

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تتشرف المديرية العامة بأن تحيل إلى جمعية الصحة العالمية الخامسة والستين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١ (انظر الملحق).

الملحق

تقرير مراجع الحسابات الخارجي إلى جمعية الصحة العالمية الخامسة والستين عن عمليات منظمة الصحة العالمية المالية في الفترة المالية الممتدة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١

مقدمة

١- أُسندت مراجعة حسابات منظمة الصحة العالمية (المنظمة) للفترتين الماليتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ و ٢٠١٠-٢٠١١ إلى المراقب المالي ومراجع الحسابات العام في الهند بمقتضى القرار ج ص ٦٠ع-٧ الصادر عن جمعية الصحة العالمية الستين.

٢- ويُحدّد نطاق المراجعات في المادة الرابعة عشرة من اللوائح المالية والصلاحيات الإضافية الملحقة بها والتي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات. وأُجريت المراجعات وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالشؤون المالية والامتثال والأداء.

٣- وهذا هو تقرير الختامي بصيغته المطولة أقدمه إلى جمعية الصحة العالمية. وكان من دواعي سروري أن أعمل مراجعاً خارجياً لحسابات المنظمة لفترتين اثنتين، وقد حلّت محلي رئيسة لجنة مراجعة الحسابات في الفلبين بعد أن عُيّنت لشغل هذا المنصب، وأتمنى لها كل النجاح في هذه المهمة. وأؤكد لجمعية الصحة العالمية أن انتقال المنصب سيكون سلساً، وخصوصاً في ظل تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) في المنظمة اعتباراً من عام ٢٠١٢.

٤- وقد تقدّمت المنظمة طوال السنوات الثماني المنصرمة بعدد من المبادرات الرامية إلى تحسين تصريف الشؤون. وأدى تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام واعتماد نظام الإدارة العالمي إلى إجراء مناقشات حول بعض المسائل المثيرة للاهتمام والمعقدة فيما يخص مراجعة الحسابات. وكان تطبيق نظام الإدارة العالمي مبادرة كبرى أفضت إلى تجهيز البيانات المالية والتقنية تجهيزاً موحداً وشفافاً. وتعكف الأمانة على اعتماد نظام لإدارة المخاطر المؤسسية، كما يتواصل اعتماد إطار جديد للرقابة المالية. وأود أن أعرب عن شكري للأمانة ولجميع أعضاء المنظمة على تعاونهم معي ودعمهم لي أثناء نهوضي بمهامي بصفتي المراجع الخارجي لحسابات المنظمة. على أن هناك عدداً من التوصيات التي قبلتها الإدارة فيما يخص مواضع لاتزال بحاجة إلى قدر كبير من المتابعة، وهي توصيات يؤكد هذا التقرير مرة أخرى وتستدعي اهتماماً متواصلًا من الإدارة.

٥- وأود أيضاً أن أشكر الدول الأعضاء لأنها أتاحت لي أولاً فرصة العمل في منصب المراجع الخارجي لحسابات المنظمة وزوّدتني ثانياً بدعم قوي أثناء نهوضي بهذه المهمة.

٦- وأُجريت المراجعات خلال الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١ في جميع مكاتب المنظمة الإقليمية بالإضافة إلى ستة مكاتب قطرية أخرى مختارة. وأُجّل إلى جمعية الصحة العالمية الرابعة والستين في الوثيقة ج ٣٠/٦٤ تقرير المبدئي الذي تضمن نتائج المراجعات التي أُجريت في السنة الأولى من الفترة المالية في كل من المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ وكذلك في مكاتبين قطريين اثنين مختارين. كما تضمن التقرير نتائج ما أُجري من عمليات استعراض مفصلة بشأن طريقة عمل كل من مكتب خدمات المراقبة الداخلية ووحدة إدارة الإيرادات وبنود المساهمة في المقر الرئيسي.

٧- وقد واصلت في السنة الثانية من الفترة المالية إجراء مراجعات على مختلف مستويات المنظمة في المكاتب الإقليمية لكل من شرق المتوسط وأوروبا وجنوب شرق آسيا. كما أُجريت مراجعات في أربعة مكاتب قطرية أخرى واستعراضاً شاملاً لطريقة عمل نظام الإدارة العالمي ونظام تخطيط الموارد المؤسسية اللذين نفذتهما المنظمة، وكذلك نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتصلة بهذين النظامين. واستُكملت أيضاً مراجعة البيانات المالية.

٨- وما انفكت علاقة العمل القائمة مع أمانة المنظمة علاقة بناءة، وقد سهّل التعاون المُميز الذي أبدته الأمانة على جميع مستويات المنظمة عملية إجراء مراجعات على مختلف المستويات وفي مواقع مختلفة. ولا يزال التنسيق مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية مستمراً وشاملاً، وقد اعتمدنا من الناحية المهنية على أعمال المكتب عند اللزوم.

٩- وأُجِبت في خطابات إدارية إلى الفرق المعنية التابعة للإدارة نتائج مهمة انبثقت عما أُجري من مراجعات، وذلك عقب مناقشتها بالتفصيل، وأدرج في هذا التقرير أهم تلك النتائج بعد تجميعها كما ينبغي.

١٠- وقد قبلت الأمانة بالتوصيات الواردة في التقرير وأكدت أنها ستتخذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها.

رأي مراجع الحسابات الخارجي بشأن البيانات المالية للفترة ٢٠١٠-٢٠١١

١١- وفقاً لاختصاصاتي بصفتي مراجع الحسابات الخارجي، فإنني ملزم بإبداء رأي حول البيانات المالية للمنظمة عن الفترة المالية الممتدة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. ولم تكشف مراجعة البيانات المالية للفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١ النقاب عن وجود أي مواطن ضعف أو أخطاء أراها تمس جوهرياً بدقة البيانات المالية واكتمالها وصحتها ككل. وبناءً على ذلك، فقد أدليت برأي غير متحفظ بشأن مراجعة البيانات المالية للمنظمة عن الفترة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

١٢- وإضافة إلى المصادقة على البيانات المالية للمنظمة، دُفِّت أيضاً الحسابات المستقلة لكل من البرنامج الأفريقي لمكافحة داء كلابية الذنب والصندوق الاستئماني للبرنامج الخاص للبحوث والتدريب بشأن أمراض المناطق المدارية والصندوق الاستئماني لبرنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الأيدز والمركز الدولي للحساب الإلكتروني والوكالة الدولية لبحوث السرطان والمرفق الدولي لشراء الأدوية. وتُحال على نحو مستقل آراء مراجع الحسابات الخارجي بشأن مراجعة حسابات كل واحدة من هذه الجهات إلى الأجهزة الرئاسية أو اللجان الإدارية التابعة لتلك الكيانات.

المسائل المالية

١٣- تعكس البيانات المالية للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ إيرادات مجموعها ٤٨٤٨ مليون دولار أمريكي ونفقات قدرها ٤٥٩٣ مليون دولار أمريكي، وتحقق فوائض تشغيلية بمبلغ ٢٥٥ مليون دولار أمريكي. وأوضحت البيانات المالية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وجود عجز قدره ١٠١ مليون دولار أمريكي، فيما بلغ إجمالي الفوائض المتراكمة ما مقداره ١٧٩٧ مليون دولار أمريكي لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ بالمقارنة مع مبلغ ١٥٤٣ مليون دولار أمريكي لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩.

١٤- وتعرض البيانات المالية للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ وضع المنظمة المالي بطريقة أكثر شفافية بفضل التطبيق الجزئي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويُعزى سبب التغيير الكبير في البيانات المالية إلى اعتماد

المعيار ٢٣ من المعايير المحاسبية الدولية الذي يُسَلَّم بموجبه مباشرة بالمساهمات الطوعية عند توقيع اتفاق ما في هذا الشأن. ويُسَلَّم بكامل مبلغ الاتفاق على أنه من الإيرادات إذا وجب سداد التمويل مباشرة، ولكن يُوجَل سداد الإيرادات الواجبة الدفع مستقبلاً إذا أقرن الاتفاق بشروط تقضي بتلقي التمويل في تاريخ لاحق. وقد أدى هذا التغيير في السياسة المنتهجة إلى زيادة الأصول والالتزامات على حد سواء، وهو خروج كبير على الطريقة المتبعة في تسجيل الإيرادات في التناثبات السابقة.

١٥- وتكشف البيانات المالية للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ عن حسابات مدينة بمبلغ ١٠١٣,٤ مليون دولار أمريكي وحسابات متداولة قدرها ٧٤٧,٨١ مليون دولار أمريكي وأخرى غير متداولة قيمتها ٢٦٥,٣٣ مليون دولار أمريكي، منها حسابات مدينة قُيِّدَت بمبلغ ١٠٩,٧٨ ملايين دولار أمريكي على حساب الاشتراكات المقدَّرة. وبلغت الحسابات المدينة للمساهمات الطوعية ما مقداره ٨٩٧,٩٥ مليون دولار أمريكي، فيما بلغت قيمة المعلق من تلك الحسابات لأكثر من ٣٦٠ يوماً ١١٩,٢ مليون دولار أمريكي والمعلق منها لأكثر من ٧٢٠ يوماً ٣٠,٤٠ مليون دولار أمريكي.

١٦- لذا أُوصي بضرورة استعراض الحسابات المدينة المستحقة واتخاذ ما يلزم من إجراءات لشطب المساهمات غير القابلة للتحويل، عند اللزوم.

١٧- وقد أُشِرَت خلال مراجعتي للبيانات المالية للمنظمة عن الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ إلى مسائل تتعلق بوجود أرصدة سلبية وتوزيع الحصص من فوائد الاستثمارات وإقراض الأوراق المالية والحساب الخاص لصندوق تكاليف الخدمات والمبالغ المستردة والتقارير المقدمة إلى الجهات المانحة. ووردتني من الأمانة تأكيدات تفيد بأن هذه المسائل ستحظى بما يلزم من اهتمام.

تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

١٨- أقدتُ في تقريرتي المبدئي^١ بأن المنظمة تعتمد تدريجياً المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام قبل أن تطبقها بالكامل اعتباراً من عام ٢٠١٢. وقد اعتمدت المنظمة بالكامل في التناثبات ٢٠١٠-٢٠١١ المعايير التالية من المعايير المحاسبية الدولية: المعيار ٢ (بيان التدفقات النقدية) والمعيار ٤ (آثار التغييرات في أسعار صرف العملات الأجنبية) والمعيار ٦ (البيانات المالية الموحدة - محاسبة الكيانات الخاضعة للمراقبة) والمعيار ١٤ (الأحداث بعد موعد التبليغ) والمعيار ٢٣ (الإيرادات المتأتية من المعاملات غير التبادلية (الضرائب والتحويلات)).

١٩- وبيَّنت المنظمة أيضاً أنها لا تطبق حالياً من المعايير المحاسبية الدولية المعيار ٧ (الاستثمارات في المنشآت الزميلة) والمعيار ٨ (الحصص في المشاريع المشتركة) والمعيار ١٠ (تقديم التقارير المالية في الاقتصادات الفائقة التضخم) والمعيار ١١ (عقود البناء) والمعيار ١٦ (الاستثمارات العقارية) والمعيار ٢٢ (الإفصاح عن المعلومات حول القطاع الحكومي العام) والمعيار ٢٦ (انخفاض قيمة الأصول المولدة للنقد) والمعيار ٢٧ (الزراعة).

٢٠- ولا يزال يتعين على المنظمة أن تحدّد معالم رئيسية لتطبيق ما تبقى من المعايير المحاسبية الدولية. وقد أُوصيت في تقريرتي المبدئي بأنه يلزم رصد ما يُحرز من تقدم في تطبيق هذه المعايير بناءً على أهداف واضحة

١ الوثيقة ج ٣٠/٦٤.

قابلة للبلوغ ضماناً لامتنثال الحسابات للمعايير امتثالاً كاملاً بحلول الموعد المستهدف لذلك في يوم ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. ولا بد أن تواصل المنظمة السعي إلى تطبيق المعايير بالكامل ضمن إطار زمني محدد.

الإصلاحات الإدارية

٢١- رأت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة في اجتماعها الذي عقدته في نيسان/أبريل ٢٠١١ أنه يلزم أن تحرز المنظمة تقدماً في تحديد معالم إطار واضح بما فيه الكفاية ومتكامل تماماً للمراقبة الداخلية يشتمل على تعريف الضوابط الأساسية الضرورية؛ وإجراءات تشغيل معيارية فعالة تكفل ذلك، وهيكلي هرمي يبين مسؤوليات المؤسسات في مجال الرقابة. وقد أوصيت في تقرير المبدئي بأن تواعم مسؤوليات المراقب المالي مع صلاحياته من خلال تعزيز الضوابط الداخلية وتحسين الترتيبات المتعلقة بتقديم التقارير. وتشير دراستي المفصلة لنظام الإدارة العالمي التي ترد نتائجها في الفقرات اللاحقة إلى أن الضوابط الداخلية قد أُصيبت بالوهن بسبب ما طرأ من تغيير على بيئة عمل الموظفين.

٢٢- ولعلّ القيام في هذا السياق بتدشين دليل إلكتروني تسهل إتاحتها للموظفين على الشبكة الداخلية للمنظمة خطوة حاسمة تمس الحاجة إليها على طريق تعزيز إطار الرقابة الداخلية. وألاحظ أن إجراءات التشغيل المعيارية هي في طور التحديث ويجري اختبار أول مسودة من لوحة قياس الامتنثال. كما أن العمل جارٍ على قدم وساق بشأن توثيق إطار الرقابة الداخلية الذي سيحدد جميع نقاط الرقابة في إطار مختلف العمليات ويطباقها بالمخاطر المحددة.

٢٣- ويجري العمل حالياً بشأن وضع إطار إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة، أما المخاطر التنظيمية فهي قيد التحديد. ولم تُعد بعد سجلات المخاطر برغم أن مكتب خدمات المراقبة الداخلية قد حدّد قائمة بالمخاطر التي يلزم أن تتصدى لها المنظمة.

٢٤- وأرحب بالجهود التي تبذلها المنظمة في مجال تعزيز إطار الرقابة الداخلية وأوصيها بأن تواصل العمل من أجل اعتماد إطار لإدارة المخاطر المؤسسية.

٢٥- ولا تمتلك المنظمة في الوقت الحاضر هيئة قائمة لإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تضطلع بعملية صنع القرار على نطاق المنظمة ككل لأغراض تحديد أولويات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الصعيد العالمي. وقد أبلغتني الإدارة بأن إنشاء هيئة الإدارة هذه جزء من استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الجديدة. وأرى أنه يلزم تشكيل هيئة لإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات تضم ممثلين عن الإدارة العليا والمستخدمين ضماناً لمواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع الاستراتيجية التنفيذية للمنظمة.

٢٦- عليه/أوصي بتشكيل هيئة لإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات في أقرب وقت ممكن تضم ممثلين عن الإدارة العليا.

الرقابة على الميزانية واستخدام الأموال

٢٧- تُوضع الميزانية البرمجية بواسطة عملية تعاونية في أنحاء المنظمة كافة تبدأ قبل تنفيذها بسنتين اثنتين. وتُراعى عند وضع الميزانية المدخلات المقدمة من استراتيجيات التعاون القطري، والاستراتيجيات الإقليمية والبرنامجية، ووثائق التوجيه، مثل برنامج العمل العام والخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. وتمثل مخصصات الميزانية تقسيم الميزانية المعتمدة على فرادى مراكز الميزانية دعماً لأنشطة التنفيذ.

٢٨- وتكون مراكز الميزانية مسؤولة عن الميزانية والشؤون الإدارية، وهذه المراكز هي عادة إدارات موجودة في المقر الرئيسي أو المكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية. ولوحظت حالات في كل من المكاتب الإقليمية وتلك القطرية تدنى فيها مستوى استخدام الأموال بالمقارنة مع مخصصات الميزانية. فقد تبين في وقت إجراء المراجعة في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط أن الوضع العام لتوافر الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة البرنامجية كان بنسبة أقل من ٥٠٪ وأن استخدام الصندوق على أساس المُتاح من الأموال كان بنسبة ٦٢٪. وفي نهاية الثنائية أفاد المكتب الإقليمي بأن نسبة استخدام الأموال المتاحة بلغت ٨٦٪.

٢٩- أما في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا فقد بلغت ٥٨٪ نسبة استخدام الأموال المتاحة بحلول شهر آب/ أغسطس ٢٠١١، فيما بلغت نسبة استخدامها في المكتب الإقليمي لأوروبا ٦٨٪ بحلول شهر تموز/ يوليو من العام نفسه. وأشار مكتب المنظمة القطري الكائن بـتيرانا، ألبانيا، في وقت إجراء المراجعة إلى أن استخدام الأموال بلغ ٥٠٪ من أجل النهوض بمختلف المهام في إطار اتفاق التعاون الثنائي. ولئن كانت نسبة استخدام الاشتراكات المقدّرة قد بلغت ٩٢٪ في مكتب المنظمة القطري الكائن بالخرطوم، السودان فإن نسبة ما استُخدم من أموال المساهمات الطوعية بحلول شهر آب/ أغسطس ٢٠١١ لم تبلغ إلا ٦٨٪. وقدمت المكاتب الإقليمية وتلك القطرية أسباباً مختلفة لتبرير تدني معدلات استخدام الأموال عن المستوى المرجو - ومنها التأخير في تلقي الأموال أو التوقيت غير المتكافئ لإبرام اتفاقات المساهمات الطوعية أو المسائل المتعلقة بالتنفيذ - واتفقت على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسريع عجلة أنشطة بالتنفيذ. وأفادت الأمانة بأن تحليلاً شهرياً أُجري لتقارير الإدارة المالية وأن تحليلات وتعديلات للميزانية أُجريت كذلك دورياً ثلاث مرات خلال الثنائية على نطاق المنظمة ككل.

٣٠- لذا أوصي بأن تجري المنظمة عمليات استعراض دورية لضمان الاستفادة المثلى من مخصصات الميزانية.

إدارة البرامج

٣١- رصد الأداء وتقييمه جزء لا يتجزأ من إطار الإدارة في المنظمة القائم على النتائج، فرصد الأداء هو استعراض مستمر لما يُحرز من تقدم بينما يبت التقييم دورياً فيما يُحقق من إنجازات. وقد طبّق المكتب الإقليمي لأوروبا نظاماً تقدم بموجبه المكاتب القطرية تقارير شهرية، على أن وتيرة تقديم التقارير لم تراعيها بشكل موحد جميع المكاتب القطرية، إذ تبين أن المكتبين القطريين لألبانيا وأوكرانيا لم يتبعا الدورة الشهرية لتقديم التقارير. وقد لاحظت التأكيدات التي قدمها المكتب الإقليمي لأوروبا والمكتبان القطريان المذكوران بشأن تحسين آلية الرصد.

الأعباء

٣٢- كنت قد أوصيت في تقريرى المبدئي بأن تتخذ مراكز الميزانية ما يلزم من إجراءات المتابعة لتصفية الأعباء في أقرب وقت ممكن، حيث تشير المراجعات الميدانية إلى أن المراكز المذكورة كانت لاتزال في وقت إجراء المراجعات تروح تحت وطأة أعباء ثقيلة. فقد شكّلت هذه الأعباء نسبة ١١٪ من الأموال المستخدمة في

المكتب الإقليمي لشرق المتوسط، فيما بلغت نسبة هذه الأعباء ١٤٪ في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، أما المكتب القطري الكائن في السودان فقد تحمل أعباء بلغت نسبتها ٤٤٪ من الأموال المستخدمة.

٣٣- عليه/وصي بضرورة اتخاذ ما يلزم من إجراءات المتابعة لضمان الحصول على المرجو من النتائج القابلة للتحقيق من أجل تسوية المبالغ المتكبدة كأعباء في أقرب وقت ممكن.

تسوية الحسابات المصرفية

٣٤- تسوية الحسابات المصرفية عملية توضح الفرق بين الرصيد المصرفي المودع في حساب المنظمة المصرفي بحسب البيان الصادر عن المصرف وما يقابله من مبلغ مقيّد في دفتر الأستاذ العام. لذا فإن هذه العملية أداة هامة للرقابة الداخلية وتقطع شوطاً طويلاً في مجال تعزيز مصداقية البيانات المالية ومنع الوقوع في الأخطاء وارتكاب عمليات الاحتيال وتحديدها. وأجريت في مقر المنظمة الرئيسي دراسة مفصلة لعملية تسوية الحسابات المصرفية. وتبيّن بعد تدقيق ٣٦ حساباً مصرفياً مختاراً تحتفظ بها المكاتب الإقليمية وتلك القطرية والتي قدّمت بشأنها بيانات تسوية للحسابات المصرفية، أن الأرصدة المقيّدة في بيانات تسوية الحسابات المصرفية المتعلقة باثني عشر حساباً منها غير مطابقة لتلك المقيّدة في دفتر الأستاذ العام، ممّا أدى إلى قصور عملية التسوية. وعلاوة على ذلك ثمة بنود لم تُسوّ بعد في حسابات مصرفية معينة، وقد مضى على تعليق هذه البنود فترة طويلة وبعضها يعود أيضاً إلى الفترة المالية السابقة.

٣٥- ولاحظت في مراجعاتي لحسابات المكاتب الإقليمية لكل من أوروبا وشرق المتوسط وجنوب شرق آسيا ومكتب المنظمة القطري الكائن بكيف، أوكرانيا أن هناك حالات تأخير في استلام البيانات المصرفية وفي تسوية الحسابات المصرفية وأن البنود ظلّت بدون تسوية لفترات طويلة. وقد ردت المكاتب الإقليمية بالقول إن حالات التأخير حصلت في عام ٢٠١٠ وخلال الربع الأول من عام ٢٠١١ بيد أن عملية تسوية الحسابات قد استُكملت الآن لغاية نهاية عام ٢٠١١. أما بالنسبة إلى البنود التي لم تُسوّ فقد ردت المكاتب الإقليمية وتلك القطرية بالقول إن تلك البنود يعود تاريخها إلى مرحلة ما قبل تطبيق نظام الإدارة العالمي وتسويتها جارية بمساعدة مركز الخدمات العالمي. ووافق المقر الرئيسي على ضرورة إجراء استعراض محوري أكثر رصانة لعمليات تسوية الحسابات المصرفية وتقديم تقارير عنها.

٣٦- ونظراً لأهمية تسوية الحسابات المصرفية بوصفها جزءاً من الرقابة الداخلية، فإنني/وصي بأن تتخذ المنظمة ما يلزم من خطوات لتنفيذ نظام معني باستعراض عمليات تسوية الحسابات المصرفية والإبلاغ عنها في الوقت المناسب وعلى وجه الدقة. وينبغي أن تواصل المنظمة إيلاء أولوية عالية لتسوية جميع ما لم يُسوّ بعد من بنود في بيانات تسوية الحسابات المصرفية، وخصوصاً تلك التي مضى على تعليقها زمن طويل.

السلف المستديمة

٣٧- يفيد دليل المنظمة الإلكتروني بأن نظام السلف المستديمة هو شكل من أشكال نظم المحاسبة المالية المستخدمة أساساً في الحسابات المصرفية الخاصة بالمكاتب القطرية والمصروفات النثرية. ومن الخصائص الأساسية لنظام السلف المستديمة تحديد سقف مبالغ السلف، إذ يتولى مكتب المراقبة عملية تجديد الموارد اللازمة لتحديد مبلغ السقف في نهاية الفترة أو عندما تقتضي الظروف ذلك. ويقوم مقر المنظمة الرئيسي والمكاتب الإقليمية مقام مكاتب مراقبة السلف المستديمة. ويوجد في المكتب الإقليمي لأوروبا ١٧ جهة من أصحاب السلف المستديمة تمتلك باستمرار مبالغ سلف تتجاوز السقف المحدد لها. أما في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط فقد لوحظ أن ١١ جهة من أصحاب السلف تكبدت نفقات تجاوزت السقف المحدد لتلك السلف، وأن تجديد الموارد

قد تعدّى مبلغ السقوف في ٥ حالات. وأجريت عمليات تجديد الموارد في حالة المكتب القطري بالسودان من دون مراعاة لأرصدة السلف ممّا أدى إلى تجاوز السقف المُحدّد. ولم تُنفذ في المكاتب القطرية بألبانيا وأوكرانيا والسودان عمليات مفاجئة للتحقق من السيولة النقدية. ولُوَظ في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا أن المكاتب القطرية لا ترسل إليه الحسابات الشهرية بانتظام بسبب متأخرات في عمليات التسوية. كما لُوَظ أن المكتبيين الإقليميين لأوروبا وشرق المتوسط متأخران في تقديم التقارير الختامية الشهرية.

٣٨- وقد لاحظتُ الجهود التي يبذلها المكتب الإقليمي لأوروبا من أجل إنشاء فريق معني بالامتثال يتولى استعراض حسابات السلف المستديمة على أساس تقييم المخاطر في المكاتب القطرية كافة. وأكد المكتب الإقليمي لشرق المتوسط الامتثال الكامل لحدود السقوف المُحدّدة وحصل على عائدات شهرية من جميع أصحاب السلف المستديمة لغاية ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١١، فيما أكد لي المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا أن المكاتب القطرية مواظبة الآن على تزويده بحسابات السلف الشهرية.

٣٩- لذا أوصي بأن تعزّز مكاتب مراقبة السلف المستديمة ضوابطها الداخلية لتكفل حصولها من أصحاب السلف المستديمة على العائدات الشهرية في الوقت المناسب وتقلّل إلى أدنى حد من حالات الإفراط في حيازة الأرصدة.

أنشطة الشراء في المكاتب الميدانية

٤٠- **شراء السلع.** تنص مبادئ عملية الشراء في المنظمة على شفافية المنافسة فيما بين مقدمي الخدمات المحتملين. ويتحمّل جميع من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بعملية الشراء من الأفراد والكيانات مسؤولية حماية سلامة العملية وصيانة مبدأي النزاهة والشفافية. ويجب أن تحقق دوماً سلوكيات الشراء والحيازة أفضل المصالح وتتماشى مع أهداف المنظمة والنتائج التي تتوخاها. وقد أشرت في مراجعاتي لحسابات المكاتب الإقليمية وتلك القطرية إلى أن أحكام دليل المنظمة بشأن الشراء فيما يخص التماس العطاءات وضمن المنافسة التامة والحرّة لا يُمثّل لها كما ينبغي.

٤١- ولُوَظ في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا أن ثمة حالات قصور في توثيق ملفات إدارة السجلات وانعدام تقدير الاحتياجات إجمالاً وعدم تقييس المعدات وإجراء عمليات شراء بواسطة تقديم عطاء واحد واستغلال اسم العلامة التجارية، بينما لُوَظ في المكتب القطري ببيانغون، ميانمار أن ثمة حالات تتطوي على عدم تقديم عطاءات تنافسية وأن المهام المتعلقة بأنشطة الشراء غير مفصولة عن بعضها. وتبيّن في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط أن أنشطة الشراء في الحالات الطارئة تستغرق وقتاً طويلاً لكي تُوضع في صيغتها النهائية لتُحيط بذلك الغرض الفعلي من هذه الأنشطة في الحالات الطارئة. كما لُوَظ في المكتب الإقليمي لأوروبا حالات تتطوي على عدم كفاية الوثائق، وانعدام تقديم عطاءات مفتوحة وتنافسية، ورداءة وقصور تقارير التحكيم التي تبرّر قرارات الشراء. وكشفت مراجعة حسابات مكتب المنظمة القطري بتييرانا، ألبانيا النقاب عن حالات شراء مباشر من بائع معين من دون مبررات كافية؛ وقصور في الوثائق؛ وعدم الفصل بين المهام؛ وانعدام التنبّث بالأدلة من استلام السلع.

٤٢- وقد لاحظتُ التأكيدات التي قدمها المكتبان الإقليميان لأوروبا وشرق المتوسط بشأن اعتماد إجراء عمليات تحقق سابقة تكفل تطبيق معايير المنظمة في مجال تقديم العطاءات/ الاختيار، كما أكّدت لي المكاتب القطرية تنفيذ المبادئ التوجيهية للمنظمة بشأن عمليات الشراء نصاً ومضموناً.

٤٣- **شراء الخدمات.** سلطتُ في تقريرِي المبدئي الضوء على حالات تتعلق بعدم الوفاء بمتطلبات مختلفة تتعلق باتفاقات أداء العمل، وهي واحدة من الآليات التي تستخدمها المنظمة في مجال شراء الخدمات. وقد لاحظت باستمرار أثناء إجراء المراجعات الميدانية أن عدداً من الحالات لم تُذكر فيها مبررات اختيار المقاولين؛ وأن تقديم العطاءات التنافسية معدوم في اختيار المقاولين؛ وأن مبررات دفع المبالغ مقدماً غير متاحة في السجلات؛ وأن المتطلبات التعاقدية يُتنازل عنها على أساس وجود علاقة طويلة الأمد مع الشركاء المتعاقدين؛ وأن هناك اختلافات غير مبررة في جداول سداد المبالغ وفقاً لما يرد في الاختصاصات والمبالغ الفعلية المسددة وأن تقارير التحكيم ناقصة أو مفقودة. ولُوحيظ في المكتب الإقليمي لأوروبا أن العقود تُمنح من دون تقديم عطاءات تنافسية وأن النتائج القابلة للتحقيق غير مقيّدة في السجلات وأن المبالغ تُسدّد من دون استلام تقارير تقنية وأن ثمة حالات وافقت فيها بأثر رجعي لجنة استعراض العقود على منح العقود. ولُوحيظت أيضاً حالات مماثلة في المكتبين الإقليميين لجنوب شرق آسيا وشرق المتوسط وفي المكاتب القطرية التي راجعت حساباتها هذا العام. وقد أحطتُ علماً برد المكتبين الإقليميين لأوروبا وشرق المتوسط الذي أفادا فيه بقيام فريق معني بالامتنال بإجراء عمليات تحقق سابقة تكفل الالتزام بدليل قواعد المنظمة.

٤٤- أما المسائل المتعلقة بعدم التقيد بمبادئ المنظمة التوجيهية الخاصة بكلّ من شراء السلع والخدمات، فقد أوضحتها في تقاريري السبعة الأخيرة التي قدمتها إلى جمعية الصحة العالمية. وأرى بعد مراعاتي للمبلغ الإجمالي المتكبد عن شراء السلع والخدمات خلال الثمانية بقيمة ١٣٥٦ مليون دولار أمريكي، أنه يلزم في هذا المجال بذل جهود مضمّنة لضمان التقيد بالإجراءات الموضوعية في هذا الصدد. لذا أوصي بشدة بتحسين الامتنال للأحكام الواردة في دليل المنظمة بشأن الشراء.

إدارة الأصول وسجلات الجرد

٤٥- **إدارة الأصول الثابتة.** يبيّن دليل المنظمة السياسة العامة بشأن إدارة ما تحصل عليه المنظمة وما بحوزتها من أصول ثابتة (تشمل الممتلكات والمرافق والمعدات) وصيانة هذه الأصول والتحقق منها وتقديم تقارير عن فقدانها وسرقتها والتصرف فيها. وقد بيّنت في مراجعاتي لحسابات المكاتب الإقليمية وتلك القطرية أن الاحتفاظ بسجل للأصول الثابتة بوصفه السجل الأساسي لإدارة الأصول يطرح مشكلات مادية فيما يتصل بمدى اكتمال البيانات. ويرغم أن البيانات الخاصة بالأصول الثابتة قد نُقلت من النظام القديم إلى نظام الإدارة العالمي فقد رُئي أنها ناقصة وأن عدداً من تفاصيلها الأساسية لم تُسجّل، والتي تشمل موقع الأصول المادي وأرقام طلبيات الشراء والتفاصيل الخاصة بالبائع وبالضمانات. ولُوحيظ في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا وجود حالات ازدواج في تسجيل الأصول، فيما لُوحيظ في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط أن لجنة حصر الممتلكات وافقت في بعض الحالات على التصرف في الأصول بطريقة روتينية دون تقييم أسباب فقدانها أو سرقتها. كما لُوحيظت حالات تتعلق باختلافات في قوائم الأصول التي تحتفظ بها المكاتب الإقليمية وتلك القطرية، ولوحظ كذلك قصور في التحقق مادياً من الأصول ونشوب مشكلات في نظام الترميز الحاسوبي.

٤٦- **إدارة سجلات الجرد.** تبين مراجعات الحسابات التي أجريت هذا العام الحاجة إلى الاحتفاظ بسجلات جرد محدثة وكاملة. ورُئي أن إدارة سجلات الجرد في المكتب الإقليمي لأوروبا قاصرة، وقد رد المكتب الإقليمي على ذلك بالقول إن إدارة سجلات الجرد تضررت بمياه اكتسحت المكتب، وأكد أن الإجراءات الخاصة بسجلات الجرد ستتحسن بفضل اعتماد إجراءات تشغيل معيارية جديدة. ولم يُجر تحقق مادي سنوي من سجلات الجرد في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط والمكاتب القطرية التي خضعت لمراجعة الحسابات في هذا العام. وقد أحاطتُ علماً برد المكتب الإقليمي بشأن اعتماد إجراءات تشغيل معيارية جديدة من شأنها أن تشمل تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على سجلات الجرد.

٤٧- عليه أشد على التوصية التي صدرت في العام الماضي والقاضية بأن إنشاء نظام فعال لإدارة الأصول وسجلات الجرد يستلزم تعزيز الضوابط الداخلية التي تنظم تسجيل الأصول وتقييمها والتحقق منها مادياً وحياتها، وهو أمر حاسم بوجه خاص من أجل سلاسة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على إدارة الأصول وسجلات الجرد.

السلف الشخصية الممنوحة للموظفين

٤٨- لقد عرضت مشكلة عدم استرداد السلف الممنوحة للموظفين في التقارير التي قدمتها سابقاً إلى جمعية الصحة العالمية، ويسعدني أن أحيط علماً بأن الأمانة قد أنشأت فريقاً معنياً بالمشروع تحت إشراف المراقب المالي لإجراء تحليل شامل للأرصدة الناشئة عن السلف المدفوعة سابقاً عن المرتبات وضمن استرداد المنظمة لهذه السلف، عند اللزوم. وتقرر بناءً على عمل هذا الفريق شطب مبلغ قدره ٤٧٣ ٢٨٠ دولاراً أمريكياً نظراً لأنه يعود إلى موظفين سابقين أو يتعذر استرداده. ولئن كانت معظم هذه الحالات قد حصلت قبل الانتقال إلى نظام الإدارة العالمي فقد وقعت حالتان بمبلغ ١٢٦ ٣٥٥ دولاراً أمريكياً في المرحلة اللاحقة للانتقال إلى النظام المذكور تشيران إلى ضعف الضوابط الداخلية المطبقة في وحدة كشوف المرتبات في نظام الإدارة العالمي، مثلما تبين ذلك الفقرات من ٧١ إلى ٧٤ من هذا التقرير.

٤٩- **سلف المرتبات وسلف استئجار المساكن.** أدرج مبلغ قدره ٩,٨ ملايين دولار أمريكي ضمن المبالغ المستحقة للموظفين في البيان المالي الصادر في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١١ وهو مبلغ ترجح كفته على ذلك الذي سُجِّل في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٩ بمقدار ١٨,٥ مليون دولار أمريكي. ولكن من أصل المبلغ الإجمالي المسجل ضمن مستحقات الموظفين في حساب سلف المرتبات وسلف استئجار المساكن بمقدار ٦,٥٩ ملايين دولار أمريكي، كان هناك مبلغ قدره ٢,٠٦ مليون دولار أمريكي يتعلق بموظفين ما عادوا يعملون بعد في المنظمة بتاريخ ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٩. وقد استهلكت المنظمة عملية جارية على قدم وساق بشأن استرداد هذا المبلغ من الموظفين السابقين.

٥٠- **سلف السفر.** موظفو المنظمة ملزمون بموجب سياسة السفر التي تتبعها المنظمة بتقديم مطالبات تسوية تكاليف سفرهم فور عودتهم. وتخضع السلف الممنوحة للمراقبة بفضل عملية استرداد المتأخرات بتغريم المقصرين التي تُعدّ بموجبها مذكرات ائتمان بشأن خصم سلف السفر غير المطالب بها من المرتب إن لم تُقدّم المطالبة في غضون ٦٠ يوماً. وبلغ مجموع سلف السفر المعلقة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١١ ما مقداره ٢,٢٦ مليون دولار أمريكي، منها مبلغ قدره ٦٦٨ ٧٢١ دولاراً أمريكياً ظل معلقاً لفترة تراوحت بين ٩٠ يوماً و ٣٦٠ يوماً وآخر قدره ٣٦٢ ٨٦٧ دولاراً أمريكياً بقي معلقاً لأكثر من عام. وقد أشرت في مراجعتي المفصلة لحسابات نظام الإدارة العالمي إلى ضرورة تعزيز الضوابط الداخلية في وحدة شؤون السفر، ولاحظت أن المنظمة طبقت في الربع الأخير من عام ٢٠١١ ضوابط جديدة بعنوان "خبير مختص بجودة معاملات السفر" بالمقر الرئيسي.

٥١- لذا أوصي المنظمة بأن تواصل تعزيز الضوابط الداخلية بشأن استرداد السلف الممنوحة للموظفين، وأن تعيد النظر في السلف الممنوحة عن المرتبات وتكاليف الاستئجار والسفر المستحقة لأكثر من عام وأن تتخذ ما يلزم من إجراءات لاسترداد السلف غير القابلة للتحصيل وشطبها عند اللزوم.

نظام الإدارة العالمي

٥٢- أُجري استعراض لأداء نظام الإدارة العالمي ونظام تخطيط الموارد المؤسسية في المنظمة. وتمثل الهدف من المراجعة في التحقق مما إذا كانت حوسبة نظام الإدارة العالمي قد طبقت على نحو اقتصادي وكفوء وفعال

ووفقاً لأفضل الممارسات الدولية، وفي تحديد العبر المستخلصة للاستفادة منها مستقبلاً. واختيرت خمس وحدات من نظام الإدارة العالمي لاستعراضها بالتفصيل، وبحثت أيضاً إجراءات تكنولوجيا المعلومات والأعمال التجارية المتصلة بنظام الإدارة العالمي. كما تمثل هدف هذه المراجعة في تبديد الشواغل التي أثارها المجلس التنفيذي وجمعية الصحة العالمية تحديداً، وفي تقييم مدى تحقيق الفوائد المتوخاة من النظام المذكور.

٥٣- وقد أعدت المنظمة وثيقة بشأن استهلال المشروع (٢٠٠٤) لتنفيذ حل عالمي في مجال تخطيط الموارد المؤسسية يتسنى بفضل استبدال عدد من نظم تكنولوجيا المعلومات المتباينة المستخدمة في مختلف المكاتب. وكان متوقعاً أن تقلل حوسبة نظام الإدارة العالمي من الوقت المُستغرق في معالجة المسائل الإدارية لتفسي إلى تكريس مزيد من الوقت لتنفيذ البرامج الصحية؛ وتمكّن موظفي المنظمة كافة من الحصول بسلاسة على المعلومات المشتركة؛ وتنتقل من بيئة عمل ورقية إلى أخرى آلية تزيد بالتالي من الشفافية وتقلل حالات التأخير والأخطاء؛ وتستفيد من خبرة الموظفين بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتنمية المهارات الشخصية.

٥٤- وقدّرت تكلفة المشروع بمبلغ ٥٥ مليون دولار أمريكي وكان مقرراً استكمالها بحلول عام ٢٠٠٨، على أن إجمالي التكلفة المتكبدة عن تنفيذه حتى شهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ بلغت ٦٩,١٢ مليون دولار أمريكي. وقد لاحظت أنه أنفق على أساس المبلغ المقرر توفيره بمقدار ١٨ مليون دولار أمريكي للخدمات المهنية، مبلغ قدره ٢٩,١٨ مليون دولار أمريكي لنظم الدمج، وأرى أن هذا من أكبر العوامل التي أدت إلى زيادة تكاليف تنفيذ نظام الإدارة العالمي. وقد استُهل تنفيذ عملية حوسبة النظام على مراحل ونُشرت أخيراً في المكتب الإقليمي لأفريقيا في كانون الثاني/يناير ٢٠١١، ويتواصل تنفيذ العملية في جميع الأقاليم الأخرى باستثناء المكتب الإقليمي للأمريكتين.

٥٥- ويعمل نظام الإدارة العالمي بالنسخة ١١-٤-١ من نظام أوراكل للخدمات المالية. وتولّت حواسيب شركة ساتيام (Satyam) حتى نهاية عام ٢٠١٠ وخلال العام الماضي كلّه مهمة نظم الدمج، فيما تتولّى هذه المهمة حالياً حواسيب شركة وايبرو (WIPRO).

٥٦- إنجازات نظام الإدارة العالمي. استُهل تطبيق نظام الإدارة العالمي في المقر الرئيسي وفي جميع الأقاليم (فيما عدا المكتب الإقليمي للأمريكتين)، وأرى أنه جهد جدير بالثناء في ضوء الحقيقة القائلة إن تطبيقه شمل رقعة جغرافية شاسعة؛ وأنه طبّق بلغتين اثنتين؛ وشمل عدة آلاف من الموظفين. كما أرى أن النظام المذكور عزز قدرًا أكبر من الشفافية لأنه أتاح بيان تفاصيل النفقات في الفواتير ومكّن من توفير البيانات في الوقت الحقيقي بالمقارنة مع حالات التأخير التي كانت تدمر لبضعة أشهر في النظم القديمة. كما سهّل النظام الاضطلاع بمعالجة مركزية الطابع للعمليات التجارية، من قبيل إدارة الإجازات وحالات الغياب وتجهيز مطالبات السفر وصرف المرتبات والمبالغ التي يمكن أن تؤدي إلى توفير في تكاليف اليد العاملة ورفع مستوى التخصص.

٥٧- تنفيذ نظام الإدارة العالمي. نُفذ نظام الإدارة العالمي على مراحل في جميع الأقاليم التي تراوحت حالات تأخير تنفيذه فيها بين ٨ أشهر و ٤٠ شهراً. ومن بعض الأسباب الرئيسية التي ساقته الإدارة لتبرير حالات التأخير هذه أن تعزيز نظم الدمج جرى بوقوع أبطأ مما كان يُتوقع له، وأن المناصب الشاغرة في فريق نظام الإدارة العالمي لم تُشغل، وأنه لزم تنفيذ محاولات تجريبية إضافية رائدة في قاعة المؤتمرات أثناء مرحلة التعريف والنهوض بمزيد من الأعمال لأجل وضع مبادئ توجيهية شاملة، والتقليل من شأن المتطلبات المتعلقة بالنتائج القابلة للتحقيق، وأن عملية الاستعراض على الصعيد الإقليمي والتوصل إلى اتفاق بشأن نطاق التنمية استغرقا وقتاً أطول مما كان يُتوقع لهما، والصعوبات المواجهة في الحصول على المناسب من مستخدمي الأعمال من المشاركين في وضع التصاميم في الوقت المناسب، والتقليل من شأن الجهود اللازمة لوظائف التصميم، والصعوبات المواجهة في اتخاذ قرارات بشأن النموذج العالمي لتقديم الخدمات، والعمل الإضافي الذي تعيّن إنجازَه

بفعل الطلبات المقدمة بشأن التغيير، والحقيقة القائلة إن رداءة جودة النتائج القابلة للتحقيق قد تسببت في طول مدة دورات الاستعراض وإطناؤها. وأرى شخصياً أن حالات التأخير قد تُعزى إلى تغيير في نطاق مشروع نظام الإدارة العالمي. فقرار المضي قدماً في تنفيذ معالجة مركزية الطابع للعمليات التجارية لم يُتخذ إلا في وقت متأخر جداً من دورة مشروع النظام المذكور، وكذلك الحال بالنسبة إلى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية سيبيل (SIEBEL) الذي لم يُتوخَّ تنفيذه في الأصل وتنفيذ نظام إدارة السجلات (RMS) الذي لا يشكل جزءاً من نطاق المشروع الأصلي.

٥٨- دراسة مفصلة لوحدات نظام الإدارة العالمي. لقد اخترت خمس وحدات من وحدات نظام الإدارة العالمي لكي استعرضها بالتفصيل - ألا وهي الموارد البشرية الأساسية وإدارة الإجازات والسلف المستديمة الإلكترونية والأصول الثابتة وإدارة البرامج ومركز البيانات العالمي والإدارة الموسعة للنظم. وخصّصت تلك الوحدات لكي تلبّي احتياجات المنظمة. وقد حملني الاستعراض المفصل على أن أخلص إلى أن بعض قواعد العمل غير مثبتت منها في وحدات نظام الإدارة العالمي. ولاحظت أيضاً أن ثمة تخفيف في تطبيق إطار الرقابة الداخلية. وقد ردّت الإدارة بالقول إن قواعد العمل مثبتت منها أثناء تصميم وحدات نظام الإدارة العالمي، ووافقت على أن الضوابط الداخلية أصابها بعض الوهن من جراء التركيز على الخدمة الذاتية، وموافقة المدير، والحد من عمليات التثبيت المباشرة. وثمة مبدأ إرشادي مهم من مبادئ نظام الإدارة العالمي هو الحد من الضوابط المباشرة، بالاقتران مع التكليف بمزيد من المسؤوليات الفردية والإدارية، واستكمالها بعمليات تحقق رجعية الأثر. وقبلت الإدارة بأنه يلزم أن يُعاد النظر في هذا النموذج عند الاضطلاع ببعض العمليات، وسأقت مثلاً على عملية إعادة الوضع إلى سابق عهده بشأن التحقق من شهادة السفر قبل الموافقة على طلبات السفر.

٥٩- ونظراً لأن المنظمة عاكفة حالياً على تنفيذ المرحلة ١ (Wave 1) من التحسينات المُدخلة على نظام الإدارة العالمي ولأن وضع الخطط الرامية إلى الحد من تخصيص النظام المذكور ماضٍ قدماً في هذا المضمار، فإنني أوصي بضرورة أن تجري المنظمة تحليلاً لآثار/ مخاطر كل تغيير يدخل على العمليات/ المهام/ الضوابط قبل إدخالها، الأمر الذي من شأنه أن يفسح المجال أمام إجراء تقييم أفضل لآثار التغييرات وتنفيذ ضوابط تعويضية عند اللزوم.

٦٠- وفيما يتعلق بعنصر إدارة الإجازات ووحدة إدارتها في الموارد البشرية الرئيسية، فقد لاحظت وجود حالات تنطوي على أخذ إجازات من دون تأكيدها في الوقت المناسب وأخرى تتعلق بعدم إدراج المهلة الزمنية المحددة للإشعار بأخذ الإجازة في النظام وحالات إفراط في التمتع بإجازات تعويضية وأخرى مأخوذة عما يُجمع من ساعات إضافية (flexi) وحالات تنطوي على عدم إدراج التحقق بشأن الحد الأقصى للإجازات السنوية التي يمكن أن تتراكم للفرد وحالات كانت فيها أرصد الموظفين من الإجازات سالبة. أما بالنسبة إلى عنصر الموارد البشرية الأساسية، فقد لاحظت وجود عدد كبير من الحالات التي لم تقدم فيها البيانات الخاصة بالمعالين، ولاحظت أيضاً أن عدد الموظفين الذين قدموا تفاصيل عن أفراد أسرهم اقتصر على ٧٨٦ موظفاً، برغم أن الموظفين كلهم ملزمون بالإفصاح عن الأمر نفسه حال مباشرتهم لمهامهم كلما طرأ تغيير ما، والقيام بذلك سنوياً وفقاً لمجموعات لوائح إنتاجية المستخدمين.

٦١- وردّت الإدارة بالقول إن المنظمة شرعت بالفعل في الاضطلاع بعملية للتحقق من الإجازات السنوية في شهر كانون الثاني/ يناير من كل سنة تقويمية، وهي تستطلع جدوى تعزيز النظام وتكاليفه بغرض تأكيد جميع الإجازات تلقائياً في تاريخ معين ومن ثم تجميد السنة التقويمية التي تُؤخذ فيها تلك الإجازات والتحقق من الإجازات المأخوذة عما يُجمع من ساعات إضافية وأخرى تعويضية وتلك المأخوذة سلفاً. وفيما يتعلق بعدم تقديم بيانات عن المعالين وتفاصيل عن أفراد الأسر أكدت لي الإدارة أنها ستنتج عمليات التحقق.

٦٢- وكشف الاستعراض المفصل لوحدة السلف الإلكترونية (e-Imprest) النقاب عن أن قواعد العمل الخاصة بالحدود القصوى لطلبات الشراء (٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي أو ما يعادلها بالعملة المحلية) والحدود القصوى للمدفوعات (٢٥٠٠ دولار أمريكي أو ما يعادلها بالعملة المحلية) لم تُدرج في النظام. وتعمل هذه الوحدة بنظام يشكّل توليفة من تكنولوجيا المعلومات والإجراءات اليدوية - فعملية الموافقة يدوية شأنها شأن تسوية البيانات المصرفية ودفتر المبالغ النقدية ودفتر الأستاذ العام. ويؤدي هذا المزج بين تكنولوجيا المعلومات والإجراءات اليدوية وانعدام الضوابط على مستوى النظام إلى تعريض العملية برمتها إلى مخاطر جمة خاصة في المكاتب القطرية الصغيرة حيث يقوم شخص واحد بمعالجة معاملات السلف بما فيها التسويات المصرفية.

٦٣- وردت الإدارة بالقول إن المنظمة عمدت إلى الإبقاء على وحدة السلف الإلكترونية بسيطة قدر الإمكان لتناسب الطائفة الواسعة من المستخدمين ممن تتفاوت درجات خلفياتهم المالية، ووافقت على أنه يلزم تحسين رصد عمليات التسوية بالاستعانة بوحدة السلف الإلكترونية. وقد يلزم أيضاً تحسين المراقبة المركزية لتسويات السلف. ولئن كان هناك حيز ما لتحسين النظام فإن الإدارة لا ترى أن إضافة ضوابط إلى النظام من شأنه أن يكون عملياً نظراً لطبيعة وحدة السلف الإلكترونية. ويقوم فعلاً التوقيع المادي دون الاتصال بالإنترنت مقام واحد من الضوابط القوية التي تثبت إجراء استعراض عمليات التسوية. ووافقت الإدارة أيضاً على وجود موطن ضعف في استخدام طلبات شراء السلف الإلكترونية على المستوى القطري. وثمة مبادئ توجيهية يلزم تنفيذها بمزيد من الصرامة بشأن استخدام الطلبات المذكورة.

٦٤- أما فيما يتعلق بوحدة إدارة البرامج، فقد لاحظت أنه لم يُعيّن موظفون مسؤولون عن خطط العمل المعتمدة على مستوى المهام الرئيسية وتلك الفرعية، برغم أن ذلك أمر تقتضيه قواعد العمل المتعلقة بالتخطيط التنفيذي. ولم تُصنّف في العديد من المشاريع المهام الرئيسية ولا تلك الفرعية، الأمر الذي قد يؤثر في رصد خطط العمل والإبلاغ عنها ويضر بالتالي بتنفيذ المشاريع. وقد لاحظت أيضاً أنه برغم أن الملاحظات التوجيهية تقيّد بأن النتائج المتوقعة لكل مكتب على حدة ينبغي أن يكون لها أهداف وبيانات أساسية، فإن هذه الأهداف والبيانات لم تذكر في عدد من النتائج المتوقعة لكل مكتب على حدة.

٦٥- وقد ردت الإدارة بالقول إن المنظمة تعمدت في جعل نظام قواعد العمل المختارة إلزامياً بالنسبة إلى القائم بتخطيط الأعمال (مثل الموظف المسؤول عن المهام الرئيسية، وعمليات تصنيف الوظائف الأساسية، والصلات الرابطة بالمعتمد من النتائج المتوقعة لكل مكتب على حدة، والتحقق من التكاليف المتوقعة على أساس مخصصات الميزانية البرمجية)، واعتمدت في الوقت نفسه تنبئها في نظام الإدارة العالمي بشأن قواعد العمل الأخرى (مثل الموظف المسؤول عن المهام الفرعية وعمليات التصنيف المتبقية). ومن شأن جعل نظام شروط العمل برمته إلزامياً أن يبطل وقع الموافقة على خطط العمل ما سيبيط بدوره من تنفيذ هذه الخطط في الوقت المناسب. وستواصل المنظمة تقديم الإرشادات إلى مراكز الميزانية لضمان الامتثال لقواعد العمل. وسيكون لزاماً على الموظفين العاملين في وحدات التخطيط الموجودة في الأقاليم والمقر الرئيسي، ممن يتولون ربط النتائج المتوقعة لكل مكتب على حدة بالمهام المنشأة حديثاً، أن يكفوا امتثال المهام الجديدة لقواعد العمل.

٦٦- وكشفت دراسة مفصلة لوحدة الأصول الثابتة النقاب عن غياب ضوابط التحقق من الأعمال وشؤون التعويض في الوحدة، ما أدى إلى جمع بيانات غير مكتملة وخاطئة. وخلت بيانات الأصول المسجلة في النظام من تفاصيل مهمة من قبيل أرقام الفواتير وأرقام طلبات الشراء والتكاليف الأصلية للأصول وأسماء البائعين وموقع الأصول المادي. وسُجّلت أصول مختلفة بذات الشفرة العمودية والرقم نفسه. ووردت بيانات عن الأصول المستهلكة كلياً. وفضلاً عن ذلك قبل النظام معلومات تتعلق بفئة معينة من الأصول من بين فئاتها كلها.

٦٧- وقد أوصيت بأنه يجوز للإدارة أن تخصص وحدة الأصول الثابتة بحسب الطلب بحيث يصبح من اللازم أن تتضمن تفاصيل منها تكاليف الأصول والمكان، أو تعزيز ضوابط بديلة لاستعراض البيانات المجمعة ضمناً لإتاحة هذه البيانات دائماً في النظام. ووافقت الإدارة على توصياتي وأضافت أن العمل يجري بشكل مواز لتنفيذ التوصية القاضية بتخصيص وحدة الأصول الثابتة بحسب الطلب أو بتعزيز ضوابط بديلة. ويجري وضع الصيغة النهائية لإجراءات التشغيل المعيارية بشأن إدارة الأصول الثابتة، وذلك لتحسين تكامل البيانات المدونة في سجل الأصول الثابتة.

٦٨- ومركز البيانات العالمي هو عبارة عن مستودع مركزي للمعلومات تطلبه الشركات لتطبيقاتها، وقد يستمد هذا المركز من نظام الإدارة العالمي الذي تبدأ منه هذه المعاملات وتنتهي عند الأنظمة القديمة الأخرى (المعاملات الخارجة) أو العكس بالعكس (المعاملات الداخلة). وقد بينت في دراستي لمركز البيانات العالمي أنه يمكن بفضل نظام الإدارة العالمي إنجاز الوظائف التي يؤديها حالياً "دليل بيانات الموظفين" (Whitepages)، لتتقي بذلك الحاجة إلى كل من النظام القديم وواجهة مركز البيانات العالمي. ولوحظت مشاكل في اتساق البيانات فيما يتعلق بنقص بعض البيانات المسجلة في الجداول المنقولة. ووافقت الإدارة مع هذه الملاحظة وأوضحت أن هذا نتج عن الأخطاء القائمة في النظام وأن هذه الأخطاء أصلحت لحل تلك الأنواع من حالات عدم الاتساق.

٦٩- وقد أوصيت باستعراض مبررات الاستمرار في استخدام "دليل بيانات الموظفين" والأنظمة القديمة الأخرى من خلال مركز البيانات العالمي. ووافقت الإدارة على هذه التوصية وأوضحت أن إدخال تغييرات على المركز المذكور سيستدعي استصدار قرار/ موافقة بشأن الأعمال.

٧٠- وبيّن استعراض وحدة إدارة توسيع النظام الاختلاف بين تعاريف المسؤولية في نظام الإدارة العالمي وجدول الأدون الخاصة بالمسؤوليات فيما يتعلق بعدد التعاريف. أضف إلى ذلك أن الموظفين لم يُصنّفوا إلى فئات في جميع المكاتب الإقليمية، وأسندت مسؤوليات متشابهة إلى موظفين لديهم مرتسمات العمل نفسها. وأوصيت بضرورة تسوية تعاريف المسؤوليات في نظام الإدارة العالمي على الفور مع العدد الفعلي للمسؤوليات المتاحة وإسناد المسؤوليات الافتراضية بالاستعانة ببارامترات أدق. وردت الإدارة بالقول إن رسم خرائط فردية للمناصب والأنشطة المنجزة في إطار نظام الإدارة العالمي ليس من الأمور اليسيرة دوماً. ومع ذلك يجري تحليل لعملية تعزيز إسناد المسؤوليات الافتراضية بالاستعانة ببارامترات أدق مثل أنواع الأشخاص والعنوان الوظيفي. وأوضحت الإدارة أيضاً أن عملية تسوية حالات التضارب بين تعاريف المسؤوليات جارية على قدم وساق.

٧١- تحليل الأسباب الجذرية المتعلقة بمستحقات الموظفين. أشرت في الفقرة ٤٦ إلى وضع مستحقات الموظفين في الوقت الراهن والمحاولات التي تبذلها المنظمة من أجل تسوية السلف المتأخرة. وقد أجريت تحليلاً لأسباب الجذرية بشأن كشف المرتبات ومستحقات السفر في إطار نظام الإدارة العالمي، محاولاً فحص مختلف مراحل تطور التطبيق. وانصب تركيزي على تقدير ما إذا كانت وطأة المخاطر الناجمة عن تطوير النظام قد خُفّفت فعلاً في النظام الجديد قبل تنفيذه.

٧٢- وتبيّن أن النظام القديم لدعم المعلومات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية كان يضم سجلاً فرعياً لكل موظف يوحد جميع المعاملات بحسب كل مجال، من مثل المرتبات والسفر والاستحقاقات، جنباً إلى جنب مع وظيفة استفسار وإبلاغ تمكّن من وضع قوائم بتفاصيل الحسابات الخاصة بكل موظف في أي وقت. كما يسر النظام إتاحة الرصيد الصافي المستحق على كل موظف في حد ذاته. وربطت مسؤولية استعراض الحسابات الشخصية وتصفيتها بأماكن عمل الموظفين، أي بالمكاتب الإقليمية أو المقر الرئيسي. ولا أرى أي سبب يحول دون إدراج سجل فرعي لكل موظف في نظام الإدارة العالمي.

٧٣- وردت الإدارة بالقول إنه اتفق في وقت تصميم النظام على استخدام وظيفة أوراكل المعيارية لإدارة الحسابات الشخصية من خلال الإبلاغ مع كشوف المرتبات عن وجود مسؤولية نهائية عن تصفية الأرصدة. وكان ذلك مهماً لتسوية الأرصدة مع سائر بيانات كشوف المرتبات التي قد تستخدم في الإقرارات الضريبية أو لتلبية احتياجات أخرى تتعلق بالإبلاغ. وعلاوة على ذلك تنفذ الإدارة الآن التوصية القاضية برسم خريطة كاملة لجميع حسابات دفتر الأستاذ العام التي تتعلق "بالحسابات الشخصية" في كشوف الحسابات. وقد استحدثت خزانة وصفية جديدة حسب الطلب لتسجيل تفاصيل الموظفين ستساعد على فرز تلك التفاصيل عن دفتر الأستاذ العام. ويجري إضافة إلى ذلك جمع تقرير بغرض تحسين مبالغ أخرى متأخرة تخص السفر والتأمين الصحي للموظفين. كما يقوم فريق معني بالمشروع يرأسه المراقب المالي بنفسه بمراجعة الحسابات الخاصة ويقدم التقارير إلى المدير العام ليبين التقدم المحرز فيما يتعلق بالمبالغ المتأخرة.

٧٤- وقد وافقت الإدارة على توصيتي القاضية بأن عليها أن تحدد في المستقبل شرطاً متكاملًا للعمل عن طريق توحيد احتياجات عمل الإدارات المتفاعلة في مرحلة التخطيط، وأن على المالكين المشاركين أن يتحققوا مجدداً من وثيقة تصميم النظام قبل تطوير التطبيق.

٧٥- وفيما يتعلق بالسفر كشف التحليل الذي أجرته النقاب عن أنه اعتُمدت عملية نموذجية جديدة في مجال السفر بالتزامن مع اعتماد نظام الإدارة العالمي، وهي عملية تعتمد كثيراً على الموظفين في إعداد ما يلزم من وثائق داعمة للمطالبات المتعلقة بسداد تكاليف السفر. كما يضطلع المشرف ومدير خطة العمل بدور محدود في الموافقة على المطالبات المذكورة. وقد استعرضت مختلف الوثائق الخاصة بإدارة المخاطر والسيطرة عليها ولاحظت أنها تشير إلى طائفة واسعة من المخاطر والضوابط على المستوى الكلي ولم تتعمق في دراسة المخاطر والضوابط على مستوى العمليات/ المهام بالنسبة إلى كل مجال يندرج ضمن نطاق العملية النموذجية الجديدة. ولاحظت أيضاً أن مركز الخدمات العالمي بدأ في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٩ بالتحقق بأثر رجعي من المطالبات بسداد تكاليف السفر المتعلقة بسفر الموظفين في مهام. على أنه برغم مرور عامين على اعتماد الضوابط فإن الإدارة لم تتخذ بعد قراراً سياسياً ولم تقدم توجيهات محاسبية بشأن تنفيذ عمليات استرداد الأموال المتعلقة بحالات عدم الامتثال التي حُدثت أثناء التحقق من الجودة بأثر رجعي.

٧٦- وقد ردت الإدارة بالقول إنها استعانت الآن بشخص مستقل لتنفيذ واحد من الضوابط المعيارية المباشرة بشأن جميع الطلبات المتعلقة بالسفر. ويتولى هذا الشخص الجديد الذي يحمل لقب "خبير مختص بجودة معاملات السفر" مراقبة ما يقدمه الموظفون وغير الموظفين من طلبات السفر في مهام، وقد ساعد على اكتشاف بعض ما يعترى سياسة السفر من حالات عدم الاتساق عُولجت في الآونة الأخيرة. وأرسلت في نهاية عام ٢٠١١ مذكرة إعلامية إلى جميع الموظفين أُعلن فيها عن تدشين عملية مراقبة جودة معاملات السفر. على أنه أمر صحيح أيضاً أن الامتثال للمطالبات المتعلقة باسترداد تكاليف السفر لا يزال يشوبه بعض مواطن الضعف. وقد وُجدت التوجيهات والضوابط لرصد تقديم الوثائق المطلوبة على وجه مناسب (مثل بطاقات الصعود إلى متن الطائرة وفواتير الفنادق وتقارير السفر). ومع ذلك لا توجد عمليات منهجية أو إجراءات تأديبية للتعامل مع حالات عدم الامتثال. والسبيل الوحيد للمضي قدماً في هذا الاتجاه هو اللوحة الإدارية الجاري إعدادها لغرض إشعار المدير العام بحالات عدم الامتثال للإجراءات والسياسات.

٧٧- إدارة الأحداث والمشاكل. لقد لاحظت أن طلبات الخدمة لاتزال غير مسندة في مكتب الخدمات العالمي لفترة تصل إلى ١١٩٥ يوماً، الأمر الذي قد يطرح أمام العمل مشاكل خطيرة تظل غير محسومة بما يسفر عن توقف سير العمل ويؤثر أيضاً في رصد أداء الوكلاء. ولاحظت كذلك عدم وضع حدود زمنية لحل مشاكل طلبات الخدمة، فبغيب هذه الحدود قد يتعذر إجراء رصد فعال لحسم مشاكل طلبات الخدمة وتقدير أداء الوكلاء في الوقت المناسب. ولاحظت أن ١٦٨٠ حالة قد حُسمت بعد انقضاء ٩٠ يوماً، علماً بأن الفترة القصوى لحسمها

هي ٢٨٨ يوماً. وكان الهدف من تحديد الوكلاء لأولويات حسم طلبات الخدمة هو إيلاء الأولوية لحسم الطلبات على أساس الطابع العاجل للحدث ودرجة تأثيره. ولاحظت أيضاً أن إيلاء الوكلاء أولوية لطلبات الخدمة لم يتم بشكل صحيح، مما أثر على حسم مشاكل طلبات الخدمة في الوقت المناسب، وخاصة المشاكل ذات الطبيعة "الخطيرة" و"الكبرى". كما لاحظت أن مكتب الخدمات العالمي لم يتلق من المركز الدولي للحساب الإلكتروني "تحذيرات يومية بشأن إدارة المشاكل" ولم يصدر عن المكتب بطاقات بالمشاكل الناشئة، برغم أن من المتوخى منه أن يؤدي دوراً رئيسياً في إدارة الأحداث.

٧٨- لذا/وصي مكتب الخدمات العالمي بضرورة أن يواظب على استعراض طلبات الخدمة ضماناً لإسناد هذه الطلبات كما ينبغي، وأن ينفذ خطة العمل بشأن إبرام اتفاقات مستوى الخدمة واتفاقات مستوى التشغيل التي تحدد بوضوح النتائج القابلة للتحقيق والإطار الزمني لحسم طلبات الخدمة وتحديد الوكلاء لأولويات حسمها. وقد يعزز مكتب الخدمات العالمي إجراءاته الداخلية اللازمة لحسم طلبات الخدمة في الوقت المناسب، بحيث يصبح عدد الحالات التي يتطلب حسمها ٩٠ يوماً فما فوق أمراً استثنائياً. وعلاوة على قيام المكتب بإدارة الأحداث فإن عليه أن يؤدي دوراً أكثر نشاطاً في تحليل الأحداث وإدارة المشاكل.

٧٩- وقد قبلت الإدارة بالتوصيات وردت بالقول إن مكتب الخدمات العالمي يتولى داخلياً قياس أدائه في مجال حسم طلبات الخدمة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو لا يدير في الوقت الراهن إلا عمليات الاتصال الشاملة بشأن تدارك المشاكل والأحداث الكبرى. ولكن من شأن المكتب أن يضطلع في إطار "رصده للأداء" بدور أهم في كامل العملية الشاملة لإدارة المشاكل "على نحو استباقي". وعليه فإنه عاكف على إبرام اتفاقات مستوى الخدمة واتفاقات مستوى التشغيل مع المعنيين من أصحاب الخدمات في إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما ستشمل اتفاقات مستوى التشغيل إجراءات اختيار المناسب من الأولويات التي يحددها الوكلاء بشأن أنواع محددة من المسائل، وسيُفرغ من ذلك بحلول نهاية الربع الثالث من عام ٢٠١٢.

٨٠- **أساليب عمل مركز الخدمات العالمي.** لقد درست مسألة قياس أداء مركز الخدمات العالمي ولاحظت في التقارير التقنية الشهرية أن نسبة كبيرة من المعاملات أُسقطت من حسابات المهلة الزمنية لتقوض فائدة عملية تقديم التقارير وتشير إلى تعذر إمكانية مساءلة الموظفين عن أدائهم. ولا يبين التقرير الأخير النسبة المئوية لما جُهِّز من طلبات الخدمة في غضون المهلة الزمنية اللازمة لتقديم الخدمات المالية العالمية التي تمثل نسبة ٨٣٪ من مجموع ما تلقاه مركز الخدمات العالمي من معاملات في آب/ أغسطس ٢٠١١. ولم تُدرج في مجموع الطلبات الواردة والمُجَهَّزة والمرفوضة الفواتير المعدّة يدوياً وتلك المعدّة إلكترونياً لوكلاء السفر وشهادات التخليص المتعلقة بشؤون السفر وخطوط تسوية المعاملات المصرفية اليومية التي وردت خلال شهر آب/ أغسطس ٢٠١١. ولاحظت أن المؤشرات الواردة في مقاييس الأداء (نتائج الأداء الرئيسية الخاصة بمركز الخدمات العالمي) وأحدث فهرس بالخدمات التي يقدمها المركز والتقني الشهري لشهر آب/ أغسطس ٢٠١١ غير متطابقة.

٨١- وردت الإدارة بالقول إن بعض البنود يُستبعد في واقع الأمر لضمان الاتساق مع ما أُفيد به في إصدارات سابقة من هذه التقارير. وسيلزم استعراض الموضوع عندما تبدأ دورة جديدة لتقديم التقارير ويُعاد النظر في التقرير التقني الشهري.

٨٢- عليه/وصي مركز الخدمات العالمي بأن يستعرض قياسات الأداء والفهرس الحديث بالخدمات التي يقدمها والتقارير التقنية الشهرية تحقيقاً للاتساق في اعتماد نتائج الأداء وأهدافه الرئيسية. ورفعاً لمستوى الشفافية والمساءلة ينبغي تنقيح التقارير التقنية الشهرية لتشمل البنود المستبعدة حالياً. ويجوز اتخاذ إجراءات لحساب المهلة الزمنية بشأن المعاملات المالية.

٨٣- أداء مركز المكالمات الهاتفية. لوحظ في بعض الأسابيع أن النسبة المئوية للمكالمات الهاتفية المُتخلّي عنها تجاوزت العتبة المحددة لها بمقدار ٢٥٪. وأفادت الإدارة بأن ارتفاع النسبة المئوية لهذه المكالمات يُعزى في الأغلب إلى طفرات مفاجئة في المكالمات بفعل حالات انقطاع غير متوقعة نجمت عن أحداث أو مشاكل كبيرة. وأرى أن خدمات مركز المكالمات الهاتفية تكتسي قدراً أكبر من الأهمية في أوقات وقوع المشاكل أو الأحداث الكبرى، لذا فإن التنبه كما ينبغي إلى ما يرد من مكالمات في تلك الأوقات أهم منه في الأوقات العادية. وأرى أيضاً أن العتبة المحددة للمكالمات المُتخلّي عنها بمقدار ٢٥٪ عالية. كما لاحظتُ أن الإحصاءات المتعلقة بأداء مركز المكالمات لا تخضع للتحليل لأغراض تقييم أداء المركز. لذا أرى أن من الضروري رصد أداء الموظفين من فئة الخدمات على أساس شهري ويومي من خلال تقديم تقارير مختلفة.

٨٤- وكنت قد أوصيت مكتب الخدمات العالمي بأن يقوم في الوقت المناسب بإعداد وتنفيذ مؤشرات الأداء الأساسية واتفاقات مستوى الخدمة واتفاقات مستوى التشغيل، وأن يحل أيضاً البيانات المتاحة بخصوص المكالمات المتعلقة بمركز الاتصالات. ووافقت الإدارة على توصيتي وأوضحت أن مؤشرات الأداء الأساسية بالنسبة إلى وكلاء مكتب الخدمات العالمي يجري استعراضها وأنها ستحدّث في موعد أقصاه شهر آذار/ مارس ٢٠١٢. ويعي المكتب بوصفه مقدم الخدمات أهمية مؤشرات الأداء الأساسية بالنسبة إلى وكلائه، وأن اعتماد هذه المؤشرات سيرتقي بأداء الفريق إلى مستويات عالية. وإضافة إلى هذه المؤشرات يجري رئيس مكتب الخدمات العالمي تحليلاً للمكالمات وطلبات الخدمة الواردة، كما يجري إعداد تقرير إحصائي (يتضمن هذا التحليل) كل أسبوعين لكي ترجع إليه الإدارة العليا.

٨٥- إدارة عمليات التغيير والإصدار والتشكيل. لقد أوصيت المنظمة فيما يخص إدارة التغيير والإصدار والتشكيل بأن تضمّن نظام إدارة حافظة المشروعات البيانات المستكملة حسيماً هو مطلوب في الوثائق التقنية لنظام الإدارة العالمي - بالصيغة MD.050، طلب تغيير وإحالة الجدول الزمني لإجراءات تعزيز التغيير، وذلك لزيادة فعالية عمليات الرصد. ويجب إجراء استعراض إشرافي دوري لطلبات الخدمة المغلقة لضمان أن تُدرج فيها جميع الأنشطة ووثائق الدعم المتعلقة بعمليات التغيير والتعزيز. ونظراً لأن البيانات الواردة حالياً في صحائف العمل لا تقدم معلومات عن أنشطة معينة (المتاحة في حالة تخطيط البرامج وإدارتها) في إطار عملية إدارة التشكيل، فإنني أوصي الإدارة بأن تباشر فوراً في بذل جهود رامية إلى إدارة التشكيلات إدارة كلية بالاستعانة أيضاً بتخطيط البرامج وإدارتها. وينبغي إضفاء الطابع الرسمي على عملية تحديث مجموعة لوازم إنتاجية المستخدم نزولاً عند طلبات الخدمة، بوصفها إحدى العمليات التي يتعين أن يستهلها صاحب العمل ويرصدها.

٨٦- وقد وافقت الإدارة على هذه التوصيات، وأشارت إلى أن مجموعة لوازم إنتاجية المستخدم تحدّث بانتظام لكي تبين التغييرات الطارئة على نظام الإدارة العالمي. وقد نشرت حتى الآن ٣٤ نسخة إجمالاً من هذه المجموعة. وفضلاً عن ذلك تجري صيانة وتحديث أداة تطوير مجموعة لوازم إنتاجية المستخدم في كل مرة يصدر فيها نظام أوراقك نسخة جديدة منها. وستحدّث الأداة في المستقبل بالتزامن مع تحديث نظام الإدارة العالمي إلى النسخة ١٢.

٨٧- استرجاع البيانات بعد الأعطال. يحتوي المركز الدولي للحساب الإلكتروني على قاعدة بيانات تستضيف ما يُقدّم إلى المنظمة من خدمات فيما يتعلق بنظام الإدارة العالمي. لذا يرتبط المركز الدولي للحساب الإلكتروني ارتباطاً وثيقاً بعملية استرجاع البيانات بعد الأعطال، مادام الأمر يتعلق بشؤون تشغيل خوادم قاعدة البيانات وصيانتها. ولا تحدّد عملية استرجاع البيانات بعد الأعطال مواعيد زمنية دورية لاختبار الإجراءات. وقد لاحظت أن اختبارين فقط قد أجريا حتى الآن تفصلهما مدة تزيد على عامين (في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٨ وآذار/ مارس ٢٠١١). ويرغم أن خطة استرجاع البيانات بعد الأعطال في نظام الإدارة العالمي تعتمد على تطبيقات أخرى متكاملة، فإن اختبار التشغيل لم يشمل هذه التطبيقات مما أدى إلى تعريضها للضرر بشكل كبير. ومن

المزمع إجراء اختبار تشغيل آخر في الربع الأول من عام ٢٠١٢. ويعدّ موقع استرجاع البيانات بعد الأعطال الخاص بالمركز الدولي للحساب الإلكتروني في جنيف من "المواقع النشطة" (أي أنه جاهز للاستخدام) من حيث البنية التحتية الأساسية للمركز الدولي للحساب الإلكتروني، على أن موقع استرجاع البيانات فيما يخص خدمات العمل الإلكترونية التي تقدمها المنظمة في إطار نظام الإدارة العالمي يعدّ "موقعاً متوسط النشاط" وينطوي على القيام بعمليات يدوية متعددة الخطوات لاسترجاع وسط النهوض بالأعمال الإلكترونية. ويؤثر ذلك في الوقت اللازم لاسترجاع البيانات وكذلك في نقاط استرجاع البيانات في نظام الإدارة العالمي. وعلاوة على ذلك فإن قدرة النظام على استرجاع البيانات بعد الأعطال لا تزيد عن ٧٠٪ من قدرته العادية، ما قد يؤثر على قدرة المعالجة. وتوجد أيضاً وحدة استرجاع البيانات بعد الأعطال في جنيف شأنها شأن مركز البيانات الأولية، ما يعرّض نظام الإدارة العالمي لمخاطر كبرى إذا وقع عطل في جنيف يؤثر في مركزي البيانات الأولية والثانوية.

٨٨- وقد أحاطت الإدارة علماً بهذه الملاحظة ووافقت على إجراء مناقشة مع المركز الدولي للحساب الإلكتروني للنظر في عمليات الاستعادة القائمة على عينات تؤخذ دورياً. ومع أن الإدارة وافقت على أن تحويل مركز استرجاع البيانات الثانوي/ بعد الأعطال من شأنه أن يحد من المخاطر، فإنها صرحت بأن ثمة اعتبارات أخرى يتعين مراعاتها وأن القرار المتخذ في هذا الصدد لا بد أن يكون جزءاً من تحليل أوسع نطاقاً لخطة استمرارية الأعمال.

٨٩- لذا/وصي بأن تتقصى المنظمة إمكانية تحويل مركز استرجاع البيانات الثانوي/ بعد الأعطال إلى موقع آخر غير موقعه في جنيف. ويجب الإسراع في إتمام عملية إعادة تنظيم المعدات واختبار إجراءات تشغيل التجهيزات الاحتياطية في نظام الإدارة العالمي. وينبغي القيام بإجراءات استرجاع البيانات بعد الأعطال على فترات زمنية منتظمة وتوثيق إجراءات الاختبار ونتائجه كما ينبغي، ويلزم أيضاً اختبار استعادة النسخ الاحتياطية من الخادم.

٩٠- **تخطيط استمرارية الأعمال.** أُعدت في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٩ وثيقة "إطار العمل الخاص بتصريف شؤون استمرارية الأعمال" لتكون بمثابة نموذج معياري لوضع خطة استمرارية الأعمال في المنظمة. وترمي هذه الوثيقة إلى تقديم إطار عمل لتخطيط استمرارية الأعمال في مقر المنظمة الرئيسي الكائن في جنيف وفي مركز الخدمات العالمي التابع للمنظمة في كوالالمبور، لكنها لا تأخذ المكاتب الإقليمية في الحسبان. ولا يتضمن إطار العمل إلا المخاطر التي قد تهدد استمرارية الأعمال من دون أن يدخل في تفاصيلها. ولم تُوضع بعد في صيغتها النهائية الخطة الخاصة بالجوانب البشرية والبنية التحتية لنظام الإدارة العالمي حسبما وردت في إطار العمل.

٩١- وتؤكد وضع خطط استمرارية الأعمال في المكاتب الإقليمية، فيما استُكملت مسودة خطة استمرارية الأعمال الخاصة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط ومن المُرتقب أن توقع الإدارة العليا هذه المسودة قريباً. أما خطة استمرارية الأعمال في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا فقد أُعدت في عام ٢٠٠٩، ومن المتوقع إعداد خطة أشمل تكون جاهزة بحلول شهر نيسان/ أبريل ٢٠١٢. وقد اتخذ المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ عدداً من الخطوات التي تكفل تنفيذ خطة استمرارية الأعمال وكان متوقعاً أن تصدر وثيقة ختامية في هذا الصدد في شهر كانون الثاني/ يناير ٢٠١٢.

٩٢- وقد وافقت الإدارة على توصيتي القاضية بأن ترسخ خطط استمرارية الأعمال وتنفذها في المكاتب كافة من باب الأولوية. ويمكن إيلاء اهتمام خاص إلى الشؤون البشرية وشؤون البنية التحتية لأن خطة استرجاع البيانات بعد الأعطال تراعي أيضاً المسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

٩٣- **التعاقد مع شركة ويبرو (WIPRO).** أبرمت المنظمة في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٠ اتفاق خدمات رئيسي مع شركة ويبرو يتعلق بدعم وصيانة تطبيق جناح نظام أوراكل الإلكتروني لإدارة الأعمال، ودعم المسؤولين عن قواعد البيانات في تطبيقات نظام الإدارة العالمي، وتطوير التعزيزات والشؤون الاستشارية بشأن تكنولوجيا المعلومات والتعزيزات التشغيلية. وقد لاحظت أن اتفاقات مستوى الخدمات لم تنفذ حتى الآن، ولاحظت أيضاً في تقارير الجودة أن ٢٠٪ من المشاكل التي تصدر بطاقات لحسمها ظلت غير محسومة طيلة فترة الأشهر الممتدة من كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٠ إلى تموز/ يوليو ٢٠١١ (باستثناء شهر شباط/ فبراير ٢٠١١).

٩٤- وقالت الإدارة إنه يجري في الوقت الراهن وضع اتفاقات مستوى الخدمة مع شركة ويبرو في النظام، ويجري في الوقت ذاته رصد مؤشرات الأداء الرئيسية. وأضافت الإدارة قائلة "نعكف حالياً على إغلاق حجم التدفق الإجمالي (١٠٠٪). ويكمن التحدي الذي نواجهه في التأخر في القيام بذلك. وقد خفضنا هذا التأخير في مسار المشتريات إلى أقل من ٥ أيام تأخير، وينصب تركيزنا حالياً على خفض هذا التأخير في مسارات أخرى إلى أقل من ١٠ أيام تأخير في غضون ٣ أشهر، وإلى أقل من ٥ أيام تأخير في غضون ٦ أشهر".

٩٥- عليه أوصي بتنفيذ اتفاقات مستوى الخدمة المبرمة مع شركة ويبرو في أسرع وقت ممكن، وعلى الإدارة أن تتحرى أسباب تدني النسبة المئوية لما يُغلق من حالات شهرياً وأن تستهل اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية للإسراع في حسم البطاقات المقدمة بشأن المشاكل.

٩٦- **التعاقد مع المركز الدولي للحساب الإلكتروني.** المركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة هو طرف آخر يقدم الخدمات تستعين به المنظمة للحصول على خدمات استضافة نظام الإدارة العالمي وغيره من التطبيقات التي تستخدمها. ولاحظت أن تقرير مراجع الحسابات SAS 70 من النوع الثاني المقدم إلى المركز الدولي للحساب الإلكتروني يشمل الفترة من ١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٠ إلى ٢٨ شباط/ فبراير ٢٠١١، وقد ورد فيه أن أي إسقاطات في المعلومات الواردة فيه بالنسبة إلى المستقبل معرضة للمخاطر. ورداً على استفساري عن كيفية تأكد المنظمة من فعالية الضوابط في الفترة غير المشمولة بالعقد، قالت الإدارة إن من المتوقع أن يواصل المركز الدولي للحساب الإلكتروني إجراء اختبارات مماثلة لمراجعة الحسابات بشكل دوري للتأكد من فعالية الضوابط وصيانتها أو تحسينها في الفترة التي تتخلل الاختبارات. ولاحظت أيضاً أنه برغم انقطاع الخدمة بلغت نسبة إتاحتها ١٠٠٪. وكان بطء استجابة النظام أحد المسائل الرئيسية التي بيّنها لي مستخدمو نظام الإدارة العالمي.

٩٧- لذا أوصي المنظمة باستعراض تقارير المركز الدولي للحساب الإلكتروني عن قياسات الخدمات والتحقق من تقاريره. وينبغي الإسراع في اتخاذ إجراءات لحل المشاكل المتعلقة بالأداء. أما اختبارات مراجعة الحسابات، ومنها اختبار SAS 70، التي تغطي بيئة المراقبة، بما فيها اختبار الفعالية التشغيلية للضوابط، فيمكن إجراؤها على فترات منتظمة تشمل كامل فترة اتفاق تقديم الخدمات الرئيسية. وقد وافقت الإدارة على التوصية وعلى عرض المسألة على لجنة إدارة المركز الدولي للحساب الإلكتروني لتتظر فيها.

الخطط المقبلة بشأن نظام الإدارة العالمي

٩٨- **دمج النظام في إقليم الأمريكتين.** نظام الإدارة العالمي غير مُدمج في إقليم الأمريكتين، وعليه يتعذر بخلاف سائر الأقاليم التعمق في بحث بيانات الإنفاق بالتفصيل في الإقليم على مستوى ما يصدر من فواتير لأن البيانات الخاصة بالإقليم ترد على مستوى مجمع. ولا تتوافر بيانات عن إقليم الأمريكتين في الوقت الحقيقي لأن هناك تأخير يصل إلى زهاء شهرين بين تكبد النفقات على مستوى المكتب القطري وإدخال البيانات في نظام

الإدارة العالمي. وثمة غموض في وضوح رؤية معاملات الإقليم المتعلقة بجملة أمور منها الموردون وشؤون السفر والإجازات. أضيف إلى ذلك أن الإقليم يستخدم نظاماً مختلفاً، لذا فهناك ازدواجية في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية اللازمة لإدارة الوحدات الخاصة بالموارد البشرية والمطالبات بسداد تكاليف السفر والإجازات.

٩٩- ونظراً لأن إقليم الأمريكتين قرر تنفيذ نظام جديد لتخطيط الموارد المؤسسية، فإنني أوصي المنظمة بأن توثق عرى عملها مع الإقليم أثناء تطوير نظامه، وذلك لنقل البيانات المفصلة من هذا الإقليم في فترة زمنية أقصر.

١٠٠- خطط التعزيز والتحديث. إن العنصرين الأساسيين في الخطط المقبلة بشأن نظام الإدارة العالمي هما التحديث الفني والحد من التعديلات المدخلة حسب الطلب. وتزعم المنظمة أن تفرغ من التحديثات التقنية بحلول آب/ أغسطس ٢٠١٣، لأن شهر تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣ هو الموعد النهائي للحصول على الدعم التقني من نظام أوراكل للنسخة القديمة. وفيما يتعلق بخطط الحد من التعديلات المخلة حسب الطلب، فقد وضعت ست وحدات بتعديلات كثيفة حسب الطلب، واستحصلت مبدئياً موافقة لجنة أصحاب العمل على الحد من إدخال تلك التعديلات. وبالنظر إلى الأهمية الجوهرية لنظام الإدارة العالمي بالنسبة إلى المنظمة، فإنني أوافق على الهدف المحدد لإجراء تحديث تقني يكفل أن يواصل نظام أوراكل تقديم الدعم إلى نظام الإدارة العالمي بعد عام ٢٠١٣. ويمكن تنفيذ خطط الحد من التعديلات حسب الطلب بطريقتين اثنتين هما:

• ضمان مواعمة إجراءات العمل بالكامل مع أفضل الممارسات المتبعة في نظام أوراكل؛

• أو عدم السماح بمواعمة إجراءات العمل مع أفضل الممارسات المتبعة في نظام أوراكل (أو عدم مواعمتها مع تلك الممارسات بالكامل).

١٠١- وإذا نُسقت إجراءات العمل تماماً مع أفضل الممارسات، فقد يؤدي حينئذ الحد من التعديلات المدخلة حسب الطلب إلى إجراء عمليات تحقق متينة ملازمة لنظام أوراكل، وقد يتيح أيضاً تقارير معيارية عن المعاملات في النظام المذكور. أما إذا أخذ بالخيار الثاني، فقد لا تُتاح حينها عمليات التحقق والتقارير المعيارية عن نظام أوراكل، وهي حالة قد يلزم فيها التأكد من وضع ضوابط وقائية بديلة بشأن التحقق من البيانات، وإعداد تقارير حسب الطلب عن المعاملات الاستثنائية، وإجراء مراجعات للحسابات في المرحلة اللاحقة للاطلاع على المعاملات، الأمر الذي قد ينطوي على تكبد تكاليف إضافية. وما يشغلني هو أن جودة البيانات قد تتضرر من جراء الأخذ بالخيار الثاني دون وضع ضوابط وقائية بديلة وعمليات رصد فعالة لاحقة للاطلاع على المعاملات.

١٠٢- عليه أوصي بأن ترصد المنظمة عن كثب تنفيذ التحديثات التقنية ضماناً لاستكمال التحديثات في وقت مناسب يسبق موعد قطع الخدمة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣.

١٠٣- الطريق إلى الأمام. لقد حدّدت في استعراضني بشأن الأداء عدة مجالات يوجد فيها حيز لإدخال تحسينات كبيرة. وينبغي أن تشرع الإدارة في اتخاذ إجراءات لتنفيذ توصياتي بطريقة محددة زمنياً لتعزيز نظام الإدارة العالمي وجني فوائد أكثر منه. وأود أن أؤكد تحديداً على أنه ينبغي لإدارة المنظمة أن تمضي قدماً في تنفيذ خططها الرامية إلى إزالة طابع التخصيص من النظام المذكور شريطة أن توائم إجراءات العمل بالكامل مع أفضل ما تتبعه شركة أوراكل من ممارسات. وفي حال تعذرت إزالة طابع التخصيص هذا فإنني أود أن أؤكد على ضرورة وضع ضوابط بديلة، وخاصة في ضوء الحقيقة القائلة إن نظام الإدارة العالمي لا يستطيع أن يتحقق من كل قواعد العمل. وفيما يلي الأشكال التي قد تتخذها الضوابط البديلة:

- توليفة تجمع بين مراجعات تُجرى في المرحلتين السابقة لإجراء المعاملات واللاحقة لها بشأن الامتثال لقواعد العمل؛
- إعداد تقارير بشأن تحديد المعاملات المعلّمة بإشارات حمراء/ المعاملات المريبة ومتابعة هذه التقارير دورياً؛
- إشراك خبراء معينين بتحليل البيانات في مجال تحليل المعاملات.

١٠٤- وفيما يتعلق باقتراح الأمانة بصدد إنشاء مكتب لشؤون الأخلاقيات في المنظمة والذي حظي بترحيب أعضاء المجلس التنفيذي في دورته الاستثنائية بشأن إصلاح المنظمة،^١ يسعدني أن ألاحظ أن العمل جار على قدم وساق في هذا المضمار. ويمكن تكليف مكتب شؤون الأخلاقيات بمسؤولية رفع مستوى وعي الموظفين بشأن مسألتَي النزاهة والأخلاقيات؛ وذلك لإبراز مبادئ توجيهية مفصلة بشأن ممارسات الموظفين التي يُنظر إليها على أنها غير مقبولة والعواقب المترتبة على حالات عدم الامتثال.

عمليات الشطب والإعفاءات الإدارية وحالات الاحتيال والغش الافتراضي

١٠٥- عمليات الشطب. استُحصِلت في شباط/ فبراير ٢٠١٢ الموافقة على شطب مبلغ قدره ٤٧٢ ٣٨٠ دولاراً أمريكياً ذي صلة بالسلف الشخصية، منه مبلغ قدره ٤٥٣ ١٣١ دولاراً أمريكياً تعلق بالمقر الرئيسي وآخر قدره ٩٢٧ ٣٤٠ دولاراً أمريكياً ذي صلة بالمكتب الإقليمي لأفريقيا.

١٠٦- الإعفاءات الإدارية. أبلغ المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا عن حالة إعفاء إداري واحدة بمبلغ ٣٨١٩ دولاراً أمريكياً، كما أبلغ المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ عن حالة واحدة مماثلة بمبلغ ٧٦٥٣ دولاراً أمريكياً. ومُنح في المقر الرئيسي إعفاء إداري مبلغه ٩٤ ٥٦٥ دولاراً أمريكياً. وجرت الموافقة أيضاً في المقر الرئيسي على مبلغين مُحا كإكراميات قدرهما ٦٢٦ فرنكاً سويسرياً و ٢٥٠٠ فرنك سويسري.

١٠٧- حالات الاحتيال والغش الافتراضي. أفاد المكتب الإقليمي لشرق المتوسط بوقوع ثلاث حالات احتيال، فيما لم تبلغ المكاتب الإقليمية لكل من غرب المحيط الهادئ وأوروبا وجنوب شرق آسيا عن وقوع أي حالة من حالات الاحتيال أو الغش الافتراضي. كما لم ترد من المكتب الإقليمي لأفريقيا أية معلومات عن ارتكاب حالات احتيال.

حالة توصيات مراجع الحسابات الخارجي

١٠٨- قدّمت في تقرير المبدئي عدداً من التوصيات المتعلقة بكلّ من المسائل المالية وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والضوابط الداخلية وإدارة الإيرادات وبنود المساهمة وإدارة البرامج وإدارة المشتريات والأصول وسجلات الجرد والسلف الشخصية الممنوحة للموظفين ومكتب خدمات المراقبة الداخلية في المنظمة. ووافقت الأمانة على تنفيذ تلك التوصيات. وقد قيّمت في إطار إجراء مراجعاتي التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات، وترد نتائج هذا التقييم في التذييل أدناه. ويجري تنفيذ معظم التوصيات في مراحل مختلفة، وقد نُفِّذ

١ الوثيقتان EBSS/2/2 و EBSS/2/2011/REC/1، المحضر الموجز للجلسة الرابعة (النص الإنكليزي).

عدد قليل منها تنفيذاً كاملاً. وأود أن أحث المنظمة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ التوصيات المقدمة في العام الماضي والواردة في هذا التقرير.

كلمة شكر

١٠٩- أود أن أسجل تقديري لما لقيته من تعاون ومساعدة من المديرية العامة والمديرين الإقليميين والموظفين في منظمة الصحة العالمية خلال عمليات المراجعة التي قمت بها.



فينود راي
المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في الهند
مراجع الحسابات الخارجي
١٨ نيسان/ أبريل ٢٠١٢

التذييل

حالة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات في العام الماضي

حالة تنفيذها	التوصية
اعتمدت المنظمة المعيار ٢٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وأعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.	١- أوصي بإجراء استعراض للمساهمات الطوعية غير المحصلة ورصد الاعتمادات لها وفقاً للمعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة.
العمل جارٍ على قدم وساق. وأعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.	٢- أوصي بأن يتم النظر في اعتماد توصيات التقرير التي لها أثر مباشر في تعزيز الضوابط الداخلية وتعزيز ترتيبات الإبلاغ، بغية الموازنة بين مسؤوليات المراقب المالي وصلاحياته.
العمل جارٍ على قدم وساق. وأعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.	٣- أوصي المنظمة بأن تسرع في إعداد خطة عمل تورد فيها تفاصيل النتائج المتوقعة والجدول الزمني لتطبيق المعلق من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وذلك لضمان بدء تنفيذ عملية التحول إلى المعايير المحاسبية الدولية اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢.
٤- إدارة الإيرادات وبنود المساهمة:	
نفذت. ونفذت أيضاً في أيار/مايو ٢٠١١ الإجراءات الوسيطة في اتفاقات المانحين، بما فيها أداة تتبع اقتراحات المانحين.	(أ) أوصي بأن يتم تنفيذ الأداة المقترحة لتتبع الجهات المانحة، والتي هي قيد التجريب الآن، تنفيذاً كاملاً لكي تتلقى وحدة إدارة الإيرادات وبنود المساهمة المعلومات في الوقت المناسب، وللتمكن أيضاً من تقليص التأخيرات.
العمل جارٍ على قدم وساق. وتتابع وحدة إدارة الإيرادات وبنود المساهمة الأمر للتأكد من أن جميع بنود المساهمة الجارية بعد التحويل، وبنود المساهمة كافة التي تتضمن أرصدة مدينة، هي بنود لها ارتباط باتفاقات في نظام الإدارة العالمي. وهناك عدد قليل جداً من بنود المساهمة في هذه الفئة لا توجد له روابط اتفاقات.	(ب) أوصي وحدة إدارة الإيرادات وبنود المساهمة بأن تواصل تتبع جميع الاتفاقات وإدراج المبلغ الصحيح الخاص بكل بند للمساهمة في النظام من أجل التخلص من مشكلة اختلاف البيانات.
لم تنفذ. ولم يُحدّد تدريب مديري بنود المساهمة ضمن الأولويات في قائمة اقتراحات التدريبات العالمية. وستنظم الدورة التثقيفية في عام ٢٠١٢، إذا تأكد توافر الأموال لتطوير مهارات الموظفين.	(ج) أوصي بمشاركة مديري بنود المساهمة بنشاط في دورة إدارة بنود المساهمة بغية ضمان استخدام أموال بنود المساهمة على نحو تام مع عدم تأثر تنفيذ المشاريع.
العمل جارٍ على قدم وساق. وأعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.	(د) أوصي المنظمة بأن تواصل تكثيف جهودها في استعراض وتقليص المبالغ المستحقة التي يتأخر سدادها.
العمل جارٍ على قدم وساق. ويُعكف الآن على وضع إجراء لإدارة الإيرادات القديمة غير المخصصة/غير المحددة. وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر بلغت الإيرادات غير المخصصة ٢,٣ مليون دولار أمريكي.	(هـ) أوصي بمواصلة استعراض الإيرادات غير المخصصة على أساس منتظم واتخاذ التدابير المناسبة لتخصيصها في الوقت الملائم.

<p>العمل جار على قدم وساق. وأنشئت وظيفة جديدة لمدير تصفية الأعباء. وأعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.</p>	<p>٥- أوصي باتخاذ إجراء المتابعة اللازم مع مراكز الميزانية بغية تصفية الأعباء في أقرب فرصة.</p>
<p>العمل جار على قدم وساق. وأعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.</p>	<p>٦- أوصي بأن يتم إعداد البيانات الخاصة بالتسويات المصرفية لجميع الحسابات المصرفية في الشهر التالي للشهر الذي تجري فيه التسوية، مع بذل الجهود اللازمة للقيام بتسويات الأرصدة المصرفية المتأخرة لفترة طويلة.</p>
<p>العمل جار على قدم وساق. وأظهرت المراجعات الميدانية ضرورة القيام بمزيد من العمل لضمان التقيد.</p>	<p>٧- أوصي بالتقيد الصارم بجميع الإجراءات الموصى بها فيما يخص إيداع الأموال النقدية ومناولتها وتسجيلها.</p>
<p>العمل جار على قدم وساق. وأعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.</p>	<p>٨- أوصي بتسوية البنود التي مازالت معلقة حتى الآن في برنامج حسابات السلف المستديمة الإلكتروني وإكمال إدخال التحسينات اللازمة على النظام في أقرب موعد.</p>
<p>العمل جار على قدم وساق. ولم تؤخذ طلبات الإعفاء في الحسبان في مراجعة الحسابات هذا العام. وفيما يتعلق بأوجه الخلل الأخرى المتعلقة بالشراء، أُعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.</p>	<p>٩- أوصي بأن لا يكون تقديم طلبات الإعفاء عنصراً منتظماً في عملية الشراء، وإنما ينبغي أن لا تقدم للنظام سوى في الحالات الاستثنائية. ويلزم من الأمانة أن تضع مبادئ توجيهية واضحة تبين عدم السماح بتقديم طلبات الإعفاء إلا في الظروف الاستثنائية؛ وأوصي بأن يتيح نظام الإدارة العالمي معلومات/ ضمان نهائي بأن جميع حالات الإعفاء قد امتثلت للمعايير/ الأحكام المحددة؛ وضمان إتباع شرط العطاءات الثلاثة؛ مع إمكانية النظر في انضمام خبراء خارجيين في العمليات الخاصة بالمشتريات.</p>
<p>العمل جار على قدم وساق. وقد أصدرت الأمانة إجراء تشغيل معياري جديد لحل هذه المسألة. وأعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.</p>	<p>١٠- حرصاً على ضمان فعالية نظام إدارة الجرد، أوصي بتعزيز الضوابط الداخلية فيما يتصل بتسجيل الأصول وتقييمها والتحقق المادي منها وتحديد ودفع تلك الأصول.</p>
<p>العمل جار على قدم وساق. وأعيد التشديد على التوصية في الخطابات الإدارية المرسلة إلى المكاتب الإقليمية وتلك القطرية.</p>	<p>١١- أوصي بالامتثال للأحكام المنصوص عليها في دليل المنظمة والشروط العامة للاتفاقات عند الدخول في اتفاقات التعاون المالي المباشر. وينبغي إنشاء نظام رصد فعال لغرض متابعة التقارير التقنية على نحو ملائم، وينبغي كذلك تعزيز آليات المراقبة.</p>
<p>العمل جار على قدم وساق. إلا أن تقدماً كبيراً أحرز هذا العام في تحديد السلف الشخصية وتسويتها.</p>	<p>١٢- أوصي بتعزيز الجهود الرامية إلى رصد وتسوية السلف المتأخرة السداد الممنوحة على حساب الرواتب من أجل ضمان الامتثال لأحكام دليل المنظمة.</p>

<p>العمل جار على قدم وساق. وأُعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.</p> <p>العمل جار على قدم وساق. وأُعيد التشديد على التوصية في هذا التقرير.</p>	<p>١٣- أوصي بأن يتم استعراض وتعزيز الضوابط الداخلية فيما يتصل بدفع المرتبات بغية تجنب حدوث مدفوعات زائدة.</p> <p>١٤- أوصي بتعزيز آلية المراقبة الداخلية للموافقة على سلف الموظفين ورصدها.</p>
<p>١٥- مكتب خدمات المراقبة الداخلية</p>	
<p>لم تنفذ. وذكرت الأمانة أنها ستُنفذ في المرة القادمة التي تقترح فيها تعديلات على النظام المالي.</p> <p>وافق المدير العام على تعزيز مكتب خدمات المراقبة الداخلية. ويجري العمل في هذا الصدد.</p> <p>بناء على موافقة المدير العام، يجري على قدم وساق الاضطلاع بعملية التعيين تعزيزاً لمكتب خدمات المراقبة الداخلية.</p> <p>نفذت.</p> <p>من المزمع تنفيذ التوصية في عام ٢٠١٢ من خلال استعراض التأكد من الجودة المزمع إجراؤه.</p>	<p>(أ) أوصي بتحديث النظام المالي لإدراج إدارة المخاطر ضمن مسؤوليات مكتب خدمات المراقبة الداخلية بغرض زيادة وضوح ولايته.</p> <p>(ب) أوصي المنظمة بأن تنظر في إعادة تقدير الموارد المالية المتاحة لمكتب خدمات المراقبة الداخلية، تماشياً مع تحسين أنشطة المنظمة وتوقعات الإدارة والمسؤوليات الإضافية التي أُسندت إلى المكتب.</p> <p>(ج) أوصي باستعراض قوة عمل الموظفين في المكتب على شتى المستويات، على أن يوضع في الحسبان توسع نطاق العمل وتوقعات الإدارة من المكتب فيما يخص توفير الضمانات.</p> <p>(د) أوصي بانتهاج المزيد من الواقعية في إعداد خطط العمل، مع مراعاة الوقت الفعلي الذي استغرقه تنفيذ شتى الأنشطة، أي المراجعات والتقييمات والتحقيقات، في السنوات السابقة، كما ينبغي لخطط العمل أن تتماشى مع توزيع موارد المنظمة بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وأن تأخذ في حسابها سمات الخطر فيما يخص شتى الكيانات والأنشطة الخاضعة للمراجعة.</p> <p>(هـ) أوصي بأن يتم توثيق حالة الإجراء المتخذ بشأن التوصيات المقبولة فيما يخص تقرير التقييم الذاتي. وينبغي أن يتم تنفيذ التوصيات الهامة المقبولة، مثل تفويض السلطات، وعملية تقدير المخاطر المحتملة، وإكمال وضع دليل المراجعة وسياسة التدريب، في غضون إطار زمني محدد.</p>

= = =