجاح في تنسيق ووظائف المجموعة.

#### (ب) الشراكات الداخلية

184 - لاحظت أنه تم تحقيق المعلم بالنسبة لموظفي المقر الرئيسي، ولكن الموظفين الميدانيين، على الرغم من عملهم بصورة متسقة من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي طاء، لا يشاركون بصورة منهجية وبأعداد كبيرة في آليات التنسيق والاجتماعات والقرارات الخاصة بالهدف الاستراتيجي طاء.

185 - وأوصيت الإدارة بمتابعة أنشطة الرصد بمشاركة موظفين من خارج شعبية عمليات الطوارئ في أنشطة الهدف الاستراتيجي طاء برمتها. وأن تدرج في الإجراءات المبرمجة أنشطة الرصد المتعلقة بالتنسيق نظرا لأن غالبية الفرق الخاصة بالهدف الاستراتيجي طاء لا تخضع مباشرة لإشراف شعبية عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل. ووافقت الإدارة على ذلك.

186 - وأفادت الإدارة بأن عملية اللامركزية الحالية ستشجع على التعاون وتولي المكاتب القطرية لمسؤولية نواتج الهدف الاستراتيجي طاء، والتي كانت تتم حتى الآن عن طريق مساهمات من وحدة إعادة التأهيل والتنسيق في حالات الطوارئ.

#### (ج) استراتيجية الاتصال

187 - لاحظت أن مستوى الوعي أقل من الحدود المتوقعة حيث تحقق 54 في المائة فقط من الهدف بشكل عام. ففي أفريقيا حيث توجد معظم أعمال المنظمة في مجال الطوارئ، تحقق 79 في المائة من الهدف الموضوع لنهاية عام 2011 هو أن جميع الحوافظ القطرية/ الإقليمية، مع التنفيذ في حدود خمسة ملايين دولار أمريكي سنويا، تتضمن تعيين موظف اتصالات محلي أو دولي مدرب بحلول نهاية عام 2011.

188 - وأوصيت الإدارة بما يلي: (أ) استعراض المعلم المحدد لجعله أكثر واقعية بعد إدراك المعوقات التي ربما لم تبحث أثناء الصياغة الأولية للاستراتيجية؛ (ب) وبحث إطار زمني أنسب يتم فيه تحقيق المعلم؛ (ج) ووضع حد أدنى لمستوى لا تتجاوزه عرقلة حركة المعلومات. ووافقت الإدارة على ذلك.

#### (د) استراتيجية تعبئة الموارد

189 - ليس المعلم المصاغ قابلا للقياس بشكل دائم من حيث النسب المثوية، ووجدت الإدارة أنه من المستحيل استقراء البيانات عن المعلم، إذ أن ذلك يجعل منه عملية يتعذر رصدها وقياسها.

190 - وأوصيت الإدارة بإدراج مؤشرات أوضح وأكثر دقة عند إعادة صياغة معالم للتعبق أكثر فعالية، ومع أقصى مراعاة لجهود اللامركزية. ووافقت الإدارة على ذلك.

191 - وعقبت الإدارة على ذلك أيضا بأنها ستضع مؤشرا جديدا يضع في اعتباره جهود اللامركزية الجارية، ويقيس الإنجازات فيما يتعلق بتعبئة الموارد من أجل إدارة أخطار الكوارث دعما لإطار البرنامج القطري.

#### (هـ) سياسة الأمن

192 - لم تضع شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل استراتيجية للأمن حتى نهاية عام 2011. وبدلا من ذلك، أنشأ فريق إجراءات التشغيل المعيارية حتى الآن جماعة عمل مع دائرة الأمن والوحدة الطبية، تقوم بوضع إجراءات تشغيل معيارية لأغراض الأمن. وبدون وضع استراتيجية للأمن مع نهاية عام 2011، فإنه يتعذر معالجة مشاكل الأمن التي صودفت بصورة منهجية في الدورة التشغيلية بكاملها، والتي يمكن أن تؤدي إلى عمليات ممتدة لصنع القرار المتعلق بالأمن.

193 - وأوصيت الإدارة بأن تختصر الفترة الزمنية الفاصلة وأن تزيل العقبات الموجودة بين نقاط التعاون، واتفاقات التأزر الرئيسية، والتنفيذ النهائي لاستراتيجية الأمن، وإجراء تعديلات للمعلم.

194 - وأفادت الإدارة بأن النشرة الإدارية التي صدرت أخيرا وتتعلق بالأمن الميداني ستشكل وضع إجراءات التشغيل المعيارية، وأن مؤشر هذا المجال سينقح تبعا لذلك.

#### (و) إبلاغ الجهات المانحة

195 - تم تقديم 33 في المائة فقط من التقارير في حينها من أصل 76 في المائة من التقارير المقرر تقديمها في غضون الإطار الزمني للجهات المانحة، وقدم 34 تقريرا آخر في غضون ثلاثة أشهر من التاريخ المحدد. وهذه الحصيلة المنخفضة من التقارير تعرض المنظمة لمخاطر المشاركة وتأخر قرارات الإدارة.

196 - وأفادت الإدارة بأن السبب في التأخير يرجع إلى: (أ) الإطار الزمني القصير وهو ثلاثة أشهر عادة لاستكمال تقارير مشروعات الطوارئ؛ (ب) وتأخر المكاتب الميدانية في تقديم المسودة الأولى للتقرير.

197 - وأوصيت الإدارة بطلب تقديم تقارير ضمن الأطر الزمنية للمشروع على الرغم من القيود المحددة. وأوصيت أيضاً بأن تعطي الإدارة الأولوية لتحسين كفاءات أولئك المكلفين بإعداد التقارير، ولاسيما في المكاتب الميدانية.

198 - وعقبت الإدارة على ذلك بأن تقارير المانحين لا تزال تمثل أولوية عالية بالنسبة للشعبة، وأنها ستتابع جهود تنمية قدرتها على إعداد التقارير، خاصة لدعم المكاتب الميدانية.

#### *تقدير نهاية الفترة المالية - الهدف الاستراتيجي طاء*

199 - الغرض الرئيسي من تقدير نهاية الفترة المالية هو تقديم تحليل شامل للإنجازات على أساس نتائج الوحدات والنتائج التنظيمية، وتحديد الفرص لتحسين الأداء التنظيمي، وتوفير المعلومات التي تستخدم في تقرير تنفيذ البرامج للفترة 2010-2011. والأمر الذي ينطوي على أهمية خاصة أثناء الاستعراض الذي أجرته لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل يتمثل في نقاط العملية ضمن عملية الإبلاغ حيث يستخدم التقدير الإنساني بصورة مادية، مثل التقديرات النوعية والعناصر الإضافية المدرجة، وحيث تكمن المخاطر الواضحة. وقد أُدرج في تقريره أيضاً الاستعراض وعناصر الرصد في العملية.

200 - واعتباراً من الفترة 2010-2011، استمر التحقق من 32 سرداً لنتائج الوحدات في إطار ثلاث نتائج تنظيمية، وسبعة إنجازات - ملخصات نوعية وتقديرية. وترد فيما يلي توصياتي الناتجة عن هذا الاستعراض:

#### *(أ) الناتج التنظيمي IO1G116 - التنسيق، والدعوة، والاتصال، وتحليل المخاطر لتحسين*

##### *الوقاية في حالات طوارئ السلسلة الغذائية*

201 - اعترفت الإدارة بأنه نظراً للافتقار إلى الموارد، تعذر تحقيق هذا الناتج التنظيمي خلال هذه الفترة المالية. وأوضحت الإدارة أيضاً أن ظهور الآثار الإيجابية للتعاون يستغرق بعض الوقت. وأعتقد أنه بدون أي معلومات عن تأثير الأداة في تحسين الوقاية أثناء أزمة الأغذية، فإن كفاءتها قد لا تعرف إذا حققت الناتج المطلوب.

202 - وأوصيت الإدارة بإجراء تقييم للتأخير المتوقع لإجراء تحليل أكثر شمولاً وتكاملاً للوقاية أثناء أزمة السلسلة الغذائية، وهو أحد النواتج المطلوبة التي ورد ذكرها في تقرير تنفيذ البرامج.

203 - وأفادت الإدارة بأنه من المتوقع إجراء تقييم للأداة ضمن إطار الاستراتيجية المؤسسية لنظم المعلومات من أجل الأمن الغذائي والتغذوي، والتي لا يزال يجري تطويرها.

(ب) الناتج التنظيمي IO1A113 - وجود نظام لرصد انعدام الأمن الغذائي، وسوء التغذية، وهشاشة الأوضاع على المستوى الإقليمي الفرعي

204 - أفادت الإدارة بأنه لم يتم الاضطلاع بأي أنشطة بسبب الافتقار إلى الأموال. وأعلنت الإدارة كذلك أن التأثير المتوقع لاقتراح المشروع تأثير مادي، ولكن لم ترد أية مساهمات طوعية لدعم المشروع. وأعتقد أن هذه الحالة يمكن أن تغير القرار الخاص بنتيجة الوحدة نظراً لأن المشروع المقترح لم يجتذب جهات مانحة منذ عام 2008.

205 - وأوصيت الإدارة إما أن تبحث إعادة تحديد الناتج التنظيمي، أو القيام بحملة شراكة أكثر جرأة مع الجهات المانحة لتمويل المشروع، نظراً لمساهمته الكبيرة في تحقيق الناتج التنظيمي وعمر الاقتراح.

206 - وأفادت الإدارة بأن هذا الناتج التنظيمي لم يدرج في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.

رصد المشروع وتسيير شؤون المنظمة - على مستوى المقر الرئيسي

207 - سجل نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية خلال الفترة المالية قيد الاستعراض 213 مشروعاً مستكملاً لحالات الطوارئ وإعادة التأهيل في مراحل إغلاق مختلفة ولكن مع وجود عقبات واضحة.

208 - كذلك أوضحت المناقشات مع الإدارة، واستعراض الأدلة والتوجيهات ذات الصلة، وتحليل وثائق المشروع العقبات التي اعترضت تنفيذ المشروع وأنشطة الإغلاق، والتي تشمل: (أ) عدم تسوية الالتزامات بالكامل؛ (ب) ووجود مطالبات معلقة؛ (ج) والتجهيز المطول والمرهق لاستثمارات نقل الملكية.

209 - ولمعالجة العقبات المحددة والأسباب الجذرية التي تعترض إغلاق المشروع، أوصيت الإدارة بإجراء تحسينات خاصة بالسياسات في دليل البرامج الميدانية لبيان الحدود الزمنية للتسوية الكاملة للالتزامات، وتقديم المطالبات المعلقة، وتجهيز بروتوكول نقل الملفات. وأوصيت أيضاً بأن تدرج الإدارة في اتفاقات المشاريع أحكاماً تتعلق بالتخلص من المعدات، أو استخدام المعدات بعد انقضاء الموعد النهائي.

10- إدارة الموارد البشرية

210 - قمت باستعراض وتقييم المجالات الوظيفية المختلفة لشعبة إدارة الموارد البشرية. وركزت على استعراض (أ) التوزيع الجنساني والجغرافي؛ (ب) وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين؛ (ج) ونظام التوسع في

الإعلان عن الشواغر؛ (د) وتدابير اختصار الأطر الزمنية للتعين؛ (هـ) ونظام التعيين الإلكتروني؛ (و) وخطة تناوب الموظفين.

211 - ولاحظت أن المنظمة حققت تقدماً فيما يلي:

- (أ) التوسع في الإعلان عن الشواغر في المنظمة عن طريق التوزيع المعجل لإعلانات الشواغر في قاعدة بيانات أوسع تشمل المنظمات الحكومية وغير الحكومية، والجامعات، ومراكز البحوث، والجمعيات النسائية؛
- (ب) واختصار الأطر الزمنية للتعين من 378 يوماً إلى 502 يوماً لتجهيز طلبات المتقدمين مع مواعيد نهائية لإعلانات الشواغر، وتحسين عملية التعيين عن طريق مبادرات مختلفة خاصة بالموارد البشرية؛
- (ج) وزيادة عدد البلدان الممثلة تمثيلاً متكافئاً إلى 21 بلداً منها 11 بلداً تمثل إضافات جديدة للقائمة عن طريق اختيارات خارجية من بلدان غير ممثلة وبلدان ممثلة تمثيلاً ناقصاً؛
- (د) ومشاركة النسبة المستهدفة وهي 50 في المائة من المرشحات ضمن المجموعة الأولى في برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين.

212 - غير أن الاستعراض الذي أجرته كشف عن مجالات معينة يلزم فيها إجراء تحسينات.

#### الإعلان عن الشواغر

213 - لاحظت أن حالات التأخير في التعيين بالنسبة لعدة إعلانات عن الشواغر في الفترة المالية الحالية كان سببها حالات قصور في النظام ناشئة عن قضايا السياسات وقضايا تقنية وقضايا خاصة بالموارد. وتتعلق هذه القضايا بثغرات في تشغيل وحدة التعيين الإلكتروني التي لا تعكس بالكامل سياسات المنظمة الخاصة بالموارد البشرية والتعيين.

214 - ولاحظت كذلك أنه لم يعلن عن أي سياسة لتحديد فترة التناوب في التقارير الخاصة بالتعيين الإلكتروني، مثل تحميل البيانات الشخصية لمقدم الطلب، وقائمة مقدمي الطلبات، وتقرير الفرز، واستمارات البيانات الشخصية لمقدم الطلب. ولاحظت ثغرات في التقييم بسبب أخطاء من قبيل عدم وجود العديد من أرقام إعلانات الشواغر في قاعدة البيانات.

215 - وأوصيت بأن تقوم وحدات التعيين وشعبة إدارة الموارد البشرية بما يلي :

- (أ) إجراء رصد دقيق للشواغر التي اقترنت بحالات تأخير في عمليات تجهيز الطلبات، وبذل جهود لتسهيل الاستكمال الناجز للتقييم؛
- (ب) وتحديد سياسة خاصة بالزمن الأقصى المسموح به لبقاء البيانات في نظام التعيين الإلكتروني قبل إلغائه من النظام وكذلك فترة الاستبقاء المطلوبة للتقارير؛
- (ج) ومراجعة التصميم والتحديد الروتيني لأرقام الشواغر في نظام التعيين الإلكتروني لضمان: (1) إدراج الضوابط الأساسية لوجود تسلسل المراجعة في النظام لاستكمال البيانات المجهزة في حينها ومراعاة دقتها؛ (2) وتجنب الثغرات وحالات الازدواج في الترقيم.

#### الإطار الزمني للتعين

216 - أعترف بأن الإدارة التزمت باختصار الأطر الزمنية للتعين عن طريق جملة أمور من بينها مطالبة وحدات التعيين بتقديم توصيات إلى لجنة اختيار الموظفين الفنيين في غضون أربعة أشهر بعد إغلاق الإعلان عن الشاغر.

217 - ولاحظت انخفاضاً ملحوظاً في فترة تقديم التوصيات إلى لجنة اختيار الموظفين الفنيين من 478 يوماً إلى 635 يوماً خلال النصف الأول من عام 2010، فأصبحت تتراوح من 178 يوماً إلى 228 يوماً في نفس الفترة من عام 2011. غير أن هذا التخفيض لا يزال أقل بالنسبة للمدة المستهدفة وهي 120 يوماً أو أربعة أشهر.

218 - وكان عجز وحدات التعيين عن بلوغ الفترة القصوى المستهدفة لتقديم التوصيات يعزى إلى: (أ) طول الزمن اللازم لإجراء التعيين والذي كان يبلغ في المتوسط 250 يوماً بعد الموعد النهائي للإعلان عن الشاغر؛ (ب) والتأخر في تنفيذ معظم التدابير المقترحة للإسراع بالتعيين؛ (ج) وفترة النشر لبعض إعلانات الشواغر في نظام التعيين الإلكتروني والتي تجاوزت الفترة المقررة وهي شهر واحد.

219 - وأوصيت الإدارة بأن تتابع باستمرار جهودها لاختصار زمن إجراءات التعيين بدءاً من الموعد النهائي للإعلان عن الشاغر حتى تقديم التوصيات إلى لجنة اختيار الموظفين الفنيين عن طريق اختصار الوقت الذي تقضيه وحدات التعيين في العمليات السابقة للفرز، ووضع القوائم المختصرة، وإجراء المقابلات، والاختيار.

220 - وأحاطت شعبة إدارة الموارد البشرية علما بالتوصيات والتزمت بتنفيذها نظرا لأنها تتوقع أن يؤدي إدخال صيغة أوراكل 12 إلى تسهيل التوصيات.

### *التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي المتوازن*

221 - لتحسين التمثيل الجنساني، تهدف المنظمة إلى الوصول بنسبة التعيينات الخارجية في فئة الوظائف الفنية (ف و مد) إلى 50 في المائة للإناث، خاصة في الوحدات التي تقل فيها نسبة الإناث حاليا عن 33 في المائة. وبالمثل، تحدد المنظمة الأهداف التالية لبلوغ التمثيل الجغرافي المنصوص عليه في الخطة المتوسطة الأجل: (أ) شغل 40 في المائة من الشواغر الحالية للوظائف الخارجية المتوقعة بمواطنين من البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة تمثيلا ناقصا؛ (ب) وإذا كان لدى الوحدة أكثر من 40 في المائة من مواطني البلدان الممثلة تمثيلا زائدا، تتم زيادة الهدف الجغرافي إلى 50 في المائة.

222 - ولاحظت أنه بينما تحققت أهداف التمثيل الجغرافي بشكل ملحوظ في الفترة من 1 يناير/ كانون الثاني 2010 إلى سبتمبر/ أيلول 2011 إلا أن التوازن الجنساني بالنسبة لفئة الوظائف الفنية كان دون الرقم المستهدف. فقد كان من بين المرشحين الخارجيين الذين وقع عليهم الاختيار 57 سيدة فقط من أصل 133 مرشحا، أي بنسبة 42.86 في المائة.

223 - ولاحظت أيضاً أنه لم يكن هناك أي توضيح لأسباب التغييرات التي طرأت على تمثيل الدول الأعضاء في التقارير الشهرية عن التوزيع الجغرافي.

224 - وللإلتزام بالأرقام المستهدفة للتوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي في المنظمة، أوصيت الإدارة بأن تطلب من وحدات التعيين القيام بالتنسيق الوثيق مع شعبة إدارة الموارد البشرية وأمانة لجنة اختيار الموظفين الفنيين لضمان ألا تؤدي طلبات التعيين المحتمل إلى وصول البلدان التي تمثلها إلى الحد الأعلى للتمثيل.

225 - وأوصيت الإدارة أيضا بما يلي: (أ) ضمان التسجيل الناجز للتغييرات في التمثيل الجغرافي الناتج عن تغيير الجنسية، والتعيينات، وحالات التقاعد الإلزامي، والاستقالة، والطرق الأخرى لإنهاء العمل؛ (ب) وإدراج أسباب التغيير في تمثيل البلدان الأعضاء في تقرير التمثيل الجغرافي لإعداد بيان دقيق وناجز عن التمثيل.

226 - واعترفت المنظمة بالحاجة إلى مزيد من المعلومات والتحليل فيما يتعلق بأسباب التغيير الذي طرأ على التوزيع الجغرافي للبلدان الأعضاء في المنظمة.



## عمليات اختيار الموظفين الفنيين المبتدئين

227 - وُضع برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين وطُبق لاجتذاب الموظفين الفنيين من الشباب. وكان الهدف من التنفيذ التجريبي الأولي لبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين بالنسبة للمنظمة: (أ) اختبار، وعند الضرورة، تنقيح عناصر من البرنامج المقترح مثل التعيين، وشغل الوظيفة، والتدريب، وعملية التطوير؛ (ب) وتقدير التقدم في تحقيق الأهداف قبل زيادة النطاق في الفترة المالية التالية.

228 - ولاحظت أن عملية الاختيار برمتها، والتي قدرت في بداية الأمر بأربعة أشهر من إعداد المواد إلى بدء البرنامج التجريبي، استغرق استكمالها في الواقع عشرة أشهر. وتعزو شعبة إدارة الموارد البشرية التأخير إلى: (أ) الفرز المعقد والبيدوي للطلبات بما في ذلك مؤهلات المرشحين، وكذلك حالات التمثيل الجنساني والجغرافي لبلدانهم؛ (ب) وعدم وجود خطة عمل واضحة تحدد الأنشطة والأطر الزمنية المقابلة.

229 - وأوصيت شعبة إدارة الموارد البشرية بما يلي: اتخاذ تدابير من أجل: (أ) تبسيط عملية تعيين الموظفين الفنيين المبتدئين؛ (ب) واستخدام نظام التعيين الإلكتروني عند تجهيز الطلبات في إطار برنامج الفنيين المبتدئين؛ (ج) وضمان الامتثال لمتطلبات إعداد وثيقة تنفيذ المشروع من أجل وضع تخطيط واضح للمشروع وأهداف وأطر زمنية أكثر واقعية.

230 - وعقبت شعبة إدارة الموارد البشرية على ذلك بأنه قد اتخذت إجراءات، وأنه سيتم تعيين المجموعة القادمة من الموظفين الفنيين المبتدئين باستخدام نظام التعيين الإلكتروني.

231 - ولاحظت أيضاً أن المنظمة قبلت 149 طلباً قُدمت بعد الموعد النهائي في 31 أغسطس/ آب 2010. غير أن شعبة إدارة الموارد البشرية أوضحت أنه في استطاعة مدير الشعبة إجراء استثناءات بالتشاور مع وحدات التعيين.

232 - وأوصيت بوضع قواعد محددة لقبول وبحث الطلبات المتأخرة المقدمة من مرشحين محتملين لوظائف الفنيين المبتدئين تحقيقاً للعدالة بين المرشحين. ووافقت شعبة إدارة الموارد البشرية على ذلك.

## نتيجة الطلبات الخاصة ببرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين

233 - يدعم برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين هدف المنظمة الخاص بتحقيق التوازن بين الجنسين في وظائفها الفنية وكذلك التمثيل الجغرافي العادل عن طريق تعيين موظفين فنيين برتبة مبتدئ من بلدان غير

ممثلة وبلدان ممثلة تمثيلاً ناقصاً. وتمشيا مع هذا الهدف، تم تحديد رقم مستهدف للمشاركة في البرنامج التجريبي وهو ما لا يقل عن 60 في المائة من البلدان غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً.

234 - ولاحظت أن ممثلي المنظمة، وخاصة الممثلين في البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً، كانوا مطالبين بالتوسع في تعميم الدعوة لإبداء الاهتمام ببرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين؛ غير أنه لم يرد من هذه البلدان سوى عدد محدود من الطلبات. ولم تتمكن شعبة إدارة الموارد البشرية من إقامة وصلة مع مؤسسات التعليم الجامعي والتعليم الفني كوسيلة لزيادة عدد المرشحين من البلدان غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً.

235 - ولاحظت أيضاً أن الرقم المستهدف للمشاركة وهو 60 في المائة من البلدان النامية غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً لم يتحقق نظراً لأن سبعة موظفين فنيين مبتدئين فقط، أو 39 في المائة من الموظفين المعيّنين جاءوا من بلدان نامية.

236 - وأوصيت شعبة إدارة الموارد البشرية باتخاذ تدابير ايجابية لتوسيع قاعدة سوق الموظفين الفنيين المبتدئين. كما أوصيت بأن تقيم لهذا الغرض وصلة مع المؤسسات التعليمية الجامعية ذات الصلة والرابطات المهنية لاجتذاب مشاركين من البلدان المستهدفة.

237 - وأوضحت شعبة إدارة الموارد البشرية أن إنشاء قاعدة بيانات للمؤسسات من أجل التوسع في نشر الشواغر في أكتوبر/ تشرين الأول 2010 من المتوقع أن يؤدي إلى زيادة الطلبات الواردة من البلدان النامية غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً.

### *سياسة التنقل في المنظمة*

238 - على الرغم من عدم وجود خطوط توجيهية للتنقل الرسمي، إلا أنه قد تم تناوب 79 موظفاً حتى 30 سبتمبر/ أيلول 2011. غير أن الرقم المستهدف الذي وضعته المنظمة كان مائة تكليف خاصة بالتنقل الجغرافي للفترة المالية 2010-2011 كما جاء في خطة العمل الفورية للمنظمة باستخدام الخطوط التوجيهية للتنقل المؤقت.

239 - ويمكن أن يؤدي اعتماد وتنفيذ تناوب الموظفين وإعادة تكليفهم برغم عدم وجود سياسة معتمدة حسب الأصول للتنقل في المنظمة إلى تطبيق شخصي وغير موحد للعمليات، ونظم الدعم، ومعايير الأهلية، والاستحقاقات.

240 - وأوصيت شعبة إدارة الموارد البشرية بإصدار سياسة رسمية للتنقل في المنظمة من أجل (أ) إيجاد فهم مشترك لأهداف المنظمة، وفوائدها، وتوقعاتها المحددة من موظفيها فيما يتعلق بأدائهم وسلوكهم؛ (ب) وتقديم التوجيه بشأن عمليات تناوب الموظفين وإعادة تكليفهم.

241 - وأشارت شعبة إدارة الموارد البشرية إلى أن مسودة سياسة التنقل قد نُقحت ومن المتوقع أن تصدر في نهاية سبتمبر/ أيلول 2012. وتقرن السياسة بخطوط توجيهية إجرائية تحدد عمليات وآليات خطة التنقل. ويجري أيضا إعداد خطوط توجيهية للوظائف التي تعتبر غير قابلة للتنقل.

## 11- تقييم المشاريع

242 - قمت باستعراض عمل مكتب التقييم وأبدت ملاحظات وقدمت توصيات في بعض المجالات لمواصلة تحسين كفاءة تقييم المشاريع، وضمان جودة عمليات ونواتج التقييم على النحو الوارد أدناه.

### سياسة التقييم والخطوط التوجيهية

243 - يحدد ميثاق مكتب التقييم أدوار ومسؤوليات الأجهزة الرئاسية، والمدير العام، ولجنة التقييم الداخلي، ومكتب التقييم. ولاحظت أن المجالات التالية لم يشملها الميثاق:

- (أ) تعريف واضح للكفاءات المطلوبة ومسؤوليات المقيمين المكلفين بإجراء التقييم؛
- (ب) والتوقعات من الإدارة العليا ومديري البرامج الذين تخضع نواتجهم للتقييم؛
- (ج) ومعايير لتحديد أولويات/ اختيار البرامج والمشاريع الفردية لتقييمها، ومعايير خاصة لتحديد توقيت تقييم المشروع وما إذا كان التقييم لمنتصف المدة أو نهائيا أو ختاميا، أو بأثر رجعي؛
- (د) وسياسة واضحة لرصد نتائج التقييم وإدماجها في النظم التنظيمية لإدارة التعلم/ المعرفة؛
- (هـ) والاحتفاظ بقاعدة بيانات مستكملة تتضمن نتائج التوصيات والدروس المستفادة لأغراض صنع القرار.

244 - غير أن الإدارة ترى أن القضايا التي ذُكرت ليست بالقدر الضخم الذي يتطلب إجراء التغيير في الميثاق. وأشارت إلى أن معظمها يخضع بطبيعتها للتعديلات والتغيير. وأكدت الإدارة أن هذه التوصيات ستوضع في الاعتبار حسب مقتضى الحال في الخطوط التوجيهية وأدوات مكتب التقييم.

245 - والغرض من الخطوط التوجيهية للتقييم هو تنفيذ تفاصيل السياسة، ومن ثم، فإن هناك حاجة لوضع السياسة أولاً. وعلاوة على ذلك، فإن الخطوط التوجيهية لم تستكمل بعد.

246 - وأوصيت الإدارة بتحسين سياسة التقييم لكي تمثل لمعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، عن طريق إدراج ما يلي في ميثاق مكتب التقييم: (أ) مسؤوليات المقيمين وكفاءاتهم المطلوبة؛ (ب) والتوقعات من الإدارة العليا ومديري البرامج؛ (ج) ومعايير لاختيار المشاريع المراد تقييمها؛ (د) وتوقيت سير العمل؛ (هـ) وإضفاء الطابع المؤسسي على رصد نتائج التقييم؛ (و) والاحتفاظ بقاعدة بيانات محدثة تضم النتائج والتوصيات والدروس المستفادة لكي تستخدمها المنظمة وأصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات.

247 - وأوصيت الإدارة كذلك بوضع الخطوط التوجيهية لتنفيذ سياسات التقييم الإضافية الموصى بها وضمن استكمالها.

#### برنامج العمل المفصل لتقييم المشاريع

248 - تتكون عملية تقييم المشاريع من مراحل أنشطة ذات نواتج متباينة تستكمل خلال فترات معينة. ولاحظت عدم وجود خطة رسمية توفر تفاصيل عن تقييم المشاريع، والأنشطة المحددة، والخطوط الزمنية لكل مرحلة من مراحل عمليات التقييم، والموظفين المسؤولين، وغير ذلك من المعلومات الأخرى الضرورية لرصد عملية التقييم.

249 - ولاحظت أنه ليست هناك خطة عمل للتقييم. فلم توضع أهداف لعدد تقييمات المشاريع المقرر إجراؤها في الفترة المالية الحالية كما في الفترة المالية 2008-2009. ومن الصعب قياس مستوى أداء مكتب التقييم بدون إنجاز الأهداف.

250 - وأوصيت الإدارة بما يلي: استعراض التخطيط القائم ووضع خطة عمل التقييم بصورة تعاونية مع موظفي مكتب التقييم لتعزيز الشفافية في التخطيط، والرصد، والإبلاغ عن حالة ونتائج كل تقييم للمشروع.

251 - وعقبت الإدارة على ذلك بأنها بينما تبحث دائماً عن طرق لتحسين عمل مكتب التقييم، إلا أن تجربة مكتب التقييم مع عملية التخطيط والرصد الحالية لتقييمات المشاريع تعد فعالة تماماً من حيث التكلفة لضمان التحديد الصحيح للمشروعات المراد تقييمها، وتكليف الموظفين، وكذلك مراقبة العملية، وسرعة إدخال التعديلات كلما كان ذلك مطلوباً. وعلاوة على ذلك، أعلنت الإدارة أن لديها هدفاً "متجدداً" حيث يتوقف عدد المشاريع المراد تقييمها على مستوى الموارد المتاحة لإجراء التقييم.

252 - وعلى الرغم من التفسير المذكور أعلاه، فإننا نحث الإدارة على إعداد خطة عمل رسمية توضح عدد التقييمات المستهدف إجراؤها في الفترة المالية، ومعايير تحديد الأولويات بناءً على الموارد المتاحة لإجرائها. فستؤدي خطة العمل إلى تسهيل تحديد مستوى أداء المكتب في نهاية كل فترة مالية.

### تقييم المشاريع بأثر رجعي

253 - استرعت اهتمام مكتب التقييم إلى أنه لم يجر أي تقييم بأثر رجعي خلال العام الأول للفترة المالية الحالية لتقييم تأثير واستدامة المشاريع المستكملة في الفترة المالية السابقة 2008-2009. وتتطلب لوائح المنظمة بأن تخضع جميع المشاريع والأنشطة للتقييم من أجل التأكد من بلوغ الأهداف، وتأكيد تأثير المشاريع على المستفيدين المستهدفين.

254 - وأوضح مكتب التقييم أنه لم يجر أي تقييم بأثر رجعي لمشروعات فردية نظراً لأن هذه المشاريع قد أغلقت تشغيلياً ومالياً؛ ولهذا لا توجد ميزانية متاحة لمثل هذه التقييمات. غير أن المكتب أفاد بأنه أجرى تقييمات للأثر تضمنت تقييم مشروعات أغلقت بالفعل، وهذا في جوهره أحد عناصر التقييم بأثر رجعي في إطار التقييمات القطرية.

255 - وأوضحت عملية مراجعة مكتب تمثيل ميانمار أنه لم يتم إجراء تقييم لثلاثة مشروعات في إطار وحدة إعادة التأهيل والتنسيق في حالات الطوارئ لفترات تنفيذ تقل عن عام واحد.

256 - وأوضحت ممثلية ميانمار بأن هذه المشاريع كانت ممولة من الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ التابع لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في إطار زمني مدته ثلاثة أشهر كمساعدة طارئة للمزارعين المتضررين من الكارثة. وهكذا لم تكن تقييمات الأثر مجدية بالنسبة لمثل هذه المشاريع ذات الفترة الزمنية القصيرة والميزانيات الضئيلة.

257 - ونظراً لأن وثائق مشروعات الاستجابة السريعة هذه قد أعلنت بشكل قاطع النتيجة المتوقعة من المشاريع، خاصة بالنسبة للاستدامة، فإنه ليست هناك طريقة للتحقق من النتائج بدون الاستفادة من إجراء تقييم. وفي مثل هذه الحالة، قد يتعذر على المنظمة تقدير وتوثيق فعالية تدخلاتها، والدروس المستفادة، وإمكانية الاستدامة، والنواتج/النتائج التي يمكن استخدامها كمدخلات لوضع وإدارة مشروعاتها في المستقبل.

258 - وأوصيت الإدارة بإجراء تقييم بأثر رجعي للمشروعات من أجل تقييم أثر واستدامة المشاريع المستكملة بصورة كاملة. وأوصيت الإدارة كذلك بتخصيص ميزانية لإجراء تقييمات بأثر رجعي.

## عمليات ضمان جودة تقييم المشاريع

259 - قمت باستعراض استبيان ضمان الجودة الذي يوضع لأعضاء فريق التقييم. والغرض من الاستبيان هو تقديم تعليقات على عملية التقييم وتقييم رأي أعضاء فريق التقييم بالنسبة لعمليات التقييم برمتها بدءاً من التحضير حتى الانتهاء. ولاحظت أن الاستبيان يحتاج إلى تحسينات جوهرية لتحقيق غرضه.

260 - وأوصيت الإدارة بتحسين أدوات ضمان الجودة عن طريق توفير أوصاف/ معايير ملائمة أو قيم للمسائل/ القضايا، وجدول حسابي، حسب مقتضى الحال، وبالقدر الممكن عملياً، لضمان جودة عمليات ونواتج تقييم المشاريع. واستخدام أدوات ضمان الجودة أثناء إجراء التقييم، وليس فقط بأثر رجعي، لضمان جودة محسنة لعمليات وتقارير التقييم. ووافقت الإدارة على ذلك.

## رد الإدارة وتقارير المتابعة

261 - لاحظت وجود تأخير في تقديم رد الإدارة وتقارير المتابعة. ففي 20 مشروعا تمت معاينتها من أصل 41 تقييما استكملت في الفترة المالية 2008-2009، وردت تسعة ردود من الإدارة بعد فترة تراوحت من شهر إلى أربعة أشهر من الحد الزمني وهو شهر واحد.

262 - واتضح من استعراضي لعدد 15 تقرير متابعة كان من المقرر تقديمها حتى نوفمبر/ تشرين الثاني 2010 أن أربعة تقارير لم تقدم من جانب المكاتب المعنية، بينما قُدم 11 تقرير متابعة بعد الموعد المحدد بفترة تراوحت من شهر إلى أربعة أشهر.

263 - واتضح من التحريات الأخرى ما يلي: (أ) لم يكن هناك أي توثيق للاعتماد الذي أُجري للتوصيات المنفذة والتصرف بعد الإغلاق؛ (ب) ولم يكن هناك نظام رصد لتحديد عدد التوصيات المنفذة أو التي أُغلقت، والتوصيات الجاري تنفيذها والخاضعة للمتابعة.

264 - وعدم وجود تعليقات على تقارير التقييم قد يمنع مكتب التقييم من القيام بإجراء المتابعة. كما أن أي تأخير في التعليقات سيمنع تقارير المتابعة السريعة والملائمة من ضمان الامتثال للتوصيات المتفق عليها وتوضيح أي فروق بين الإجراءات المقررة في رد الإدارة والإجراءات التي نُفذت بالفعل. كما أن ضخامة التوصيات غير المنفذة قد يتعذر تقييمها دائما من جانب مكتب التقييم في حالة عدم وجود أداة رصد تشمل جميع توصيات التقييم وحالتها حتى فترة معينة. وعلاوة على ذلك، قد تعني التوصيات التي لم تُبحث بصورة كاملة أو بُحثت جزئياً أن التقييم غير فعال ويلزم معالجته.

265 - وأوصيت الإدارة با يلي: (أ) مواصلة الرصد الدقيق للردود التي يقدمها الموظفون المسؤولون على تقارير التقييم وعلى تقارير المتابعة؛ (ب) واسترعاء اهتمام أولئك المعنيين إلى التأخير الملحوظ أو عدم تقديم رد الإدارة وتقارير المتابعة؛ (ج) والإشارة في التقرير أو السجل إلى تاريخ تلقي التقارير المعنية لأغراض الرصد والرقابة، ووافقت الإدارة على ذلك.

266 - وأوصيت الإدارة أيضا بوضع إجراء خاص بالاعتماد/ الإغلاق بالنسبة للتوصيات المنفذة، ونظام رصد يتتبع حالة التوصيات حتى الإغلاق على أساس فصلي أو سنوي.

### مراجعة المكاتب الميدانية

267 - قمت بزيارة 11 مكتبا ميدانيا تتألف من ثلاثة مكاتب إقليمية (المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي، والمكتب الإقليمي لأفريقيا، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي)؛ ومكتبين إقليميين فرعيين (المكتب الإقليمي الفرعي لأوروبا الوسطى والشرقية، والمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى)؛ وستة مكاتب قطرية (ميانمار، وسري لانكا، والصومال، وباكستان، وإثيوبيا، والسودان). وقمت باستعراض مجالات هامة في عملياتها من قبيل إدارة المشاريع، والمشتريات، وإدارة الأصول، والخبراء الاستشاريين، والسفر، والإدارة المالية والنقدية. وبالمثل، قمت باستعراض تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في هذه المكاتب الميدانية الثلاثة، وترد القضايا في مناقشة الإدارة القائمة على النتائج.

### 12- إدارة المشاريع

#### نفقات المشاريع

268 - لاحظت أن أربعة مشروعات من أصل 14 مشروعا تخصص باكستان، وأن ستة مشروعات من أصل 29 مشروعا لحالات الطوارئ وإعادة التأهيل قمت باستعراضها كانت لديها أرصدة نقدية سلبية حتى 20 نوفمبر/ تشرين الثاني 2011 بسبب الإنفاق الزائد.

269 - وأوضحت الإدارة أن جانبا من "النفقات الزائدة" المذكورة قد تم تعويضه عن طريق الفوائد التي حققتها المشاريع، والتي أمكن استخدامها لتغطية النفقات الإضافية. كما أن "الإنفاق الزائد" يعكس ترتيبات التمويل الموحدة بالنسبة لجهات مانحة معينة، والتي تقضي بأن تحتفظ الجهة المانحة بنسبة مئوية من مجموع الأموال المخصصة لمشروع معين لحين استكمال التقرير النهائي. ثم تسمح الجهة المانحة باستخدام الأرصدة النقدية غير المستخدمة في مشروعات أخرى لتمويل هذه النفقات لحين إجراء تسوية نهائية للرصيد المحتجز.

270 - وعلى الرغم من تفسيرات الإدارة، فإنني أؤكد على أهمية امتثال مسؤول الميزانية للسياسة التي تعترض على النفقات الزائدة. فتكبد إنفاق زائد للمشروعات الممولة من حسابات الأمانة من شأنه أن يؤثر على أموال وأنشطة مشروعات أخرى. وعلاوة على ذلك، فإن هذا لا يعبر عن كفاءة وفعالية إدارة ميزانية المشروع.

271 - وكشف الاستعراض الذي أجرته لاثني عشر مشروعا من مشروعات الطوارئ من أصل 17 مشروعا في الصومال تجاوزت مواعيدها النهائية عن إنفاق زائد بلغ في مجموعه 2 393 351 دولارا أميركيا. وحتى 30 نوفمبر/ تشرين الثاني 2011، كانت هذه المشاريع قد تجاوزت مواعيدها النهائية بمدد تراوحت ما بين أربعة أشهر و 22 شهرا، مع عدم الإفراج عن ميزانية قدرها 1 377 313 دولارا أميركيا. وعقبت الإدارة على ذلك بأن بعض الجهات المانحة سمحت بمثل هذا الإنفاق الزائد بشكل خاص لحين استكمال التقرير النهائي.

272 - وممارسة الالتزام بأموال تتجاوز الأموال المتاحة، وصرف هذه الأموال، والمبالغ الكبيرة من الميزانية غير المفرج عنها لمشاريع تجاوزت مواعيدها النهائية لا تعبر عن كفاءة وفعالية إدارة ميزانيات المشروع.

273 - وأوصيت الإدارة بما يلي: (أ) العمل في حدود الميزانية المعتمدة للمشروع، وفي حالة المشاريع الممولة من حسابات أمانة، يتم العمل في حدود المبالغ النقدية المتلقاة من المانحين؛ (ب) وضمان توافر الأموال للمشروع قبل تحمل التزامات وتكبد نفقات؛ (ج) وإجراء رصد ومراجعة بصورة دقيقة لأرصدة المبالغ النقدية عن طريق نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، ومستودع بيانات أوراكل، ونظام المحاسبة الميدانية؛ (د) وإبلاغ شعبة الشؤون المالية بأي احتياجات متوقعة للحصول على مبالغ نقدية إضافية من الجهة المانحة، وقد وافقت الإدارة على ذلك.

274 - وأوصيت الإدارة أيضا بأن تستعرض وترصد حالة المشاريع التي تجاوزت مواعيدها النهائية لتحديد أي نواحي قصور في إعداد التقارير، وأن تطلب الالتزام الفوري بالمتطلبات الأخرى للجهة المانحة، وأن تطلب الإفراج الكامل عن الأموال المتبقية للمشروعات المذكورة.

#### *تقييم المشاريع التي نفذتها المكاتب الميدانية*

275 - تقع على عاتق الجهة التي تعد المشروع مسؤولية ضمان إدراج تكاليف التقييم في الميزانية بمعدلات متفق عليها. ومن الناحية الأخرى، يعد مسؤول الميزانية مسؤولا عن تأكيد توافر الأموال، بما في ذلك ميزانية التقييم. ومسؤول الميزانية مكلف أيضا بأن يأذن بالتزامات ونفقات دعما لخطة عمل المشروع تمشيا مع قواعد المنظمة ولوائحها. غير أنني لاحظت أنه في عدد من المكاتب الميدانية التي قمت بزيارتها (ممثليات المنظمة في



باكستان، والصومال، وإثيوبيا، والمكتب الإقليمي لأفريقيا)، لم يُستخدم المخصص المطلوب في الميزانية لإجراء تقييم المشروع بصورة متسقة.

276 - فعدم وجود ميزانية للتقييم أو عدم كفاية هذه الميزانية سيمنع المنظمة من إجراء التقييم المطلوب لتقدير كفاءة هذه المشاريع وفعاليتها، وتأثيرها واستدامتها، ولمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.

277 - وأوصيت الإدارة بضمان تقديم ميزانية التقييم لكل مشروع حتى يتسنى إجراء تقييم نهائي أو تقييم بأثر رجعي.

### رصد التقدم وإعداد التقرير

278 - لاحظت حالات تأخير في تحميل التقارير المطلوبة مثل التقرير الفصلي عن تنفيذ المشاريع و/ أو التقارير الختامية في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. فالتقرير الفصلي عن تنفيذ المشاريع، باعتباره أداة للرصد، يتيح فرصا في مراحل منتظمة ومحددة سلفا لاعتماد منطقتي أنشطة المشروع وتنفيذها، والسماح بإجراء التعديلات عند الضرورة.

279 - وأوصيت بإتاحة التقرير الفصلي عن تنفيذ المشاريع في حينه لجميع أصحاب المصلحة من أجل صنع القرار الموضوعي، وتحقيق الشفافية، واستكمال وثائق تنفيذ المشروع.

## 13- المشتريات وخطابات الاتفاق

### المشتريات في المكاتب الميدانية

280 - يحدد القسم 502 من دليل الإجراءات الإدارية المبادئ والإجراءات التي تطبق على مشتريات السلع، والأعمال، والخدمات في جميع المكاتب والمواقع.

281 - وقمت باستعراض أنشطة المشتريات في المكاتب الميدانية التي زرتها ولاحظت ما يلي:

(أ) عدم وجود قواعد وشروط للتسليم عند إعداد أوامر الشراء (المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وممثلة المنظمة في السودان، والمكتب الإقليمي الفرعي لأوروبا الوسطى والشرقية)؛

(ب) وعدم وجود تصنيف صحيح للأصناف المشتراة (المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والمكتب الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا)؛

- (ج) والاختيار المباشر لمقدمي الخدمات بالنسبة لخطابات الاتفاق بدلا من التنافس (ممثلية المنظمة في إثيوبيا)؛
- (د) وحالات قصور في شروط الاتفاق (ممثلية المنظمة في إثيوبيا)؛
- (هـ) وعدم وجود معلومات عن الاستلام الفعلي للسلع (ممثلية المنظمة في السودان)؛
- (و) وعدم التفتيش وعدم التصديق عند استلام الشحنات (المكتب الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا)؛
- (ز) وعدم وجود تاريخ لطرح العطاءات في إعلان المناقصة (ممثلية المنظمة في ميانمار)؛
- (ح) وعدم إنفاق التعويضات المصفاة (ممثلية المنظمة في ميانمار و ممثلية المنظمة في الصومال).

282 - وأوضحت الثغرات التي لوحظت في أنشطة المشتريات في المكاتب الميدانية أن كفاءات مكاتب المشتريات الميدانية بحاجة إلى تحسين.

283 - وأوصيت الإدارة، وخاصة دائرة المشتريات ، بالقيام بدور إيجابي في تطوير كفاءات المشتريات الميدانية لضمان إجراء المشتريات في المكاتب الميدانية بصورة سليمة، وبما يحقق أفضل مصالح المنظمة.

#### خطاب الاتفاق مع شركاء التنفيذ

284 - لاحظت أن هناك مدفوعات زائدة لشركاء التنفيذ في خمسة مشروعات في باكستان بلغت جملتها 23 434 606 روبية أو 247 122 دولارا أمريكيا (الدولار الأمريكي = 94.83 روبية).

285 - وتدلل المدفوعات الزائدة على وجود ثغرات في رصد تنفيذ الأنشطة والإبلاغ عنها على النحو المنصوص عليه في خطاب الاتفاق؛ ومن ثم فإنها تدل على عدم دقة التخطيط والميزنة. ولاحظت أن بعض الأنشطة في بيان النفقات لم تنجز، ولكنها اعتبرت مستكملة بالكامل. وهناك أيضا حالات لتقديرات هزيلة، لأن جانبا فقط من الميزانية قد أنفق لاستكمال جميع الأنشطة في بيان النفقات.

286 - وعلاوة على هذا، فإن الموظف المختص، طبقا للقسم 507 من دليل الإجراءات الإدارية، لا يوقع خطاب الاتفاق إلا بعد التأكد، ضمن جملة أمور، من أنه قد تم وضع جدول للمدفوعات من أجل حماية مصالح المنظمة، بما في ذلك التسليم الناجز للخدمات/ المنتجات. وفي جميع الأحوال، وما لم يكن هناك مبرر صحيح، ينبغي ألا تتجاوز المدفوعات الأولية 30 في المائة من المبلغ الإجمالي لخطاب الاتفاق.

287 - ولاحظت حالة خطاب اتفاق وقعته ممثلية المنظمة في باكستان، حيث تم دفع 50 في المائة من قيمة خطاب الاتفاق مقدما كمدفوعات أولية. والسبب الذي ذكر لتجاوز الحد المقرر، وهو 30 في المائة، هو أن شريك التنفيذ لم تكن لديه موارد كافية خاصة به لبدء المشروع.

288 - وقد أثرت السُّلف التي تجاوزت 30 في المائة من مبلغ العقد بصورة سلبية على أموال المشروع بسبب النفقات النقدية الأولية الكبيرة. وعلاوة على ذلك، فإن نظام السُّلف يعرض المنظمة لخطر احتمال ألا ينفذ شريك التنفيذ الأنشطة المطلوبة، أو ألا تكون النواتج على مستوى النتائج المتوقعة.

289 - وأوصيت ممثلية المنظمة في باكستان، وخاصة موظفي الرصد بما يلي: رصد تقدم الأنشطة المستكملة على أساس النفقات التي تكبدها شركاء التنفيذ بغية تفادي تكبد مدفوعات زائدة، وقد وافقت الإدارة على ذلك.

290 - وأوصيت أيضا ممثلية المنظمة في باكستان بما يلي: (أ) التأكد من أن جدول السداد في رسالة الاتفاق يحمي مصالح المنظمة بصورة ملائمة؛ (ب) ويشجع على التسليم الناجز للخدمات/المنتجات.

291 - وأوصيت كذلك ممثلية المنظمة في باكستان بضمان أن يكون لدى شركاء التنفيذ المختارين خبرة جيدة في التتبع والقدرة المالية، ويمكنهم أداء الأنشطة دون طلب مبالغ أولية تتجاوز نسبة الـ 30 في المائة المنصوص عليها في القسم 507 من دليل الإجراءات الإدارية.

#### 14- إدارة الأصول

##### أرصدة تقارير جرد الممتلكات

292 - لاحظت في ثلاثة مكاتب إقليمية وخمسة مكاتب قُطرية تابعة للمنظمة الحالات التالية من عدم الامتثال لأحكام دليل الإجراءات الإدارية والقواعد الخاصة بإدارة الأصول:

- (أ) عدم الاحتفاظ بسجلات جرد محلية أو عدم استكمالها؛
- (ب) وعدم تقديم تقرير نهاية السنة عن الأصول؛
- (ج) وعدم توفيق تقرير الجرد المحلي مع تقرير المقر الرئيسي؛
- (د) والإبلاغ المتأخر أو الناقص أو غير الدقيق أو عدم الإبلاغ عن مشتريات الممتلكات المستهلكة، بما في ذلك الأصناف المغربية؛

(هـ) وأخطاء في الإبلاغ عن المكتنيات الجديدة، أو عدم تصنيفها، أو عدم الإبلاغ عنها، وحالات النقل إلى البلد المستفيد، وإسقاط الممتلكات المعطلة.

293 - وقد أثرت نواحي القصور المذكورة أعلاه في دقة واكتمال تقرير نهاية السنة عن الأصول، وكذلك بيان الأصول في الملاحظات على الكشوفات المالية.

294 - وأوصيت الإدارة بتحسين إدارة الأصول عن طريق: (أ) الامتثال التام لدليل المنظمة ولوائحها وقواعدها عن طريق تقديم تقرير مستكمل عن الأصول في نهاية السنة بصورة منتظمة كأساس للتوفيق مع سجلات المقر الرئيسي؛ (ب) والرصد المنتظم لمشتريات الممتلكات غير المستهلكة؛ (ج) وسرعة الإبلاغ عن المكتنيات باستخدام المطبوع الإداري رقم 41، والخسائر والتلفيات واستحالة الخدمة، باستخدام المطبوع الإداري رقم 83.

#### *المساءلة عن الممتلكات غير المستهلكة*

295 - لم تكن هناك إشارة في مكتبين إقليميين (المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط والهادئ، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي) وفي مكتبين قطريين (الصومال والسودان) إلى صرف أصناف من العهدة للموظفين بواسطة استمارة حفظ الممتلكات. فهذه الاستمارة، وفقا لأحكام القسم 503-2-12 من دليل الإجراءات الإدارية، تحدد المستخدم النهائي، وتوضح الحيازة المادية، وتحدد مسؤولية الحفظ بصورة فعالة كوسيلة لمراقبة حركة الممتلكات والمساءلة عن فقدان أو التلف. والممارسة المتبعة في أحد الأقاليم هي الاحتفاظ بقائمة للممتلكات المستهلكة وغير المستهلكة على حد سواء، تحدد فقط الأوصاف، والكمية، وتاريخ الشراء لكل صنف، دون ذكر التكاليف المقابلة للممتلكات. وفي منطقة أخرى، يتم حصر معدات تكنولوجيا المعلومات فقط، باستخدام أداة ينسب بواسطتها كل حاسوب وكل جهاز من أجهزة تكنولوجيا المعلومات إلى كل موظف وموقع مكتبه.

296 - وربما لا تنسب المسؤولية المالية عن فقدان الممتلكات أو تلفها إلى أي موظف نظرا لعدم توثيق الملكية والمساءلة بالنسبة للممتلكات. وعلاوة على ذلك، سيكون من الصعب التوفيق بدون بيان المعلومات الأساسية مثل أرقام الأصول، وأرقامها المسلسلة، وقيمتها بالدولار الأمريكي في القائمة الموجودة في أحد الأقاليم نظرا لأنه يتعين مضاهاة السجل مع تقرير نهاية السنة عن الأصول.

297 - وأوصيت الإدارة بتحديد الحفظ والمساءلة لكل موظف ومسؤول بالنسبة للأصناف المستهلكة وغير المستهلكة باستخدام استمارة حفظ الممتلكات.

298 - أثناء الزيارات الخاصة بعملية المراجعة للمكاتب الميدانية، لاحظت العديد من نقاط الضعف في إدارة عقود الخبراء الاستشاريين، وعلى وجه التحديد:

- (أ) عدم وجود استمارات خاصة بنواتج ونوعية الخبراء الاستشاريين؛
- (ب) وعدم وجود مؤشرات للأداء في عقود الخبراء الاستشاريين؛
- (ج) وعدم وجود عملية اختيار تنافسي لتعيين الخبراء الاستشاريين؛
- (د) وعدم مراعاة الخطوط التوجيهية لتعيين خبراء استشاريين ذوي مواصفات خاصة؛
- (هـ) وعدم ربط قسيمة المدفوعات بالتعيين أو العقد، وهذا لم يكن موجودا أيضا في السجل/الملف؛
- (و) وعدم وجود اختصاصات مرفقة بالعقد و/ أو موجودة في ملف الخبير الاستشاري؛
- (ز) وعدم وجود تقرير أداء في السجل أو في ملف الخبير الاستشاري؛
- (ح) وعدم وجود تقرير تقييم للأداء؛
- (ط) وعدم وجود نسخة من المطبوع الإداري 104 في السجل.

299 - وقد لوحظت نقاط الضعف هذه أيضا في إدارة عقود الخبراء الاستشاريين عند إجراء المراجعات السابقة. وكان هذا يعزى إلى عدم كفاية الرصد على المستوى التنظيمي العام نتيجة للطبيعة اللامركزية للمنظمة. ويمكن أن تؤدي نقاط الضعف إلى عدم تنفيذ وحدات معينة لممارسات المشاركة التنافسية والمقارنة لضمان اختيار المرشحين الأكثر تأهيلا.

300 - وقد أوصيت الإدارة بتنفيذ الضوابط والخطوط التوجيهية/ اللوائح الموضوعة عند الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.

#### تعيين الخبراء الاستشاريين في المكاتب الميدانية

301 - أجريت تقييما لعملية الاختيار التي تستخدمها ممثلية المنظمة في إثيوبيا عن طريق استعراض 17 عينة من العقود التي صدرت في الفترة المالية 2010-2011. ولاحظت في 12 عقدا أن الخبير الاستشاري الذي تم تعيينه كان المرشح الوحيد الذي شملته عملية الاختيار. ولم يكن هناك أي تبرير لمصدر الاختيار الوحيد، ولم ترد أي إشارة إلى قائمة الخبراء الاستشاريين، إن وجدت، في جميع العقود الاثني عشر التي تم فحصها. ولا تتفق هذه الممارسة مع القسم 319-6-1 من دليل الإجراءات الإدارية الذي ينص على أنه "يُتوقع من الوحدات القائمة بالتعيين أن تنظر في عدد من المرشحين وأن تضع في اعتبارها استصواب الاستعانة بالدراية

الفنية من طائفة من البلدان الأعضاء قبل اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للقيام بالمهمة المحددة في اتفاقية الخدمات الشخصية".

302 - ولاحظت أيضا أنه تم تعيين خبراء استشاريين لعدة مرات خلال الفترة المالية، وأحيانا في إطار مشروعات مختلفة. فمن بين الوثائق التي تم فحصها، مُنح 127 عقدا لعدد 23 شخصا فقط في عام 2011. ويبدل التوظيف المتكرر لنفس الأشخاص لعدة مرات خلال العام على أن عملية التعاقد مع الخبراء الاستشاريين ليست تنافسية ولا تتم على أساس عريض. وهذا الوضع قد لا يحرم المنظمة فقط من فرصة الحصول على أفضل الخبراء الاستشاريين بأفضل تكلفة، وإنما يترك أيضا انطباعا لدى الخبراء الاستشاريين بالتوظيف الدائم أو شبه الدائم في المنظمة. والمصدر الوحيد للاختيار، والتوظيف المتكرر لنفس الخبراء الاستشاريين يحدان من التنافس ويقللان من فرصة الاختيار الأوسع لمرشحين لديهم الكفاءة والدراية المطلوبة.

303 - وأوصيت بتنفيذ أحكام القسم 319 من الدليل الإداري، وخاصة بشأن عمليات الاختيار التنافسي عند اختيار الخبراء الاستشاريين لإتاحة الفرصة أمام ممثلية المنظمة في إثيوبيا للحصول على أفضل الخبراء بأفضل التكاليف. وأوصي كذلك بأن توسع الإدارة قاعدة بياناتها عن الخبراء الاستشاريين وتعظيم استخدام القائمة لخفض الاعتماد على عدد محدود من الخبراء في عملية التعيين، وقد وافقت الإدارة على ذلك.

## 16- الإدارة المالية والنقدية

### الامتثال للوائح والقواعد والسياسات المالية

304 - لاحظت أن المكاتب الميدانية التي زرتها لم تتمثل بطريقة صارمة للوائح والقواعد والسياسات المالية. وقد أدى هذا إلى عدة نواحي قصور وأوجه ضعف في الإدارة المالية والنقدية، والتي يلزم أن يتصدى لها المسؤولون المعنيون كلٌ في مكتبه، وكان من بينها ما يلي:

- (أ) عدم فصل الوظائف غير المتوافقة (ممثلية المنظمة في باكستان، و ممثلية المنظمة في الصومال، و ممثلية المنظمة في ميانمار، و ممثلية المنظمة في سري لانكا)؛
- (ب) وعدم الامتثال للوائح الخاصة بالحسابات النقدية للعمليات (ممثلية المنظمة في باكستان، و ممثلية المنظمة في الصومال، و ممثلية المنظمة في ميانمار)؛
- (ج) عدم إجراء حساب نقدي مستقل (ممثلية المنظمة في باكستان، و المكتب الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا)؛

- (د) والاحتفاظ برصيد مصرفي بالعملة المحلية (بالروبية) يتجاوز الاحتياجات (ممثلية المنظمة في باكستان)؛
- (هـ) وتحميل خاطئ مدفوعات عن خدمات غير فنية ومعينة محليا على مخصصات الخبراء الاستشاريين (ممثلية المنظمة في الصومال)؛
- (و) وعدم الامتثال للوائح صندوق المصروفات النثرية (ممثلية المنظمة في الصومال، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والمكتب الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا)؛
- (ز) والتسجيل الخاطئ لمشتريات المعدات غير المستهلكة في نظام المحاسبة الميدانية (ممثلية المنظمة في الصومال)؛
- (ح) والرصيد السلبي في دفتر الأستاذ العام (المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ)؛
- (ط) والرصيد السلبي في دفتر الصندوق (المكتب الإقليمي الفرعي لأوروبا الوسطى والشرقية)؛
- (ي) والطلبات غير الدقيقة لتجديد الموارد النقدية وإصدار شيكات على الرغم من عدم كفاية الأرصدة المصرفية (ممثلية المنظمة في سري لانكا)؛
- (ك) والتسجيل غير الدقيق لبنود التسوية (المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي)؛
- (ل) وبنود تسوية مستحقة لفترة طويلة في حساباتها (المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي).

305 - وقد يؤدي وجود أوجه القصور المذكورة أعلاه إلى مخاطر متزايدة في إدارة الأموال. وهو يؤكد أيضا الحاجة إلى تعزيز الرقابة على وظائف الإدارة النقدية والمالية في هذه المكاتب. وقد أبلغت نواحي القصور هذه إلى رؤساء المكاتب عن طريق رسالة إدارية.

306 - وأوصيت الإدارة بضممان الامتثال التام للوائح والقواعد والسياسات المالية من أجل تحسين الإدارة المالية والنقدية في المكاتب الميدانية.

307 - وأوصيت كذلك شعبة الشؤون المالية بتحسين مراقبة الرصد في المكاتب الميدانية عن طريق التحقق بصورة منتظمة من امتثالها للوائح والسياسات المالية لمواجهة خطر استخدام الأموال غير الملائم. كما أوصيت بأنه ينبغي لشعبة الشؤون المالية أن تراعي في خطط عملها تعزيز كفاءات الموظفين الذين يؤدون وظائف مالية في المكاتب الميدانية.

17- شطب خسائر النقد والمبالغ قيد التحصيل والممتلكات

308 - كانت هناك عمليات شطب أثناء الفترة المالية بلغت جملتها 9 802.50 دولار أمريكي. ومن هذا المبلغ، كان 4 702.50 دولار أمريكي على شكل سلفة نقدية خاصة بعملية لخبير استشاري وطني في ممثلية المنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية الذي توفي قبل سداد السلفة. أما مبلغ 5 100 جنيه سوداني (حوالي 2 500 دولار أمريكي) فيتعلق بخسارة أموال في مكتب المشروع في السودان بعد النزاع في أبيكساي.

18- المدفوعات على سبيل الهبة

309 - أفادت الإدارة بأنه لم تكن هناك مدفوعات من المنظمة على سبيل الهبة في الفترة المالية 2010-2011.

19- حالات الغش والغش المحتمل

310 - عملا بالفقرة 6 (ج) (1) من الاختصاصات الإضافية لمراجع الحسابات الخارجي (الملحق 1 للائحة المالية)، أبلغت الإدارة عن حالات غش وغش محتمل.

311 - فخلال الفترة المالية، كان هناك ما مجموعه 26 حالة غش وغش محتمل. وكانت هناك أيضا سبع حالات غش مرحلة من الفترة المالية السابقة وأغلقت بعد ذلك خلال الفترة المالية الحالية.

حالات الغش

312 - خلال الفترة المالية، كانت هناك 14 حالة غش أبلغتها شركة فانبريدا للتأمين الطبي. وقد ارتكب هذه الحالات موظفون سابقون، وموظفون حاليون، وأرملة موظف سابق مشتركون في خطة التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة. وشملت الحالات تقديم وثائق زائفة دعما لمطالبات لاسترداد مصروفات طبية، وبذلك تم الحصول على مكاسب مالية غير مستحقة. وقد أغلقت بالفعل 13 حالة من أصل 14 حالة، بينما لا تزال هناك حالة واحدة قيد التحقيق.



## حالات أخرى للغش والغش المحتمل

313 - كانت هناك 12 حالة أخرى للغش والغش المحتمل خضعت للتحقيق من جانب مكتب المفتش العام أثناء الفترة المالية 2010-2011. وكانت تتعلق معظمها بسوء السلوك أو السلوك غير المرضي من جانب الموظفين، أو موظفي المشاريع المحليين، أو موظفين معارين من الحكومة. وشملت الحالات: (أ) تقديم معلومات زائفة لدعم طلب الحصول على وظيفة؛ (ب) ونشاط احتيالي في عملية مشتريات؛ (ج) وتضارب مصالح؛ (د) والقيام بأعمال شخصية في وقت المنظمة؛ (هـ) والاحتفاظ ببدل الإعاشة اليومي بغير حق؛ (و) وسرقة أموال المنظمة؛ (ز) ومحاباة أحد الموردين؛ (ح) والاتصال بأحد الموردين أثناء عملية مشتريات؛ (ط) وسوء استغلال المنصب للضغط على أحد الموردين لتقديم معلومات زائفة ضد زميل وموظف مقابل تقديم مساعدة في المستقبل للمورد في عملية مشتريات؛ (ي) ورصد وتقاسم مراسلات شخصية لزميل مع آخرين بصورة مخالفة؛ (ك) وتقديم وثائق زائفة تتعلق بمدفوعات الضرائب، وإقامة وإدارة مشروع عن طريق الاحتيال؛ (ل) وترتيبات احتيالية للتوظيف والمدفوعات. وقد أغلقت جميع هذه الحالات الآن.

314 - ولاحظت أنه كوسيلة للردع ولتلافي ارتكاب حالات الغش، أصدرت المنظمة التعميم الإداري رقم 19/2004 الذي يوضح السياسة تجاه الغش والاستخدام غير المناسب لموارد المنظمة، والتعميم الإداري رقم 11/2007 المعنون "سياسة عدم التسامح فيما يتعلق بالغش والاستخدام غير الصحيح لموارد المنظمة". والغرض من التعميم هو تذكير الموظفين والأفراد الآخرين، حسب مقتضى الحال، بمضمون التعميم الإداري رقم 19/2004 بتاريخ يونيو/حزيران 2004. وهو يؤكد موقف المنظمة بأنها لن تتسامح تجاه أي نوع من الغش في مكان العمل أو المرتبط بالعمل الذي يتم بالنيابة عنها.

315 - ولاحظت أيضا اعتماد سياسة المنظمة عن حماية المبلغين عن الأعمال غير القانونية، وإنشاء مكتب للأخلاقيات.

316 - وفي حين أنني اعترف بوجود السياسات المطلوبة واتخاذ التدابير الملائمة لتسوية هذه الحالات، واستعادة ما يمكن استعادته من المبالغ، وفرض العقوبات الملائمة، لاحظت أن هناك زيادة في عدد حالات الغش والغش المحتمل التي ارتكبت أثناء الفترة المالية. ويتطلب هذا التطور السلبي مزيدا من الاهتمام والدراسة من جانب الإدارة.

دال - شكر وتقدير

317 - يود مراجع الحسابات الخارجي أن يسجل تقديره للمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وموظفيها على ما قدموه له ولموظفيه من تعاون ومساعدة.

ما. غراسيا م. بوليدو تان  
رئيس الهيئة الفلبينية لمراجعة الحسابات  
مراجع الحسابات الخارجي

20 أغسطس / آب 2012