

# منظمة الصحة العالمية

ج ١٩/٥٣

٢٦ نيسان/ أبريل ٢٠٠٠

A53/19

جمعية الصحة العالمية الثالثة والخمسون

البند ١٤-١ من جدول الأعمال المؤقت

## المسائل المالية

### تقرير مراجع الحسابات الداخلي

#### مقدمة

١- تحيل هذه الوثيقة التقرير السنوي لمكتب المراجعة الداخلية للحسابات والمراقبة لعام ١٩٩٩ من خلال المدير العام الى جمعية الصحة للعلم.

٢- وقد أقر المجلس التنفيذي، بقراره مت ١٠٤ق ١، التعديلات المدخلة على المادة السابعة عشرة (الضوابط الداخلية) من النظام المالي محددًا ولاية المكتب. وعملا بالمادة السابعة عشرة بصيغتها المعدلة فإن المكتب يقدم تقريراً سنوياً موجزاً عن أنشطته الى المدير العام وكذلك عن وضع توصيات مراجعة الحسابات. ويقدم التقرير الى جمعية الصحة مشفوعاً بالتعليقات التي تقتضيها الضرورة.

٣- ويقوم المكتب بفحص الأنشطة المنفذة على سائر الصعد في المنظمة وبيّم طريقة تنفيذها من خلال عمليات مراجعة الحسابات الداخلية وعمليات التفتيش والتحقق. والهدف من ذلك هو التأكد ضمن حدود معقولة من أن الأنشطة قد أسهمت في تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها، وتحديد أدق، يقوم المكتب، لتحقيق ذلك، باستعراض وتقييم الضوابط المحاسبية والادارية والتنشغيلية؛ وبيّم مدى استخدام موارد المنظمة استخداماً مسؤولاً وفعالاً واقتصادياً؛ ويستقصي مدى التقيد بالسياسات والخطط والاجراءات الموضوعية؛ ويحدد مدى الحرص على الأصول وحمايتها من الضياع؛ وبيّم الاجراءات المتخذة من أجل الحيولة دون التحايل والهدر؛ وخبانة الأمانة ويتأكد من موثوقية المعلومات المالية والادارية.

٤- وركز المكتب في أنشطته خلال عام ١٩٩٩ على تحديد المجالات التي تم فيها ادخال تحسينات على عمليات التشغيل وتعزيز الضوابط الداخلية واقتراح سبل للاقتصاد في التكاليف والابلاغ عن المخالفات. وقد اعتمد المكتب، فضلاً عن هذا، نهجاً استباقياً لتيسير تقدير المخاطر والضوابط. ويؤمن المكتب ايماناً راسخاً بأن هذا التركيز من شأنه أن يواصل تعزيز عملية رفع كفاءة وفعالية ومردودية أنشطة المنظمة. ويعتقد المكتب أن الزخم الذي ستولده لجنة مراجعة الحسابات التي بدأت نشاطها مؤخراً سيعزز هذه العملية.

٥- واستعرض المكتب، خلال الفترة التي يشملها التقرير، العمليات الادارية والمالية والتنظيمية لبرامج المقر الرئيسي في جنيف، وشمل هذا العمل استعراضات مركزية لكشوف حسابات وعمليات محددة ضمن ادارة الخدمات المالية. واضطلع أيضاً بزيارات لأغراض مراجعة الحسابات الى كل المكاتب الاقليمية الستة

والى عدد من المكاتب القطرية والى بعض البرامج والمكاتب المستقلة. وأجريت عدة استقصاءات في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية. ويرد في الملحق ١ جدول بالأعمال المنجزة.

## نتائج مراجعة الحسابات لعام ١٩٩٩

٦- تشير نتائج أعمال مراجعة الحسابات التي اضطلع بها خلال عام ١٩٩٩ الى أن نظام المراقبة الداخلية ضمن المنظمة مازال يوفر ضمانة معقولة في اطار العمل اليومي العادي لمنع وقوع مخالفات كبيرة أو لكشفها. الا أنه أصبح من الضروري، بشكل متزايد، أن يدرك كل من يعينهم الأمر أن الامتثال للوائح لا يضمن دائما فعالية المصروفات أو العمليات، رغم كونه من الشروط المسبقة. ومن الضروري إعادة توجيه نهج الادارة على صعيد المنظمة ككل ولاسيما على الصعيدين الاقليمي والقطري نحو هيكليّة تعكس المساءلة وتستند الى الحصائل القائمة على النتائج. وينبغي الحرص باستمرار على الحصول على أعلى مردودية ممكنة من الموارد المستخدمة.

٧- وتبين، خلال عمليات مراجعة الحسابات، أن هناك مجالات معينة يمكن فيها تعزيز الضوابط وتحسين الكفاءة والفعالية من خلال اليقظة وتكثيف الجهود. ويرد تفصيل ذلك في الفقرات التالية.

٨- **مكاتب ممثلي المنظمة.** استمر المكتب في ايلاء الأولوية في مراجعة الحسابات لمكاتب ممثلي المنظمة. ذلك أن هذه المكاتب تعتبر القناة الرئيسية لايقصال دعم المنظمة للبلدان وهي تقوم بصفتها هذه بدور الميسر والمستجيب العارف باحتياجات البلدان. ولأن هذه المكاتب القطرية هي مراكز تشغيلية فقد ركز في عمليات مراجعة الحسابات على المسائل التشغيلية كالكفاءة والفعالية والاقتصاد والمردودية. وتتطلب مراجعة حسابات أي مكتب من مكاتب ممثلي المنظمة استعراض الأمور المتعلقة بتنفيذ البرامج والعملية الادارية وبيئة الدعم القائمة والرامية الى تحقيق أهدافه. وقد تمت زيارة ٢٢ مكتبا لممثلي المنظمة ومراكزها (انظر الملحق ١). ويلخص الملحق ٢ النتائج الرئيسية التي توصلت اليها عمليات مراجعة الحسابات والتي تعكس مسائل تتصل بفرص التحسين واعتبارات السياسات وكفاءة العمليات ضمن السياق العام للمردودية. وتتعلق بعض المسائل بمكتب واحد بينما يشمل البعض الآخر عدة مكاتب قطرية ان لم يكن معظمها.

٩- **المكاتب الإقليمية للمنظمة.** يعتبر المكتب المكاتب الإقليمية لأغراض مراجعة الحسابات مراكز للتكاليف والمساءلة مهمتها توجيه الأنشطة الميدانية. لذلك ركزت عمليات المراجعة على الامتثال الاجرائي وعلى تعزيز الضوابط الداخلية مع التشديد أيضا على تحسين النظم والاجراءات لرفع مستوى الكفاءة والفعالية. وقد أدرجت المسائل الهامة التي حددتها عملية مراجعة حسابات المكاتب الإقليمية الستة في الملحق ٣.

١٠- **مراجعة الحسابات في مجال المعلومات.** فحصت تطبيقات التكنولوجيا الحاسوبية وادارتها في المنظمة بشكل متعمق في اطار أربع عمليات للمراجعة. وقد اضطلعت المنظمة بدراسات هامة في هذا المجال أهمها الدراسة المتعلقة باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وأنشأت لجننتين استراتيجيتين هما المجموعة الاستراتيجية للمعلومات ومجموعة ادارة المعلومات في النصف الثاني من عام ١٩٩٩. وحيث ان هاتين المبادرتين الرئيسيتين لاتزالا في مرحلة مبكرة فقد ركز في عملية مراجعة الحسابات والتوصيات على المستوى التشغيلي المباشر. وقد كشف الاستعراض الذي أجري لاستخدام المنظمة لشبكتي انترنت وانترانت عن نقاط ضعف واهمال في مجال أمن الحواسيب يمكن استغلالها على نحو خطير، ولوحظ في كل من عمليات المراجعة هذه ضرورة تحديد المسؤوليات عن شؤون المعلومات وأوجه المساءلة بشأنها تحديدا دقيقا.

## التقييم الذاتي للضوابط

- ١١- من المهام الرئيسية لمراجعة الحسابات الداخلية مساعدة كبار الموظفين على تقييم فعالية ادارة المخاطر والضوابط الداخلية في عملية تسيير الأمور. واعتمد المكتب باتشائه وحدات الدعم الاداري في المقر الرئيسي نهجا استباقيا لتقييم الضوابط يستخدم موظفو وحدات الدعم في اطاره أسلوب التقييم الذاتي.
- ١٢- وقد يسر المكتب لأفراد وحدات الدعم الاداري القيام بأنفسهم باستعراض المخاطر والضوابط التي يواجهونها في عملهم من أجل تحقيق أهداف دوائهم. وكشفت العملية عن عدة قضايا تستوجب الاهتمام لتخفيف المخاطر المرتبطة ببلوغ الأهداف. وقد شرعت دائرة الادارة العامة في اجراءات علاجية وسيواصل المكتب استشاراته حتى نهاية المشروع.

## تقييم وحدات الدعم الاداري

- ١٣- طلب القرار م٠٣ ق٠٦ اجراء تقييم لوحدات الدعم الاداري يقارن أداءها بأداء النظم السابقة. وأدار المكتب العملية حرصا على الموضوعية والاستقلال. وقارنت عملية التقييم التي قام بها مستشارون خارجيون كفاءة وفعالية واقتصاد النظامين (الوثيقة م١٠٥/١٧ اضافة ٢). وكشف التحليل الكمي أن تكاليف النظام الجديد عادية كما أنه أسرع. أما نوعيا فقد تبين أنه نهج يملك مقومات البقاء وان كان بحاجة الى ادخال تحسينات معينة على استراتيجياته ومهامه المقررة وعملياته الجارية.

## أنشطة المراقبة

- ١٤- يضطلع المكتب بتحقيقات حسب اللزوم عملا بولايته التي تقتضي منه أن يتأكد من الامتثال وأن يقرر ما اذا كانت الأصول في مأمن من الضياع، وأن يقيم التدابير المتخذة لمنع الاحتيال والهدر وخيانة الأمانة. وفيما يلي عرض للأمور التي ظهرت من خلال هذه التحقيقات.
- ١٥- دفع أجور مفرطة للمتعاقدين. أكد تحقيق أجري بشأن التعويض الذي تلقاه متعاقد لقاء اعداد مجموعة من المبادئ التوجيهية حصوله على أجر أكثر مما يستحقه نتيجة لسوء الاتصالات الداخلية وقلة التقيد بالقواعد المعمول بها. وقد استعيد المبلغ فيما بعد. وقامت الادارة باستعراض الادعاءات الأخرى المتعلقة بالمحتوى التقني للعمل الذي تم بموجب العقد ولم تجد موجبا لاتخاذ اجراءات أخرى.
- ١٦- استرداد الضرائب. طلب الى المكتب النظر في وضع المبالغ المستردة والحسابات التي تمت بشأن الضرائب المترتبة على الموظفين والمسددة الى احدى الحكومات الوطنية والقابلة للاسترداد. وتبين من التحقيق صحة ما بلغ عنه من تباين بين المبلغ المسترد والمبلغ الذي سدد الى الحكومة. وكشف التحقيق عن عدة مواطن ضعف في الضوابط أدت الى هذا الوضع. وقد أنهى عقد الموظف.
- ١٧- اجراءات التصفية. وأجري استعراض اضافي لاحق لتحقيق سابق بشأن تقديم أحد الموظفين وثائق مزورة بعد أن ترك هذا الموظف المنظمة مسبقا بعد التحقيق الأول. وكشف الاستعراض أن عدم التقيد باجراءات التصفية أدى الى الحاق خسارة مالية بالمنظمة نظرا لأن المبلغ المتوجب عليه يزيد عن المبلغ الذي يمكن استعادته من تعويضات نهاية الخدمة. والجهود جارية من أجل استعادة الخسارة منه.

١٨- **تضارب المصالح.** أجري تحقيق بناء على طلب من مكتب اقليمي بشأن احتمال تورط موظف مهني بعقد قصير الأجل في السعي للاستثمار في شركات صيدلانية. وتبين أن الموظف قدم نفسه بصفته الرسمية طالبا معلومات تتصل بمصالحه التجارية الخاصة وزود أطرافا خارجية بهذه المعلومات. وعليه لم يجدد عقد الموظف.

١٩- **شراء السيارات.** قام المكتب، حال تلقيه اخطارا بالأمر، بالتحقيق في طلب غير مرخص تم من خلال أحد مكاتب ممثلي المنظمة لشراء ست سيارات أرسلتها الشركة الصانعة واستلمها مجهولون. وأشارت الاستفسارات التي أجريت نيابة عن المكتب في ميناء التسليم عن هوية مستلمي السيارات الى احتمال شديد لحصول تواطؤ بين موظفي الجمارك والمخلص الجمركي والمستورد المحتال. ولم يتمكن المكتب من البت في مسألة تورط موظفي المنظمة في هذه العملية رغم استخدام مراقبها. وما زالت القضية القانونية قيد النظر ولم يحدد حتى الآن مدى مسؤولية المنظمة تجاه مطالبة الشركة الصانعة.

### المتابعة والتنفيذ

٢٠- يرصد المكتب تنفيذ كل توصياته ويتحقق من التنفيذ المبلغ عنه في زيارات مراجعة الحسابات اللاحقة. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، لقيت التوصيات قبولا لدى كبار الموظفين ويشعر المكتب بارتياح ازاء الموقف العام من قضايا مراجعة الحسابات الأساسية.

٢١- **المكتب الاقليمي لأفريقيا.** كشفت عمليات مراجعة حسابات هذا المكتب الاقليمي عن تحسن مستمر يبعث على الرضا في نصريف شؤونه مقارنة بفترة التقرير الماضية. ومما ساهم في تحقيق هذا التحسن تعيين مدير للشؤون المالية والادارية يتصف بالخبرة، واعادة التنظيم الكاملة لمهام شعبيتي الشؤون المالية وشؤون الموظفين لتمكينهما من معالجة مواطن الضعف المعروفة، والتدريب الشامل الذي حصل عليه موظفو مكتب ممثل المنظمة في دورة عقدت في المكتب الاقليمي، وزيادة عدد الزيارات النفقية للمكاتب القطرية.

٢٢- **التأخر في التنفيذ.** كل التوصيات التي وردت في تقارير مراجعة الحسابات لعام ١٩٩٩ نفذت أو هي قيد التنفيذ باستثناء ما يلي:

(أ) كشف تحقيق أجري عام ١٩٩٨ بشأن أنشطة احدى الادارات عن سوء تصرف من أحد الموظفين. وتأخر كبار الموظفين في اتخاذ ما يلزم من اجراءات. لكن الموظف استقال من المنظمة وأغلق التحقيق.

(ب) وقع تأخير في تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات لمكاتب ممثلي المنظمة في حالتين اتسمت كلاهما بوصول ردود غامضة متأخرة لم تنطو على التزام بأطر للتنفيذ. وقد أدرك المكتبان الاقليميان المعنيين الوضع واتخذا الاجراء المناسب لانهاء عمليتي المراجعة على النحو المناسب.

### العلاقات الخارجية

٢٣- شارك المكتب في عدة أنشطة نظمها الوكالات الدولية التي تقع مقارها في جنيف، وشملت هذه الأنشطة تبادل المعلومات والتدريب المشترك. وشارك المكتب، كعادته، في الاجتماع السنوي الثلاثين لممثلي خدمات مراجعة الحسابات الداخلية لمنظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف (باريس،

أيار/ مايو ١٩٩٩). وحافظ المكتب على صلاته مع ممثلي الدول الأعضاء ولاسيما "مجموعة جنيف" وقام بالرد على استفساراتهم.

### الموارد من الموظفين

٢٤- تتألف موارد المكتب الحالية من الموظفين من ثمانية وظائف مهنية لمراجعي حسابات اضافة الى منصب المدير. أما وظيفة مراجع الحسابات الاضافية التي أتحت مع بدء الثنائية ٢٠٠٠-٢٠٠١ فقد جرى تعيين من يشغلها مؤخرًا. وما زال مقر اثنين من المراجعين واشنطن العاصمة حيث يقومان بمراجعة حسابات المكتب الاقليمي للأمريكتين/ منظمة الصحة للبلدان الأمريكية.

### مراجع الحسابات الخارجي

٢٥- يحافظ المكتب على علاقات عمل وثيقة وودية مع مراجع الحسابات الخارجي للمنظمة. وقد عقدت مشاورات دورية خلال عام ١٩٩٩ لتنسيق أعمال مراجعة الحسابات وتقادي الازدواجية خاصة في مجال التغطية الجغرافية. ويقوم المكتب بتزويد مراجع الحسابات الخارجي على نحو منتظم بنسخ من تقارير مراجعة الحسابات الداخلية وبأي وثائق أخرى ذات صلة بالموضوع يصدرها المكتب.

### الاجراء المطلوب من جمعية الصحة

٢٦- جمعية الصحة مدعوة الى أن تحيط علما بالتقرير.

## الملحق ١

## تقارير مراجعة الحسابات لعام ١٩٩٩

- تحقيق في عقد (٥٣٥/٩٩)
- التأمين في المقر الرئيسي (٥٣٦/٩٩)
- الأفرقة المشتركة بين البلدان لبرنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الايدز (٥٣٧/٩٩)
- تقصي الضرائب (٥٣٨/٩٩)
- المجموعات الموضوعية لبرنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الايدز (٥٣٩/٩٩)
- مكتب ممثل المنظمة في ملاوي (٥٤٠/٩٩)
- شعبة الرواتب (٥٤١/٩٩)
- مكتب ممثل المنظمة في تشاد (٥٤٢/٩٩)
- المكتب الاقليمي لجنوب شرق آسيا (٥٤٤/٩٩)
- مكتب ممثل المنظمة في كمبوديا (٥٤٥/٩٩)
- مكتب ممثل المنظمة في فييت نام (٥٤٦/٩٩)
- المعلومات والاتصالات في المكتب الاقليمي لجنوب شرق آسيا (٥٤٧/٩٩)
- المكتب الاقليمي لأفريقيا (٥٤٣/٩٩، ٥٤٨/٩٩)
- مكتب ممثل منظمة الصحة للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في سورينام (٥٤٩/٩٩)
- مكتب ممثل منظمة الصحة للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في غيانا (٥٥٠/٩٩)
- برنامج مكافحة داء كلابية الذنب (الأنكوسركية) (٥٥١/٩٩)
- تحقيق في مؤهلات موظفين (٥٥٢/٩٩)
- الخدمات الطبية المشتركة (٥٥٣/٩٩)
- نظام المعلومات الادارية والمالية للمكاتب الاقليمية (٥٥٤/٩٩)
- التقييم الذاتي للضوابط – MSU/FCH (99/555), MSU/EIP (99/556), MSU/SDE (99/558), MSU/EGB – (99/560), MSU/HTP (99/561), MSU/CDS (99/564), MSU/GMG (99/566), MSU/HTP & NCD (99/567)
- أنشطة المنظمة في جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية (٥٥٧/٩٩)
- تحقيق بشأن شراء سيارات (٥٥٩/٩٩)
- مكتب ممثل المنظمة في الكاميرون (٥٦٢/٩٩)
- المكتب الاقليمي لأوروبا (٥٦٣/٩٩)
- تحقيق بشأن سلوك موظف (٥٦٥/٩٩)
- تقييم وحدات الدعم الاداري (٥٦٨/٩٩)
- مكتب ممثل المنظمة في اليمن (٥٦٩/٩٩)
- مكتب ممثل المنظمة في نيبال (٥٧٠/٩٩)
- المكتب الاقليمي لشرق المتوسط (٥٧١/٩٩)
- المركز الدولي لبحوث السرطان (٥٧٢/٩٩)
- مكتب ممثل المنظمة في الهند (٥٧٣/٩٩)
- المكتب الاقليمي لغرب المحيط الهادئ (٥٧٤/٩٩)
- انترنت/ انترانت (٥٧٥/٩٩)
- مكتب ممثل منظمة الصحة للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في بيرو (٣٧٩/٩٩)

- مركز عموم أمريكا للهندسة الصحية وعلوم البيئة، بيرو (٣٨٠/٩٩)
- مكتب منظمة الصحة العالمية للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في هايتي (٣٨١/٩٩)
- مكتب منظمة الصحة العالمية للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في فنزويلا (٣٨٢/٩٩)
- مكتب منظمة الصحة العالمية للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في اكوادور (٣٨٣/٩٩)
- مكتب منظمة الصحة العالمية للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في باراغواي (٣٨٤/٩٩)
- مكتب منظمة الصحة العالمية للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في السلفادور (٣٨٥/٩٩)
- مكتب منظمة الصحة العالمية للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في غواتيمالا (٣٨٦/٩٩)
- مكتب منظمة الصحة العالمية للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في كوبا (٣٨٧/٩٩)
- مكتب منظمة الصحة العالمية للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية في الجمهورية الدومينيكية (٣٨٨/٩٩)
- استعراضات مراجعة حسابات الاستثمارات والالتزامات وتوزيع الفوائد في المقر الرئيسي
- استعراضات مراجعة حسابات السفر في مهام والحسابات المصرفية والمعلقة وضرائب القيمة المضافة في المكتب الإقليمي للأمريكتين/ منظمة الصحة للبلدان الأمريكية

## الملحق ٢

### المكاتب القطرية

البند	ملاحظات	واقعة واحدة	واقعة متكررة
أ	ان تزايد التركيز على نقل الموارد الى المجالات ذات الأولوية بغية تعزيز فعالية مساهمة المنظمة الى أقصى حد ممكن يتطلب من آليات المنظمة وعملياتها واجراءاتها أن تستجيب على نحو مناسب لهذا الهدف. وتشير مختلف العوامل الخارجية والداخلية في أحد المكاتب الى أن الاستجابة لم تكن مناسبة. ومن هذه العوامل الاطار القطري، وقلة التشديد على نهج التخطيط وتوزيع الموارد القائم على الاحتياجات والقرائن، واعادة البرمجة المتكررة، والتأخر في التنفيذ المالي، وعدم اجراء أي تقييم تفصيلي لخطة العمل. ومن الضروري قياس فعالية مساهمة المنظمة على نحو منتظم في سياق المردودية.	√	
ب	قد تختلف الأولويات التي تحددها المنظمة سواء على الصعيد العالمي أو الاقليمي عن تلك التي تضعها الحكومات الوطنية. ولا يخفى أن تضارب بين أولويات المنظمة والأولويات الوطنية يضر بالشفافية في توزيع الموارد. فعندما يختلط الانفاق المتعلق بفئة ما من الأنشطة فيما يخص مكون برمجي ما بالمكونات البرمجية الأخرى لامتناس المصروفات المعلن عنها فان الشفافية تضعف.	√	
ج	أدى تراجع القدرة على امتصاص الأموال الى تأخير التنفيذ فتراكمت الأموال غير المصروفة بمرور الزمن خلال الثنائية. وقام المكتب الاقليمي بجمع هذه الأموال وأعاد توزيعها بين مكاتب ممثلي المنظمة. ونظرا لعدم فعالية الاتصالات بين المكاتب وشعور وزارة الصحة المسيطر بملكيتها للمخصصات القطرية فقد نشأ اختلاط وسوء تفاهم كبيران بشأن حجم الأموال المتاحة. وأثر ذلك على دور مكتب ممثل المنظمة كشريك مباشر.	√	
د	عندما يستخدم شكل الصفحة بدلا من مضمونها أساسا لتسجيل النشاط فان السجلات لا تعكس ما تم فعلا على نحو مناسب. ويسمح هذا الأسلوب بالانتفاف حول الآليات التنظيمية وبادراج مبلغ أقل من المصروف في مكون ما مما يعرقل اجراء أي مقارنة ذات معنى لأغراض الميزانية والادارة.	√	
هـ	يشير تحكم بلد ما في العملية التخطيطية على أساس الأمر الواقع بدلا من أساس التعاون المشترك الى ضعف في فعالية مساهمة المنظمة. وتدل على ذلك عوامل منها تحديد الأولويات والبرامج والأنشطة التي يضطلع بها البلد والميل الى استخدام أموال المنظمة لسد الثغرات. وينبغي تعزيز دور مكتب ممثل المنظمة وقدراته لضمان قيام تعاون مشترك على أساس أولويات متفق عليها.	√	



البند	ملاحظات	واقعة واحدة	واقعة متكررة
و	لا بد لدورة التخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم، كما هو الحال في أي نظام لتصرف الأمور، من أن تشكل عملية متكاملة اذا أريد لها أن تكون مجدية وفعالة وقابلة للمساعدة. ولا يوجد في كل الأقاليم اليوم ربط منتظم للأنشطة المستكملة بالنواتج وبتحقيق الأهداف والمرامي أو استعراض لهذه الأنشطة. ومن الضروري تعزيز الجانب المتعلق بالرصد والتقييم وتطبيقه كممارسة ادارية الزامية منتظمة.		√
ز	يضطلع مكتب ممثل المنظمة في أحد البلدان، بوصفه وكالة مشاركة في التنفيذ، بمسؤولية تنفيذ مشروع دون أن يكون له سلطة على أي من الأنشطة. وسبق أن أفضى هذا الى عثرات في الماضي. وأوصى المكتب بالتماس نهج اقليمي لتعزيز ترتيبات الشراكة تحسبا من مخاطر فقدان السيطرة.	√	
ح	وضعت في أحد البلدان خطة عملت من أجل تطبيق النهج القطاعي الشامل على المساعدة الانمائية بحلول منتصف عام ٢٠٠٠ على أن يشمل ذلك تعاون المنظمة. وقد أوصى المكتب بأن يقوم مكتب ممثل المنظمة والمكتب الاقليمي بتقييم فعالية اطار المساعدة تقييما دقيقا والافتتاح به قبل تطبيق هذا النهج.	√	
ط	مما يحد من فعالية مصروفات المنظمة الميل الى اعداد خطة تشمل نطاقا واسعا من البرامج القائمة على ميزانية الثنائية السابقة مع فيض من المنح الدراسية والزيارات الاطلاعية القصيرة الأجل. ومن الضروري التركيز على الأولويات المستتدة الى القرائن.	√	
ي	دخل أحد المكاتب القطرية في اتفاق التأجير حيز مكتبي لثلاث سنوات بنكلفة أعلى بكثير من التكلفة العادية مع عقد للترميم الجزئي بدون اذن مسبق. وقدرت تكاليف الترميم والخدمات المصاحبة بما يزيد عن ١١٥.٠٠٠ دولار أمريكي. ويحاول المكتب الاقليمي حل هذه المسألة.	√	
ك	قدمت عدة توصيات لمكاتب ممثلي المنظمة تتعلق بما يلي: (١) تحسين الأدوات الادارية كخطط العمل والاستبيانات وقواعد البيانات والقوائم المرجعية اضافة الى طرق الرصد؛ (٢) متابعة التقارير التقنية والمالية المتعلقة عن التكاليف المحلية وغيرها من السلف المقدمة؛ (٣) التقيد بادارة قوائم الجرد واشترطات التسجيل؛ (٤) التقيد باجراءات وقواعد المشتريات المسبقة المحلية؛ (٥) التقيد بالاجراءات الخاصة بالمستخدمين واستحقاقات الموظفين؛ (٦) الامتثال لاجراءات الشراء المحلية؛ (٧) تحسين الاجراءات المتعلقة بالسفر.		√

واقعة متكررة	واقعة واحدة	ملاحظات	البند
√		تبين وجود نقص ملحوظ في اجراءات التحكم المتعلقة بتشغيل نظام التخطيط والرصد وتدريب الموظفين على حسن استخدام هذه الأدوات وقدمت توصيات بغرض تحسينها.	ل
	√	أدى تضارب المعلومات عن نظام معلومات البرامج ونظام المعلومات المالية الى اضعاف السيطرة والى حدوث مشكلات ادارية. وأوصى المكتب بأن يقوم كبار الاداريين في المكتب الاقليمي باستعراض المشكلة للتعجيل بادارة مكتب ممثل المنظمة وتسييرها.	م
	√	تعذر عند مراجعة حسابات أحد المكاتب القطرية تحديد مسألة ما اذا كانت الأموال المسلفة قد استخدمت للأغراض المحددة لها وبالمبالغ المقررة وما اذا كانت الامدادات والمعدات قد استخدمت للأغراض المقصودة لانعدام الدليل المقنع. وليس للمنظمة تمثيل دائم هناك.	ن

### الملحق ٣

#### المكاتب الإقليمية

البند	ملاحظات	واقعة واحدة	واقعة متكررة
أ	هناك متطلبات إجرائية محددة في أحد المكاتب تتعلق ببرنامج المنح الدراسية في مجالات عملية الانتقاء والتعيين ونتائج الدراسات واستخدام المستفيدين من المنح. ولوحظ تقصير في الامتثال في كل هذه المجالات.	√	
ب	يتأخر النظراء الوطنيون في تقديم كشوف حسابات عن سلف التكاليف المحلية المقدمة لهم أو أنهم يقدمون كشوفاً منقوصة. ولم تتسم متابعة المنظمة في هذا الشأن دائماً بالفعالية. وثمة ضرورة، فضلاً عن ذلك، إلى تعزيز إشراف المكتب الإقليمي على أنشطة التدريب الوطنية وغيرها من التكاليف المحلية في مجالي الموافقة على النشاط وتقييم فعالية نتائجه.	√	
ج	أدى التأخر في تسجيل بعض النفقات القطرية وفي استعراض وضع الأموال الملتزم بها في بعض الأحيان إلى عدم الدقة في تسجيل المصروفات المنفذة والالتزامات في سجلات المحاسبة.	√	
د	لا تعكس أرصدة بعض الحسابات كالحسابات الشخصية للموظفين والحسابات الدائنة والسلف الوضع الحقيقي نظراً لعدم التصفية في الوقت المناسب وانعدام المتابعة وسوء تسجيل العمليات.	√	
هـ	لوحظت حالات عدم امتثال في بعض مجالات إدارة الموظفين منها انعدام عقود الاستخدام السارية المفعول وعدم تصفية حسابات الموظفين الذين يتركون الخدمة وعدم توافر وثائق ثبوتية كافية.	√	
و	ينبغي إعادة تقييم إجراءات السفر وشراء بطاقات الطيران للاستفادة من أي وفورات ممكنة.	√	
ز	أدى عدم التدقيق في حساب استحقاقات الموظفين إلى الخطأ في صرف المبالغ للموظفين.	√	
ح	هناك نقص في تحليل حسابات التكاليف المقدمة من متعهدين لا توجد مبررات كافية لاختيارهم.	√	
ط	أدى التأخر في تسوية وتسجيل العمليات إلى تباينات كثيرة غير مفسرة في السجلات.	√	
ي	أدى سوء توصيف وتصنيف المصروفات إلى أخطاء في تسجيل أنواع النفقات.	√	
ك	أدى التأخر في تنفيذ أنشطة مدرجة في خطة العمل إلى إعادة برمجة الأموال كامدادات ومعدات بنهاية الثنائية لاستيعاب الأموال غير المصروفة.	√	

واقعة متكررة	واقعة واحدة	ملاحظات	البند
	√	ينبغي انشاء مستودع مركزي للمعلومات على صعيد المكتب الاقليمي عن النتائج والاستنتاجات التي خلصت اليها البحوث التي تمويلها المنظمة تجنباً للازدواجية.	ل
	√	صرفت مبالغ كبيرة على أحد المشاريع دون أي اتفاق على اتاحة الأموال لذلك.	م
	√	حد سوء نظام معلومات الادارة من امكانية اجراء تحليل ذي مغزى للميزانيات مع المصروفات الفعلية.	ن