



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

A

# المؤتمر

الدورة الثانية والأربعون

2021

الحسابات المراجعة - منظمة الأغذية والزراعة 2018  
الجزء بـ - تقرير المراجع الخارجي



C 2021

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)

**تقرير المراجع الخارجي عن العمليات المالية**  
**لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة**  
**للفترة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018**

|    |       |                                                              |
|----|-------|--------------------------------------------------------------|
| 1  | ..... | موجز                                                         |
| 13 | ..... | ألف - الولاية والنطاق والمنهجية                              |
| 13 | ..... | 1- الولاية                                                   |
| 13 | ..... | 2- النطاق والأهداف                                           |
| 14 | ..... | 3- المنهجية ومسؤوليات المراجع                                |
| 15 | ..... | باء - نتائج المراجعة                                         |
| 15 | ..... | باء-1 المسائل المالية                                        |
| 15 | ..... | باء-1-1 مراجعة الكشوف المالية                                |
| 16 | ..... | باء-1-2 سيولة المنظمة                                        |
| 19 | ..... | باء-1-3 حساب التزامات استحقاقات الموظفين                     |
| 24 | ..... | باء-1-4 إدارة الاستثمارات                                    |
| 25 | ..... | باء-1-5 مركز الخدمات المشتركة                                |
| 29 | ..... | باء-1-6 بيان الرقابة الداخلية                                |
| 34 | ..... | باء-1-7 التحقيق في الشكاوى بشأن الغش<br>وغير ذلك من سوء سلوك |
| 36 | ..... | باء-2 مسائل الحوكمة                                          |
| 36 | ..... | باء-2-1 إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة              |
| 50 | ..... | باء-2-2 البيئة الرقابية في المكاتب الميدانية                 |
| 51 | ..... | باء-2-2-1 تنفيذ المشاريع ورصدها                              |
| 51 | ..... | باء-2-2-2 برنامج التعاون التقني                              |
| 52 | ..... | باء-2-2-3 تقديم التقارير إلى الجهات المانحة                  |
| 53 | ..... | باء-2-2-4 إدارة المشتريات                                    |
| 53 | ..... | باء-2-2-5 إدارة الأموال النقدية                              |
| 54 | ..... | باء-2-2-6 إدارة الأصول                                       |
| 55 | ..... | باء-2-2-7 إدارة الموارد البشرية في المكاتب                   |
| 56 | ..... | باء-2-2-8 إدارة السفر                                        |
| 56 | ..... | باء-2-2-9 التقييم الإجمالي للبيئة الرقابية                   |
| 58 | ..... | جيم - إقرارات الإدارة                                        |
| 58 | ..... | جيم-1 شطب خسائر النقدية وحسابات المقبوضات                    |
| 58 | ..... | جيم-2 الإكراميات                                             |
| 58 | ..... | جيم-3 حالات الغش والغش المفترض                               |
| 60 | ..... | د - شكر وتقدير                                               |



## موجز

### مقدمة

1- يصدر تقرير المراجع الخارجي هذا بشأن مراجعة العمليات المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) بموجب المادة 12 من اللائحة المالية للمنظمة، والاختصاصات الإضافية الملحق بها. وهو يشمل نتائج مراجعة الكشوف المالية للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018 والملاحظات المتعلقة بإدارة المنظمة وتدير شؤونها، حسبما تنص عليه المادة 12-4 من اللائحة المالية.

2- وهذا هو التقرير الخامس الصادر على أساس سنوي منذ اعتماد المنظمة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كإطار لها في إعداد التقارير المالية، بدءًا من السنة المالية 2014. وتتمثل الأهداف العامة للمراجعة في تقديم ضمان مستقل بشأن نزاهة عرض الكشوف المالية إلى الدول الأعضاء، ما يساعد في زيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة، ويدعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية. ويناقش التقرير بالتفصيل المسائل المالية ومسائل الحوكمة التي يعتبر المراجع الخارجي أنه ينبغي لفت عناية الأجهزة الرئاسية للمنظمة إليها.

### النتيجة الكلية للمراجعة

3- تماشياً مع ولايتنا، قمنا بمراجعة الكشوف المالية للمنظمة بموجب اللائحة المالية، وبالتوافق مع المعايير الدولية لمراجعة الحسابات. فأسفرت مراجعتنا عن إصدار رأي غير معدّل<sup>1</sup> بشأن الكشوف المالية للمنظمة عن الفترة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018. وقد خلّصنا إلى أن الكشوف المالية تُعرض بنزاهة، من جميع الجوانب الجوهرية: (أ) الوضع المالي للمنظمة للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018؛ (ب) وأدائها المالي؛ (ج) والتغيرات في صافي الأصول/رأس مال الأسهم، (د) وتدفقاتها النقدية؛ (هـ) والمقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية لنفقاتها للسنة المذكورة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

4- وخلصنا أيضاً إلى أن السياسات المحاسبية قد طبّقت على أساس يتوافق مع الأساس المعتمد في السنة السابقة، وأن معاملات المنظمة التي أطلعنا عليها أثناء عملية المراجعة، أو التي تحققنا منها كجزء من مراجعة الكشوف المالية، ممثلة من جميع النواحي الهامة لللائحة المالية والسلطة التشريعية.

5- وتماشياً مع المادة 12-4 من اللائحة المالية، قمنا بمراجعة للأداء بالإضافة إلى المراجعة المالية. وقد شملت المراجعة الأقسام التالية للمنظمة: (أ) مركز الخدمات المشتركة؛ (ب) وإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة؛ (ج) وعمليات ممثلات المنظمة. وقد رفعنا إلى الإدارة توصيات مصممة لدعم أهداف عمل المنظمة، وتعزيز مساءلتها وشفافيتها، وتحسين إدارتها المالية وحوكمتها ورفع قيمتها.

<sup>1</sup> الرأي غير المعدّل - بموجب معيار التدقيق الدولي 700 هو الرأي الذي يعرب عنه المراجع عندما يستنتج أن الكشوف المالية قد أعدت، من جميع النواحي الجوهرية، وفقاً لإطار إعداد التقارير المالية المعمول به. وهو المصطلح الجديد الذي يحل محل عبارة "رأي غير مشفوع بتحفظات أو رأي نظيف".

6- وفي ما يخص الشؤون المالية، أوصينا بالنظر في التغييرات الراهنة في توقيت دفعات كبار المساهمين والتي تستوجب من المنظمة التحلي بالمرونة ومواءمة أنماط الإنفاق لديها مع التدفقات النقدية الواردة، من دون التضحية بتحقيق أهدافها. وفي ما يخص التزامات استحقاقات الموظفين طرحنا ضرورة عرض معدلات للتقاعد وللمشاركة محدثة وذات صلة لاستخدامها في التقييم وفي الفترات المستقبلية؛ والمراجعة العادية لأداء خطة التأمين واستعراضها؛ ووضع خطوط توجيهية خطية بشأن استرداد الأموال أو حصة الربح لدى وكالات الأمم المتحدة المشاركة التي توجد مقارها في روما وللموظفين الحاليين والمتقاعدين؛ ووضع تدابير محددة لخفض (احتواء) تكلفة التمويل ضمن فترة زمنية معينة لكي تمول التزاماتها المتعلقة بنهاية الخدمة. وفضلاً عن ذلك، في ما يخص الاستثمارات، سلطنا الضوء على أهمية إضفاء الطابع الرسمي على سياسة مكتوبة بشأن الممارسة الحالية المتمثلة في شراء خدمات مدراء الاستثمار والقيم على الأموال؛ وبشأن تقييم الأداء الحالي لحافطة الأسواق الناشئة، وتحديد الطرق المناسبة التي يمكن فيها تحقيق إيرادات مثلى، مع التفوق على أساس المقارنة لضمان حماية الاستثمارات في الأسواق الناشئة من الخسائر المستقبلية.

7- وفي ما يخص مركز الخدمات المشتركة، شددنا على ضرورة تحرك إدارة المركز والمكاتب الأخرى المعنية لدى المنظمة من أجل تعزيز الرقابة في مجال إدارة الأصول وحسابات المدفوعات وكشف الرواتب والموارد البشرية وعمليات السفر، وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتنفيذ الفعال للخدمات. وقد قدمنا توصيات تهدف إلى إضافة القيمة، تقضي بأن يقدم المركز بشكل متواصل الخدمات العالية الجودة والكفاءة إلى عملائه وإلى أصحاب المصلحة، عبر الاستعانة بأداة هيكلية في توفير استجابات استباقية وأكثر سرعة لكل طلبات الخدمة؛ وإقامة نظام للجودة ممتثل للمعايير الدولية؛ والإبلاغ عن امتثال طلبات الخدمة للسياسات والإجراءات النافذة.

8- وفي ما يخص إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة، أشارت نتائج مراجعتنا إلى مجالات للتحسين شملت في جملة أمور: تبسيط السياسات؛ وإدارة الأداء؛ ومنظور التطوير الوظيفي على نطاق المنظمة؛ وتحسين النظرة إلى إدارة المخاطر، ومخاطر إدارة الموارد البشرية. ونظرًا إلى تلك المواقف على المستوى الاستراتيجي، يحتاج دور مكتب الموارد البشرية، المتمثل في تقديم حس بالتوجه وبالغاية بشأن كيفية إدارة رأسماله البشري، إلى الكثير من الوضوح في سياساته ومن الفعالية في عملياته ضمن مجال الحوكمة، حيث ينبغي إنفاذ المساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

9- وفي ما يخص عمليات مكاتب الممثلات، لاحظنا العديد من الثغرات أو مواطن عدم الكفاءة في الإجراءات التشغيلية شملت ما يلي: (أ) تديني معدلات تنفيذ المشاريع والتأخير في الإغلاق التشغيلي والمالي؛ (ب) وتأخر الموافقة على طلبات/وتنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني؛ (ج) والتأخر في تقديم التقارير المرحلية والنهائية إلى الجهات المانحة أو عدم تقديمها (د) والإطالة في توفير السلع المشتراة والتأخير في تنفيذ خطابات الموافقة؛ (هـ) واقتراب صناديق المصروفات النثرية من النفاد عند موعد تجديد مواردها مع تعدي المدفوعات حدودها اللازمة؛ (و) وعدم كفاية المعلومات عن الأصول وعدم دقتها في التقرير عن الأصول، وعدم استخدام الاستمارة اللازمة لدى التخلص من الأصول أو نقلها؛ (ز) والنقص في سجلات عملية اختيار الخبراء الاستشاريين وملفات القضايا غير الكاملة أو غير المحدثة؛ (ح) والتأخير في تقديم أو عدم تقديم طلبات رد مصروفات السفر والتقارير عن المهام، فضلاً عن استحقاق المبالغ المدفوعة تحت حساب السفر.

## ملخص التوصيات

10- رفعا توصيات مضيئة للقيمة ومصممة لدعم تحقيق أهداف عمل المنظمة، وتعزيز المساءلة والشفافية، وتحسين الإدارة المالية والحوكمة في المنظمة وإضافة القيمة إليهما. أما التوصيات الرئيسية فتتص على قيام المنظمة بما يلي:

| التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                      | الأولوية <sup>2</sup> | الإطار الزمني |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| المسائل المالية                                                                                                                                                                                                                                               |                       |               |
| سيولة المنظمة                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |               |
| 1-                                                                                                                                                                                                                                                            | أساسية                | 2019          |
| النظر في التغييرات الحاصلة في مواعيد تسديد اشتراكات كبار المساهمين على صعيد رصد وضعها النقدي وتوقعه، ومواءمة أنماط الإنفاق مع التدفق النقدي الوارد، حرصًا على تغطية الالتزامات لتنفيذ برنامج العمل المعتمد. (الفقرة 43)                                       |                       |               |
| 2-                                                                                                                                                                                                                                                            | أساسية                | 2019          |
| حض الدول الأعضاء بشكل أكبر على تسديد اشتراكاتها المقررة الراهنة ومتأخراتها بطريقة متسقة وفي المواعيد المطلوبة لضمان توفر الأموال الكافية لعمليات المنظمة. (الفقرة 44)                                                                                         |                       |               |
| التزامات استحقاقات الموظفين                                                                                                                                                                                                                                   |                       |               |
| 3-                                                                                                                                                                                                                                                            | هامية                 | 2019-2020     |
| ضمان تقييم واقعي وذي صلة لالتزامات استحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة المبلغ عنها في الكشف المالية بحلول نهاية السنة، وذلك عبر تقديم معدلات محدثة وذات صلة للتقاعد والمشاركة كي تستخدم في تقييم ديسمبر/كانون الثاني 2019 وفي الفترات المستقبلية. (الفقرة 49) |                       |               |
| 4-                                                                                                                                                                                                                                                            | هامية                 | 2019-2020     |
| إضفاء طابع مؤسسي على مراجعة أداء خطط التأمين وتنفيذها بوتيرة منتظمة مع إتاحة النتائج في مواعيد مقررة من أجل ضمان قرارات مستنيرة وإجراءات فعالة. (الفقرة 54)                                                                                                   |                       |               |
| 5-                                                                                                                                                                                                                                                            | أساسية                | 2019-2020     |
| وضع خطوط توجيهية مكتوبة تحتوي الإجراءات وطريقة التخصيص والشروط الأخرى المناسبة لتوزيع المبالغ المستردة                                                                                                                                                        |                       |               |

<sup>2</sup> أساسية: من الإلزامي اتخاذ الإجراءات في هذا الصدد حرصًا على عدم تعرض المنظمة إلى مخاطر عالية. أما الامتناع عن اتخاذ الإجراءات فقد يفضي إلى تبعات مالية خطيرة وعراقيل تشغيلية كبرى.

هامية: يعتبر اتخاذ الإجراءات في هذا الصدد ضروريًا لتفادي التعرض إلى مخاطر عالية. أما الامتناع عن اتخاذ الإجراءات فقد يفضي إلى تبعات مالية خطيرة وعراقيل تشغيلية كبرى.

| الإطار الزمني         | الأولوية <sup>2</sup> | التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                       |                       | أو حصة الأرباح على الوكالات المشاركة التي توجد مقارها في روما. (الفقرة 58)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
| 2020-2019             | هامية                 | استعراض رصيد خطة التأمين الطبي (الحساب 3232) البالغ مجموعه 978 857 دولارًا أمريكيًا بالتنسيق مع مكتب الموارد البشرية، وإعادة تخصيص الفائض بالاستناد إلى النسبة المئوية المنقحة لتوزيع خطة التأمين الطبي لعام 2019. (الفقرة 62)                                                                                                                                                                                                                        | -6  |
| 2019                  | أساسية                | وضع ترتيبات محددة للتمويل ولخفض (احتواء) التكاليف ضمن فترة محددة من أجل تناول التزامات نهاية الخدمة ضمن حدود التوجيهات الصادرة عن الأجهزة الرئاسية للمنظمة. (الفقرة 69)                                                                                                                                                                                                                                                                               | -7  |
| إدارة الاستثمارات     |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |     |
| 2019                  | أساسية                | وضع الممارسة الحالية التي تقضي بشراء خدمات مدراء الاستثمار والقيّم على الأموال في قالب رسمي وتعميمها ونشرها كسياسة مكتوبة. وعلى تلك السياسة أن تتضمن:<br>أ- الأنشطة المفصلة التي يتوجب أدائها في كل مرحلة من مراحل عملية المشتريات، انطلاقًا من الاستهلال فالاختيار فالموافقة فتوقيع العقود المالية؛<br>ب- والمعايير المحددة في شروط اختيار مدراء الاستثمار والأوصياء على الأموال وأهليتهم، والاختصاصات والشروط الأخرى التي تعتبر مناسبة. (الفقرة 73) | -8  |
| 2019                  | أساسية                | انطلاقًا من مبدأ العناية الواجبة، تقييم الأداء الراهن لحافطة الأسواق الناشئة وتحديد الطرق الملائمة التي يمكن من خلالها تحقيق الإيرادات المثلى مع تفوق الأداء على أساس المقارنة، بما يضمن حماية الاستثمارات في الأسواق الناشئة من الخسائر في المستقبل. (الفقرة 78)                                                                                                                                                                                     | -9  |
| مركز الخدمات المشتركة |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |     |
| 2020-2019             | هامية                 | اتخاذ الإجراءات المطلوبة لمواصلة تعزيز كفاءة الرقابة الإدارية وفعاليتها في الخدمات المنفذة من قبل المركز، فضلًا عن تحسين الامتثال على نطاق المنظمة للسياسات واللوائح                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -10 |

| الإطار الزمني | الأولوية <sup>2</sup> | التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |
|---------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|               |                       | والإجراءات القائمة في ما يخص تنفيذ عملية المركز.<br>(الفقرة 83)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
| 2020-2019     | هامة                  | تعزيز التفاوض بشأن أداة هيكلية لمركز الخدمات المشتركة وشراؤها، من أجل ضمان إدارة القضايا/الطلبات الواجب معالجتها وتتبعها ورصدها بالوجه المناسب ما سيؤدي إلى الفعالية والكفاءة في العمليات والإبلاغ والامتنال لدعم المنظمة بشكل أفضل. (الفقرة 87)                                                                                                                                                                                           | 11- |
| 2020-2019     | هامة                  | استنباط آلية لإعداد تقرير دوري بشأن الامتنال لسياسات وإجراءات طلبات الخدمة الصادرة عن مكاتب المنظمة على أن يبلغ لهذه الأخيرة بوثيرة منتظمة، ونشر هذا التقرير على الموقع الإلكتروني المخصص للمركز أو على لوحة التحكم الخاصة به ليشكل بالدرجة الأولى مجموعة معلومات قيمة ستساعد مكاتب المنظمة والمركز في التناول الاستباقي للفرص المبلغ عنها في مجال تحسين الامتنال لطلبات الخدمة والمساعدة في تحقيق نتائج كفؤة وفعالة للعمليات. (الفقرة 91) | 12  |
| 2020-2019     | هامة                  | استخدام التقرير بشأن الامتنال الصادر عن مركز الخدمات المشتركة لإدراج مؤشرات على معدلات الخطأ أو معدلات عدم الامتنال لدى تقييم أداء المسؤولين/الموظفين المتسببين بعدم الامتنال، من أجل المزيد من تعزيز المساءلة والتنفيذ الفعال لمسؤولياتهم. (الفقرة 92)                                                                                                                                                                                    | 13- |
| 2020-2019     | هامة                  | دعم إدارة مركز الخدمات المشتركة لإعداد خطة عمل تتضمن أنشطة محددة لتنفيذ نظام للجودة ممثل للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، والموافقة على خطة العمل والموارد وتنفيذها في عام 2019 لضمان أن يقدم المركز إلى عملائه خدمات عالية الجودة وممثلة لمعيار نظام عالمي لإدارة الجودة. (الفقرة 96)                                                                                                                                                     | 14- |

| التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الأولوية <sup>2</sup> | الإطار الزمني |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| بيان الرقابة الداخلية                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |               |
| 15-                                                                                                                                                                                                                                                                                       | هامة                  | 2020-2019     |
| تعزيز العملية الراهنة والأنشطة الداعمة لإعداد بيان الرقابة الداخلية عبر التوثيق الرسمي لتقييم جميع مبادئ الرقابة الداخلية ضمن إطار الرقابة الداخلية للمنظمة، وبالأخص المبادئ 1 و 2 و 8 و 10 و 13 و 17 غير المدرجة تحديداً في استبيان المراقبة الداخلية. (الفقرة 102)                      |                       |               |
| 16-                                                                                                                                                                                                                                                                                       | أساسية                | 2020-2019     |
| ضمان التوثيق المنهجي لأساس الاستنتاج بشأن حالة الرقابة الداخلية ونشره من أجل دعم الضمانات الواردة في بيان الرقابة الداخلية وتعزيز المساءلة والشفافية في العملية بصورة أقوى. (الفقرة 108)                                                                                                  |                       |               |
| 17-                                                                                                                                                                                                                                                                                       | هامة                  | 2020-2019     |
| تحديد التوجيهات الإضافية بشكل أكبر وتوفيرها على أساس استنتاج الإدارة في خطاب التمثيل من أجل تبسيط العملية ومواءمتها وضمان الاتساق في استخلاص استنتاج حول الوضع الحقيقي للرقابة الداخلية ضمن مناطق/إدارات/مكاتب معينة. (الفقرة 113)                                                        |                       |               |
| 18-                                                                                                                                                                                                                                                                                       | هامة                  | 2020-2019     |
| استهلال المزيد من التدابير الاستباقية التي تضمن بشكل أكبر دقة الردود على استبيان المراقبة الداخلية نظراً إلى أهمية التثبت منها دعماً لـضمانات المدير العام في بيان الرقابة الداخلية ولتمكين إجراءات مستنيرة للتصدي لأية نقطة ضعف في الضوابط الداخلية، كل ضمن نطاق مسؤولياته. (الفقرة 119) |                       |               |
| 19-                                                                                                                                                                                                                                                                                       | هامة                  | 2020-2019     |
| تعزيز تنفيذ خطوتي استعراض الردود الواردة في الاستبيان والتأكيد عليها، بحسب ما تنص عليه المذكرة التوجيهية بشأن الإبلاغ عن الرقابة الداخلية، لضمان إبراز الوضع الفعلي للرقابة الداخلية في المكاتب. (الفقرة 120)                                                                             |                       |               |
| التحقيق في الشكاوى بشأن الغش وغير ذلك من سوء سلوك                                                                                                                                                                                                                                         |                       |               |
| 20-                                                                                                                                                                                                                                                                                       | أساسية                | 2019          |
| التصدي للتحديات التي يواجهها مكتب المفتش العام في أعمال التحقيق التي يجريها ولا سيما بشأن القيود على الموارد، والتركيز بالقدر نفسه ووضع مخطط استراتيجي في ما يخص                                                                                                                          |                       |               |

| التوصيات                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | الأولوية <sup>2</sup> | الإطار الزمني |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة بشأن الشكاوى المتعلقة بالغش أو سوء السلوك دعمًا لرسالتها القوية بأن المنظمة جادة في مكافحة الغش وسوء السلوك والحوول دون وقوعهما بشكل أفضل ما يعزز رقابة أفضل على الغش ضمن المنظمة. (الفقرة 128) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |               |
| الحكومة                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |               |
| إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |               |
| 21-                                                                                                                                                                                                                        | خطط الأعمال الخاصة بالموارد البشرية<br>إعداد وتحديث خطط أعمالها في مجال الموارد البشرية التي تنعكس في خطط استراتيجية وخطط عمل رسمية ولملموسة تغطي فترة زمنية محددة، من أجل وضع خرائط طريق ومراحل محددة واضحة؛ وتأييد رصد تنفيذ الأعمال؛ ودعم المنهجيات والاستراتيجيات والإنجازات المبلغ عنها لتحسين سلامة المعلومات في تقاريرها. (الفقرة 133) | هامة                  | 2020-2019     |
| 22-                                                                                                                                                                                                                        | تخطيط القوى العاملة<br>ضمان أن تراعي عملية التخطيط للقوى العاملة تعقيبات الموظفين والإطار الزمني المقرر للتنفيذ؛ بدعم من إطار جيد للتحليل من أجل بلوغ القيمة المنشودة وتعزيز كفاءة العمليات. (الفقرة 137)                                                                                                                                     | هامة                  | 2020-2019     |
| 23-                                                                                                                                                                                                                        | تنقل الموظفين<br>تعزيز سياستها الخاصة بتنقل الموظفين من خلال ضمان أن يكون الهدف الاستراتيجي للموارد البشرية وخطة العمل المتصلة به محددين بوضوح من أجل تيسير التنفيذ الفعال؛ ومن خلال إجراء تقييمات منتظمة وفي الوقت المناسب من خلال تعقيبات الموظفين؛ ومن خلال المزيد من تعزيز تواصلها مع المكاتب الأخرى. (الفقرة 144)                        | هامة                  | 2020-2019     |

| الإطار الزمني | الأولوية <sup>2</sup> | التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020-2019     | هامة                  | <p>24- سياسات التعيين</p> <p>تعزيز سياساتها الحالية للتعين ولاختيار الموظفين، وتصميم إجراءات وآليات فعالة وضمان إدراج بارامترات واضحة للكفاءة في صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بعملية التعيين من أجل قياس أداء الأنشطة ذات الصلة بدقة من قبل المسؤولين عن العملية، وتمكين رصد أفضل لأداء عملية التعيين والاختيار بأسرها. (الفقرة 147)</p>                                                                                  |
| 2020-2019     | هامة                  | <p>25- المساواة بين الجنسين</p> <p>مواصلة بذل الجهود من أجل تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين، في جملة أمور، عبر تحديد هدفها لكل فئة من الوظائف مع الأطر الزمنية؛ وتفصيل الخطوط التوجيهية والإجراءات المتعلقة بالتنوع الجغرافي بوضوح، وإبلاغ المدراء المعنيين بالتعيين بذلك لضمان درجة أعلى من التمثيل والشفافية؛ وتيسير رصد التقدم المحرز في الوقت المناسب ضمن هذا الإطار من أجل تحقيق النتائج المتوقعة بكفاءة. (الفقرة 150)</p> |
| 2020-2019     | هامة                  | <p>26- تعيين الخبراء الاستشاريين</p> <p>تعزيز سياستها المتعلقة بتعيين الخبراء الاستشاريين/المشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية وتجديد عقودهم مع تضمين أحكام واضحة بشأن منح استثناءات إلزامية التوقف المؤقت للعقود من أجل تحديد الصلاحيات بشكل أفضل وتوضيح المسؤوليات والقضاء على الاستنساب. (الفقرة 155)</p>                                                                                                                     |
| 2020-2019     | هامة                  | <p>27- تقييم أداء الموظفين</p> <p>تعزيز قدرتها المؤسسية على إعداد أهدافها الخاصة بنظام تقييم وإدارة الأداء ومؤشرات الأداء وتنفيذها، من خلال رصد واستعراض متينين يتمحوران حول معالم محددة ومتسقة للأداء من أجل دعم تقييم أكثر دقة ومغزى لأداء الموظفين وما يرتبط بذلك من إبلاغ عن نتائج البرنامج. (الفقرة 158)</p>                                                                                                                |

| الإطار الزمني | الأولوية <sup>2</sup> | التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020-2019     | هامة                  | <p>28- توجيه الموظفين وتدريبهم</p> <p>ضمان توفير التوجيهات والتدريبات الملائمة للموظفين والمشرفين على حدٍ سواءٍ في مجال إدارة التعقيبات بشأن الأداء وتوثيق ذلك في نظام تقييم وإدارة الأداء من أجل دعم أفضل لتقييمات الأداء في المستقبل؛ واستعراض سياساتها الحالية على صعيد الطعن وتجربتها في الوكالات الأخرى للأمم المتحدة واتساقها مع الممارسات الجيدة في منظومة الأمم المتحدة. (الفقرة 159)</p>               |
| 2020-2019     | هامة                  | <p>29- خطط تعلّم الموظفين</p> <p>رصد تنفيذ خطط تعلّم الموظفين بشكل أوثق للتأكد من أنها معدة بناءً على تحليل شامل لاحتياجات الموظفين من المعارف والمهارات التي ترتبط ارتباطاً واضحاً باحتياجات المنظمة وأولوياتها من أجل تحسين استخدام الموارد والجهود الرامية إلى تطوير الموظفين. (الفقرة 163)</p>                                                                                                              |
| 2020-2019     | أساسية                | <p>30- بيانات الإقرار المالي</p> <p>استهلال صياغة الاستراتيجية الأنسب، بالتعاون الوثيق مع المستشار القانوني، التي ستضمن الامتثال الكامل للموظفين بتقديم بيان الإقرار المالي المطلوب ضمن فترة زمنية محددة، بما في ذلك فرض إجراءات تأديبية لعدم الامتثال من أجل التشجيع على زيادة الشفافية والمساءلة داخل المنظمة. (الفقرة 166)</p>                                                                               |
| 2020-2019     | هامة                  | <p>31- التنسيق بين مكتب الموارد البشرية ومكتب الشؤون الأخلاقية</p> <p>إرساء سياسة تتناول تحديداً التعقيبات المتبادلة بين مكتب الموارد البشرية ومكتب الشؤون الأخلاقية لإتاحة التزامات أكثر كفاءة وتعزيزات تشغيلية للإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛ وتضمن خطة عمل مكتب الموارد البشرية للفترة 2017-2019 تدريباً إلزامياً على الشؤون الأخلاقية يخضع له جميع الموظفين، وتصميم دورة تدريبية تتضمن دورة تستهدف</p> |

| الإطار الزمني                        | الأولوية <sup>2</sup> | التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                      |                       | الشواغل الأخلاقية للموظفين، على أن تنفذ بالتنسيق مع مكتب أمين المظالم والشؤون الأخلاقية. (الفقرة 167)                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
| 2020-2019                            | هامة                  | 32- عملية الإدلاء بالتعليقات بشأن مسائل الموارد البشرية<br>الحرص على تنفيذ عملية رسمية للتعقيب بشأن الإدارة الشاملة للموارد البشرية للمنظمة، وذلك على فترات منتظمة لتعزيز علاقاتها على صعيد الموارد البشرية بشكل أكبر وما يتصل بها من استراتيجيات، وتنويع برنامج عملها على مستوى السياسات بشكل أكبر بالارتكاز على المهارات والمعرفة والالتزام. (الفقرة 172) |  |
| البيئة الرقابية في المكاتب الميدانية |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| تنفيذ المشاريع ورصدها                |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| 2020-2019                            | هامة                  | 33- ضمان التنفيذ والتسليم الفعالين والكفؤين للمشاريع من خلال تعزيز الرصد والرقابة على ميزانية المشاريع وفي الوفاء بالأطر الزمنية للمشاريع وأهدافها، فضلاً عن فرض المساءلة تجاه المانحين والمتطلبات الإدارية الأخرى للمشاريع. (الفقرة 177)                                                                                                                   |  |
| برنامج التعاون التقني                |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| 2020-2019                            | هامة                  | 34- ضمان الكفاءة والفعالية الشاملتين في تنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني عن طريق تنقيح استراتيجية التنفيذ الخاصة به وزيادة في تحسينها، واستقطاب جميع أصحاب المصلحة في المشاريع بشكل وثيق من أجل الحد من التأخير في مدة تنفيذ المشاريع وتمكين الموظفين عبر توفير تدريبات على صياغة الآليات وإعداد وثائق المشروع. (الفقرة 181)                              |  |
| إبلاغ الجهات المانحة                 |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| 2020-2019                            | هامة                  | 35- ضمان التسليم الدقيق وحسن التوقيت للتقارير المقدمة إلى الجهات المانحة ذات الصلة من خلال جهود الرصد والأنشطة الرقابية المستدامة؛ والاستفادة من استخدام المرفق الخاص بالتقارير في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية من أجل رفع                                                                                                                          |  |

| الأولوية <sup>2</sup>                      |      | التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| الإطار الزمني                              |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|                                            |      | التقارير المطلوبة ورصد تقديم التقارير المرحلية والنهائية.<br>(الفقرة 185)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| إدارة المشتريات                            |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| 2020-2019                                  | هامة | تعزيز ضوابط الرصد والإشراف في عمليات المشتريات الكفيلة بالحفز على الإدارة الفعالة للمشتريات من أجل ضمان شراء السلع والأعمال والخدمات في الوقت المناسب؛ وإعداد خطط كاملة ومحدثة للمشتريات؛ وامتثال المشتريات للسياسات واللوائح والقوانين. (الفقرة 189)                                                                                                                             |  |
| إدارة الأموال النقدية                      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| 2020-2019                                  | هامة | تعزيز الامتثال للرقابة على الأنشطة المتصلة بالنقدية من خلال الرصد الوثيق للأرصدة المصرفية فضلاً عن استخدام السلف النقدية التشغيلية والنقد النشري التشغيلي وتجديد مواردها، وإعادة النظر في المستوى المسموح به لصندوق السلف النقدية التشغيلية بناء على الاستخدام الشهري، والرصد المتواصل له من أجل تفادي المنح المتعددة والتخلف عن تسوية السلف ما بعد تاريخ الاستحقاق. (الفقرة 193) |  |
| إدارة الأصول                               |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| 2020-2019                                  | هامة | ضمان المراقبة والتنفيذ المناسبين للأنشطة والإجراءات والمسؤوليات المتصلة بإدارة الأصول من خلال الآليات المعززة للرقابة والرصد وتحديث السجلات وملء الاستثمارات الضرورية بالمعلومات ذات الصلة تعزيزاً للمساءلة وصون الأصول بالشكل الكافي. (الفقرة 197)                                                                                                                               |  |
| إدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| 2020-2019                                  | هامة | تعزيز الأنشطة المتعلقة برصد مسك السجلات وتوثيق الأنشطة من قبيل سجلات اختيار الخبراء الاستشاريين والمذكرات التي تشرح سبب اختيار موظفي المشاريع الوطنيين لضمان الكفاءة والشفافية في إدارة الأنشطة المتصلة بالموارد البشرية؛ وضمان اكتمال المعلومات في الاختصاصات المتعلقة بالموارد البشرية                                                                                          |  |

| الأولوية <sup>2</sup>            |      | التوصيات                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|----------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| الإطار الزمني                    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|                                  |      | لغير الموظفين كأساس لرصد تنفيذ العمل وتقييمه.<br>(الفقرة 201)                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| إدارة السفر                      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| 2020-2019                        | هامة | تعزيز ضوابط رصد إدارة السفر لضمان التقيد بسياسات المنظمة وإجراءاتها من خلال الامتثال لضرورة وضع خطة السفر الفصلية وتسوية المدفوعات المسبقة للسفر في موعدها، وتقديم الوثائق المطلوبة ما بعد السفر، مثل طلب رد مصروفات السفر وتقرير المهمة. (الفقرة 205)                                        |  |
| التقييم الإجمالي للبيئة الرقابية |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| 2020-2019                        | هامة | تقييم مستوى المخاطر التشغيلية لمكاتبها الميدانية، وتنفيذ حلول استراتيجية لتعزيز ضوابطها الخاصة بالإشراف والرصد بشأن الإجراءات والقرارات الحرجة، لضمان الكفاءة والفعالية التشغيليتين؛ وتعزيز دعم إصدار الشهادات من قبل مدراء المكاتب الميدانية في ما يخص حالة بيئتهم الرقابية.<br>(الفقرة 209) |  |

### تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجعات السنوات الآتية

11- ترد حالة تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات السابقة الصادرة عن المراجع الخارجي من قبل الإدارة في تقرير منفصل مرفوع إلى لجنة المالية. وفي تاريخ إعداد التقرير الحالي، ومن بين التوصيات الـ 29 الصادرة في السنة المالية 2017، نفذت 19 توصية (ما نسبته 66 في المائة)، فيما أن 10 توصيات (ما نسبته 34 في المائة) قيد التنفيذ حاليًا. وهناك 6 توصيات متبقية من السنة المالية 2016 لا تزال قيد التنفيذ. وقد نفذت التوصيات الثلاث المتبقية كلها للسنة المالية 2015. وقد نفذت 4 توصيات (ما نسبته 67 في المائة) من التوصيات الست المتبقية للسنة المالية 2014 فيما أن التوصيتين المتبقيتين (ما نسبته 33 في المائة) قيد التنفيذ. وبالنسبة إلى السنة المالية 2012-2013 نفذت التوصية الوحيدة المتبقية من قبل الإدارة خلال فترة التبليغ. ونحن نشجع الإدارة بعد على منح الأولوية إلى تنفيذ التوصيات المتبقية.

## ألف - الولاية والنطاق والمنهجية

### 1- الولاية

12- عيّن المجلس،<sup>3</sup> في دورته السادسة والأربعين بعد المائة، هيئة المراجعة لجمهورية الفلبين كمراجع خارجي للمنظمة لمدة ستة أعوام بدءاً من عام 2014.

13- وبوصفنا المراجع الخارجي، نحن مكلفون بإصدار تقرير عن مراجعة الكشوف المالية لكل سنة اشتراك، يتعين أن تشمل المعلومات اللازمة في ما يتعلق بالمسائل المشار إليها في المادة 12-4 من اللائحة المالية وفي الاختصاصات الإضافية. ويحال التقرير مشفوعاً بالكشوف المالية المراجعة إلى المجلس من خلال لجنة المالية، مع أية توجيهات صادرة عنها، في حال وجدت. وعلى المجلس أن يدقق في الكشوف المالية وفي تقارير المراجعة وأن يقدمها إلى المؤتمر مرفقةً بالتعليقات التي يراها حصرية.

14- وهذه هي السنة الخامسة من ولاية المراجعة الجديدة التي أنيطت بنا والتقرير الخامس للمراجع الخارجي الذي يصدر على أساس سنوي منذ اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كإطار للتقارير المالية للمنظمة بدءاً من عام 2014.

### 2- النطاق والأهداف

15- إن مراجعتنا هي فحص مستقلّ للأدلة الداعمة للمبالغ والإقرارات الواردة في الكشوف المالية. وهي تشمل تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات البارزة التي أحرقتها المنظمة والعرض العام للكشوف المالية. كما تشمل أيضاً تقييماً لمدى امتثال المنظمة للوائح المالية والسلطة التشريعية.

16- وتتمثل الأهداف الأولية للمراجعة في تقديم رأي مستقل بشأن ما إذا كانت:

أ- الكشوف المالية تعرض بنزاهة الوضع المالي للمنظمة كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018، ونتائج أدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/الأسمهم والتدفقات النقدية للمنظمة ومقارنة ميزانيتها بالمبالغ الفعلية للنفقات للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018 وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

ب- والسياسات المحاسبية الواردة في الملاحظة 2 الملحقه بالكشوف المالية قد طبقت على أساس يتفق مع مثيلاتها للفترة المالية السابقة؛

ج- والمعاملات التي اطلعنا عليها أو التي امتحناها كجزء من عملية المراجعة، ممثلة من جميع النواحي المهمة، للوائح المالية والسلطة التشريعية.

17- وأجرى المراجع الخارجي بالمثل استعراضاً لعمليات المنظمة بموجب المادة 12-4 من اللائحة المالية لإبداء ملاحظات تتعلق بكفاءة الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والرقابة المالية الداخلية، وبصورة عامة تسيير شؤون هذه العمليات وإدارتها. ويجري بحث هذه المسائل في الأقسام ذات الصلة من هذا التقرير.

<sup>3</sup> اعتمد القرار 146/1 في 26 أبريل/نيسان 2013.

18- وبصفة إجمالية، ترمي المراجعة إلى تقديم ضمان مستقل إلى الدول الأعضاء من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمة ودعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية.

### 3- المنهجية ومسؤوليات المراجع

19- لقد أجرينا مراجعتنا طبقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وتتطلب هذه المعايير أن نخطط للمراجعة وأن نؤديها للحصول على ضمان معقول بخلو الكشف المالية من الأخطاء المادية. وتشمل المراجعة فحص الأدلة الداعمة للمبالغ المالية والإقرارات الواردة في الكشف المالية على أساس الاختبار. وتشمل المراجعة كذلك تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتفديرات المهمة التي قامت بها الإدارة وكذلك تقييم العرض الكلي للكشف المالية. وقد اعتمدنا في مراجعة الكشف المالية نهج المراجعة القائم على المخاطر الذي يتطلب منا إجراء تقييم للمخاطر لتحديد كافة الأخطاء المادية المحتملة في الكشف المالية وفي التأكيدات المصاحبة لها، على أساس فهم مناسب للهيئة المعنية وبيئتها.

20- وإن مسؤولية المراجع الخارجي هي الإعراب عن رأيه في الكشف المالية على أساس المراجعة. وتتم المراجعة للحصول على ضمان معقول، وليس ضماناً مطلقاً، بشأن ما إذا كانت الكشف المالية تخلو من الأخطاء المادية الجسيمة الناجمة عن الغش أو الخطأ.

21- واستعرضنا أيضاً فعالية الرقابة الإدارية في المجالات الرئيسية للعمليات، وإدارة المخاطر، وعمليات مكاتب ميدانية مختارة، مع التركيز على برنامج التعاون التقني وتنفيذ البرامج وإطار البرمجة القطرية وآلية الاستجابة لمخاطر الغش، وذلك وفقاً للمادة 12-4 من اللائحة المالية.

22- وبالنسبة إلى السنة المالية 2018 أجرينا مراجعات في المقر الرئيسي للمنظمة وفي مركز الخدمات المشتركة وفي مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا، وممثلات المنظمة في كل من موزامبيق ونيجيريا وفيت نام وأوغندا.

23- وراجعنا كذلك الكشف المالية لصندوق التسليف والادخار في المنظمة للسنة المالية 2018 التي أصدرنا بشأنها تقريراً مستقلاً. وبالإضافة إلى ذلك، استعرضنا حالة الأموال للبرامج التي نُفذت بالتعاون مع وكالات أخرى أو نيابةً عنها، أي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق مرفق البيئة العالمية، وصادقنا عليها.

24- ونسّقنا مجالات المراجعة المعتمدة لدينا مع مكتب المفتش العام لتفادي ازدواج الجهود غير الضروري ولتحديد إلى أي مدى يمكن الاعتماد على عمل هذا المكتب. كما تعاونوا أيضاً مع لجنة المراجعة لتعزيز جهودنا في مجال المراجعة.

25- ورفعنا تقارير عن نتائج المراجعة إلى إدارة المنظمة في شكل رسائل إدارية تتضمن ملاحظات وتوصيات تفصيلية. وتتيح هذه الممارسة حواراً متواصلاً مع الإدارة.

## باء- نتائج المراجعة

26- يعرض هذا القسم نتائج المراجعة للسنة المالية 2018 التي غطت مسائل ينبغي، في رأى المراجع الخارجي، لفت عناية الأجهزة الرئاسية إليها. وقد أتحنا لإدارة المنظمة فرصة التعليق على الملاحظات المنبثقة عن مُراجعتنا، لضمان إعداد تقارير متوازنة ووضع الحلول بصورة مشتركة. أما التوصيات التي قُدمت إلى الإدارة فمُصممة كي تدعم أهداف ولاية المنظمة وتعزز مساءلتها وشفافيتها لتحسّن وتضيف قيمة إلى الإدارة المالية للمنظمة وحوكمتها.

### باء-1 المسائل المالية

#### باء-1-1 مراجعة الكشوف المالية

27- خلصنا إلى أن الكشوف المالية تُعرض بنزاهة، من جميع الجوانب الجوهرية، الوضع المالي للمنظمة للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018 ونتائج أدائها المالي والتغييرات في صافي الأصول/رأس مال الأسهم والتدفقات النقدية والمقارنة بين الميزانية وبين المبالغ الفعلية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وبناء عليه أصدرنا بشأن الكشوف المالية للمنظمة رأياً غير معدّل. أما الكشوفات التي خضعت للمراجعة فيها التالية:

- (أ) الكشف الأول - بيان الوضع المالي؛
- (ب) الكشف الثاني - بيان الأداء المالي؛
- (ج) الكشف الثالث - بيان التغييرات في صافي الأصول/رأس مال الأسهم؛
- (د) الكشف الرابع - بيان التدفق النقدي؛
- (هـ) الكشف الخامس - بيان المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية.

28- ونحن نقدر الجهود التي تبذلها إدارة المنظمة لتناول عدة توصيات صدرت خلال مراجعة حسابات نهاية العام للبيانات المالية للمنظمة لعام 2018 من أجل عرض أرصدة الحسابات المعنية بشكل منصف وتحسين العرض والإقرارات بما يتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتعكس البيانات المالية للفترة المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018 التعديلات في أرصدة الحسابات المعنية، وكذلك التصحيحات والإضافات على مذكرة الإقرارات.

29- وبالإضافة إلى ذلك، وكما تتطلب اللوائح المالية للمنظمة، خلصنا إلى أن السياسات المحاسبية قد طبقت على أساس يتوافق مع نظيره في السنة السابقة. وعلاوة على ذلك، خلصنا إلى أن معاملات المنظمة التي أطلعنا عليها أثناء المراجعة أو التي اختبرناها كجزء من مراجعة الكشوف المالية، ممثلة من جميع الجوانب الجوهرية للائحة المالية والسلطة التشريعية للمنظمة.

30- إلّا أننا وقعنا على مسائل هامة تستوجب معالجتها من قبل الإدارة لمزيد من التحسين في تسجيل المعاملات المالية ومعالجتها والإبلاغ عنها، وفي الإدارة المالية. وهي تتضمن، في جملة أمور، سيولة المنظمة؛ وشواغل الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين؛ والخطوط التوجيهية للاستثمارات وأدائها.

## باء-1-2 سيولة المنظمة

31- تتمثل السيولة في قدرة المنظمة على التحويل الفوري لأي من الأصول إلى مبالغ نقدية من أجل تسديد مصاريف التشغيل حين تستحق. وتقيس المنظمة سيولتها بناءً على النقدية المتاحة ومعادلات النقدية للبرنامج العادي. وتشكل حالة السيولة في المنظمة أحد مصادر القلق الدائمة في ما يخص ضمان استمرارية برنامج العمل.

32- وقد لاحظنا أنّ المنظمة ترصد وضعها النقدي الشهري وتوقعات تدفقاتها النقدية لتتأكد من أنها تملك ما يكفي من النقدية لأجل عملياتها. وبالإضافة إلى مبالغها النقدية ومعادلات النقدية، أنشأت المنظمة صندوقاً لرأس المال العامل بقيمة 25.7 ملايين دولار أمريكي وحساب الاحتياطي الخاص بقيمته 17.5 ملايين دولار أمريكي لتكوين شبكة أمان من أجل دفعات النفقات المقدمة بانتظار قبض الاشتراكات المقررة وتوفير حماية إزاء تأثير التكاليف الإضافية غير المدرجة في الميزانية الناجمة عن التقلبات النقدية السلبية والاتجاهات التضخمية غير المدرجة في الميزانية، تبعاً.

33- أمّا مصدر التدفق النقدي الوارد للمنظمة فهي الاشتراكات المقررة المستوفاة من كل من الاشتراكات الحالية وتلك العائدة للأعوام الماضية، والدخل من تكاليف دعم المشاريع والأنشطة ذات التمويل المشترك والاشتراكات النقدية للحكومات وغيرها من مداخل مختلفة.

34- وقد بيّن استعراض المقبوضات الشهرية من الاشتراكات المقررة والمصروفات لسنوات الاشتراك، من 2014 إلى 2018، أنه فيما بقي مستوى المصروفات الشهرية بين 40 و 50 مليون دولار أمريكي، بقي معدل استيفاء الاشتراكات المقررة متقلباً ومتعذر التوقع.

35- وبالنسبة إلى سنوات الاشتراك من 2014 إلى 2016، كان قبض مبالغ كبيرة من الاشتراكات المقررة يتم عادةً خلال شهر يناير/كانون الثاني وفي فصل الصيف وفي الربع الأخير من السنة. وقد تغيّر هذا الاتجاه في سنة الاشتراك 2017 حيث بلغ متوسط الاشتراكات المقبوضة حوالي 32 مليون دولار أمريكي في الشهر. ولكن في سنة الاشتراك 2018 تغيّرت وتيرة قبض الاشتراكات المقررة تغيّراً جذرياً إذ تم تلقي مبالغ كبيرة من المدفوعات بلغت في مجموعها 115.2 مليون دولار أمريكي في شهر يناير/كانون الثاني و 81.2 مليون دولار أمريكي في أبريل/نيسان و 83.0 مليون دولار أمريكي في نوفمبر/تشرين الثاني على التوالي. وقد تم تلقي معظم تلك المدفوعات من الدول الأعضاء التالية:

| الأشهر              | الدولة العضو               | المبلغ الإجمالي بالدولار الأمريكي (بالملايين) |
|---------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|
| يناير/كانون الثاني  | الولايات المتحدة الأمريكية | 52.0                                          |
|                     | كندا                       | 21.0                                          |
|                     | روسيا                      | 15.3                                          |
|                     | فرنسا                      | 10.9                                          |
| أبريل/نيسان         | اليابان                    | 48.0                                          |
|                     | فرنسا                      | 13.2                                          |
|                     | إيطاليا                    | 8.4                                           |
| نوفمبر/تشرين الثاني | الولايات المتحدة الأمريكية | 32.2                                          |
|                     | المملكة المتحدة            | 22.1                                          |
|                     | ألمانيا                    | 14.4                                          |
|                     | فرنسا                      | 13.2                                          |
|                     | كوريا                      | 10.0                                          |

36- وتدل مقارنة رصيد النقدية بإجمالي المقبوضات وإجمالي المصاريف التشغيلية (بما يشمل شراء الأصول) في كل فصل، على أن للمنظمة ما يكفي من رصيد نقدي للوفاء بالتزاماتها لفترة تتراوح بين 3 و5 أشهر باستثناء الأشهر من نوفمبر/تشرين الثاني إلى ديسمبر/كانون الأول 2017 حين انخفض رصيدها النقدي إلى ما دون 100 مليون دولار أمريكي.

37- ولاحظنا أن المجلس ولجنة المالية قد بحثا بصورة دورية في كيفية إدارة متأخرات الدفع كجزء من الاستعراض العادي للوضع المالي للمنظمة، نظرًا إلى التغييرات في توقيت تلقي الاشتراكات المقررة من الدول المانحة ولا سيما من كبار المساهمين. وقد أُجريت دراسات عدة ترمي إلى إيجاد طرق لتحسين معدل استيفاء الاشتراكات (راجع الوثيقة FC 175/6 Rev.1) وتم النظر أيضًا في إمكانية الحصول على قروض من مصادر خارجية، إلا أن البنوك أعربت عن تحفظها على ذلك نظرًا إلى عدم القدرة على توقع التدفقات النقدية من الاشتراكات المقررة (راجع الوثيقة FC173-3Rev.1-MY071a). كما وقدمت الإدارة توصيات لتنقيح النصوص الأساسية للمنظمة من أجل مواصلة تعزيز التدابير السارية على الدول الأعضاء المتأخرة عن الدفع تحقيقًا لهدف عام هو تحسين تسديد الاشتراكات المقررة في موعدها، على أن يوافق المؤتمر عليها في يونيو/حزيران 2019 (راجع الوثيقة FC175-6-Rev1).

38- ودلّ التحليل المعمق للعلاقة بين النقدية ومعادلاتها وبين الالتزامات الراهنة (نسبة السيولة) خلال فترة السنوات الأربع الأخيرة على أن الرصيد النقدي للمنظمة لا يستطيع أن يفي سوى بشهرين من التزاماتها الحالية في أفضل الأحوال، إلا أنه راح يتصاعد إيجابيًا في نهاية عام 2018 كما يظهر أدناه:

| السنة | المبلغ بملايين الدولارات الأمريكية | زيادة/(انخفاض) | نسبة السيولة |
|-------|------------------------------------|----------------|--------------|
| 2014  | 189.0                              | 86.9           | 2.36         |
| 2015  | 204.4                              | 15.4           | 1.92         |
| 2016  | 179.8                              | (24.6)         | 1.78         |
| 2017  | 227.5                              | 47.7           | 1.80         |
| 2018  | 293.9*                             | 66.4           | 3.45         |

\* من دون قيود

39- وقد علّق فرع عمليات الخزانة معتبراً أن تسديد الاشتراكات المقررة من قبل الدول الأعضاء يعتمد على الدورات السنوية للميزانيات الوطنية، وبالتالي فإن فترة الصيف والربع الأخير من السنة يشكلان فترتي الذروة لتلقي مبالغ كبيرة من الاشتراكات المقررة من قبل الدول الأعضاء. وتطبق الإدارة باستمرار إجراءات عدة لحضّ الدول الأعضاء، ولا سيما كبار المساهمين، على تسديد دفعات اشتراكاتها المقررة الحالية في موعدها وتسوية متأخرات الدفع. وفي عام 2018، نظرت الإدارة في إمكانية الحصول على قروض من جهات خارجية فبدأت بالتفاوض مع البنوك الشريكة لتغطية أسبوعين على الأقل من مصاريفها التشغيلية، ولكن ذلك لم يتخذ صفة رسمية. وفضلاً عن ذلك، وحرصاً على بقاء الرصيد النقدي فوق مستواه الحرج، علقت الإدارة النفقات والالتزامات المتعلقة بالأنشطة غير الأساسية نحو الفصل الأخير من عام 2018. أمّا الاقتراحات بزيادة موارد صندوق رأس المال العامل فقد أرجأها الأجهزة الرئاسية، وقد يعود السبب إلى كون الأرصدة النقدية كافية لتغطية احتياجات الإنفاق.

40- وفي 15 أكتوبر/تشرين الأول 2018 وجّه المدير العام رسالة إلى الموظفين جميعاً يطلعهم فيها على آخر التطورات بشأن تداعيات الوضع المالي الصعب الذي تواجهه المنظمة والمماثل للوضع المالي لمنظومة الأمم المتحدة بوجه عام. وقد أشار الأمين العام في رسالته الموجهة إلى الموظفين خلال شهر يوليو/تموز إلى الآثار السلبية المترتبة على الخبراء الاستشاريين. فصّرّح المدير العام قائلاً: "شأننا شأن منظمة الأمم المتحدة، نواجه الآن أزمة نقدية لدى المنظمة جرّاء تأخر البلدان الأعضاء عن دفع اشتراكات البرنامج العادي. فاعتباراً من اليوم تدين لنا البلدان الأعضاء بمبلغ إجمالي قيمته 283 مليون دولار أمريكي تعود نسبة 77 في المائة منه إلى أول خمسة أعضاء مدينين. وتشير توقعاتنا بشأن التدفق النقدي إلى أنه نظراً إلى الوضع الراهن، سيكون علينا اللجوء إلى الاقتراض من جهات خارجية بحلول نهاية العام أو في مطلع عام 2019 لكي نفي بالحد الأدنى من مصاريفنا التشغيلية الشهرية البالغة 45 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك دفع الرواتب."

41- وأضاف المدير العام: "والأسوأ من ذلك، وبشكل لم نشهده في السنوات الأخيرة، هو أن بعض كبار المساهمين قد غيّرُوا مخطّطهم الاعتيادي في الدفع ما أدّى إلى انعدام اليقين في توقعنا لورود الدفعات الكبيرة. وهذا بدوره يزيد من صعوبة الاقتراض من المقرضين الخارجيين الذين يطالبون بأن نقدم ضمانات للقروض تتمثل في المقبوضات النقدية المستقبلية القابلة للتوقع. وقد ناشدنا جميع الدول الأعضاء الوفاء بالتزاماتها بالكامل وفي الوقت المطلوب، وهذا ما أقرته الأجهزة الرئاسية للمنظمة في الدورة التاسعة والخمسين بعد المائة للمجلس في يونيو/حزيران من هذا العام. وقد بعثت

برسالة في هذا الصدد إلى البلدان الأعضاء التي تترتب عليها اشتراكات مستحقة ومتأخرات للدفع؛ وطلبت من الأعضاء الذين دفعوا مستحقاتهم لعام 2018 بالكامل وفي الموعد بأن يسددوا اشتراكاتهم لعام 2019 في أقرب فرصة ممكنة في العام الجديد."

42- وعلى الرغم من عدم قابلية توقع موعد استيفاء الاشتراكات المقررة، لا تزال المنظمة تتمتع بالسيولة ولديها ما يكفي من رصيد نقدي لتغطية متطلباتها التشغيلية. وقد تمكنت المنظمة من تحقيق الاتزان في متطلباتها النقدية حتى خلال الأشهر الحرجة. وقد أسهم الرصد المتواصل للأرصدة النقدية من قبل فرع عمليات الخزانة في استدامة عمليات برنامج العمل وعدم انقطاعها إذ تمكن من توقع الأرصدة النقدية بناء على المصاريف التي تترتب في الماضي، وحدد التدابير المناسبة والفعالة لزيادة حدود شروط الدفع وتأجيل الأنشطة غير الضرورية والدفعات الكبيرة ونظر في تدابير لتحسين دفع الاشتراكات المقررة في الوقت المناسب (راجع الوثيقة CCLM 108/2 Rev.2). ونظرًا إلى التغييرات الراهنة في مواعيد تسديد الدفعات من قبل كبار المساهمين ينبغي للمنظمة أن تكون مرنة وأن توائم أنماط إنفاقها مع التدفقات النقدية الواردة من دون أن تضحي بتحقيق أهدافها.

43- وأوصينا بأن تنظر المنظمة في التغييرات الحاصلة في مواعيد تسديد اشتراكات كبار المساهمين على صعيد رصد وضعها النقدي وتوقعه، ومواءمة أنماط الإنفاق مع التدفق النقدي الوارد، حرصًا على تغطية الالتزامات لتنفيذ برنامج العمل المعتمد

44- وفضلاً عن ذلك، أوصينا بأن تقوم المنظمة بحض الدول الأعضاء بشكل أكبر على تسديد اشتراكاتها المقررة الراهنة ومتأخراتها بطريقة متسقة وفي المواعيد المطلوبة لضمان توفر الأموال الكافية لعمليات المنظمة.

### باء-1-3 حساب التزامات استحقاقات الموظفين وإدارتها

45- يتم تحديد التزامات استحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة وغيرها من الالتزامات غير الحالية للموظفين من قبل خبراء ائتماريين مستقلين. وتحسب التزامات استحقاقات الموظفين الحالية من قبل المنظمة بناء على بيانات الموظفين وعلى تجارب الدفع السابقة. وفي 31 ديسمبر/كانون الأول 2018 وصل المبلغ الإجمالي للالتزامات استحقاقات الموظفين إلى 1 382.9 ملايين دولار أمريكي (فيما كان يبلغ 1 545.0 مليون دولار أمريكي في عام 2017) احتسب خبراء ائتماريين مبلغ 1 364.5 ملايين دولار أمريكي منه (1 527.4 ملايين دولار أمريكي في عام 2017) فيما قامت المنظمة باحتساب 18.4 ملايين دولار أمريكي منه (17.6 ملايين دولار أمريكي في 2017). وقد اختارت المنظمة الإبلاغ عن كل الالتزامات التي خضعت إلى التقييم الائتماري ضمن الالتزامات غير الراهنة بسبب صعوبة تخصيص تلك الالتزامات بواسطة طريقة بديلة.

**باء-1-3-1 الافتراضات الاكتوارية بشأن التقاعد ومعدلات المشاركة المستخدمة للتقييم في عام 2018.**

46- علمنا بأنه قد تم استخدام دراسات سابقة بشأن معدلات التقاعد والانسحاب ومعدلات المشاركة والتفاوت في تقييم التزامات استحقاقات الموظفين عند نهاية عام 2018 علمًا أننا لم تعد ربما على صلة بتجربة المنظمة في الفترة الأخيرة، ما يؤثر بالتالي في دقة التقييم.

47- وعُلِّقت الإدارة بأن المنظمة في صدد إعداد تقرير عن معدلات التقاعد والانسحاب آخذة في الحسبان السن الإلزامي الجديد لإنهاء الخدمة اعتبارًا من 1 يوليو/تموز 2019 ودراسةً عن معدل التفاوت تذكر فيها عدد الموظفين الذين أصبحوا على وشك التقاعد والمؤهلين للحصول على التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة للفترة 2016-2018. وقد تبلغنا أن هذا التقرير سيصبح متاحًا في سبتمبر/أيلول 2019. ويشمل التقرير حالات الانسحاب من التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة لأي سبب غير الوفاة أو السبب المذكور في القسم 343-3-4 من دليل الإجراءات الإدارية - وقف التغطية.

48- وتؤثر الافتراضات الاكتوارية بشأن معدلات التقاعد والانسحاب ومعدلات المشاركة والتفاوت في تقييم التزامات استحقاقات الموظفين. ومن الممكن أن تكون اتجاهات تجربة المنظمة في ما يخص تقاعد الموظفين ومشاركتهم في التزامات استحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة قد تغيّرت بدرجة ملحوظة منذ صدور الدراسة الأخيرة وحتى تاريخه. ونحن نشدد على أن البند 39 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام يستوجب أن تقوم إحدى الهيئات بتحديد الالتزام بوتيرة منتظمة بما فيه الكفاية، وبالتالي فمن المناسب أن تستخدم المنظمة بيانات التعداد الحالية والمحدثة كأساس لتقييمها.

49- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بضمان تقييم واقعي وذو صلة لالتزامات استحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة المبلغ عنها في الكشف المالية بحلول نهاية السنة، وذلك عبر تقديم معدلات محدثة وذات صلة للتقاعد والمشاركة كي تستخدم في تقييم ديسمبر/كانون الثاني 2019 وفي الفترات المستقبلية.

**باء-1-3-2 عدم إجراء مراجعة واستعراض منتظمين لأداء خطة التأمين مع شركة التأمين**

50- قامت المنظمة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي توجد مقارها في روما بالتعاقد مع Allianz Worldwide Care S.A بوصفها شركة التأمين، لإدارة خطط التأمين الخاصة بالمنظمة بوصفها الجهة المؤتمن لها، للفترة الممتدة من 2015 إلى 2017. وقد تم تمديد العقد في ديسمبر/كانون الأول 2017 ليشمل سنتي الاشتراك 2018 و2019.

51- واعتبارًا من تاريخ نفاذ العقد مع شركة التأمين حتى 2018 لم تجر أية مراجعة لأداء خطط التأمين على الرغم من أن العقد ينص بموجب المادة 18 على أنه "يحق للجهة المؤتمن لها في أي وقت من الأوقات من فترة العقد بالتدقيق في سجلات شركة التأمين ومراجعتها والتحقق فيها بشأن طريقة إدارة الخطط والمطالبات التي تمت تسويتها أو العالقة، وذلك من قبل أشخاص تعيّنهم من موظفيها أو من قبل طرف ثالث مؤهل معتمد".

52- وعُلقت الإدارة بأنها حالًا في صدد إجراء مراجعة واستعراض لأداء خطة التأمين مع شركة التأمين الحالية بالنسبة إلى العقد المتعلق بالفترة 2015-2017 وتمديده للفترة 2018-2019.

53- إن التنفيذ المنتظم لمراجعة أداء خطة التأمين يضمن للمنظمة بأن المطالبات المبلغ عنها التي جرى تقديمها والبتّ فيها، كاملة ودقيقة وموثقة، ما يفضي إلى حساب موثوق لحصة الربح المتوقعة من المنظمة في المستقبل.

54- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بإضفاء طابع مؤسسي على مراجعة أداء خطط التأمين وتنفيذها بوتيرة منتظمة مع إتاحة النتائج في مواعيد مقررّة من أجل ضمان قرارات مستنيرة وإجراءات فعالة.

باء-3-3-1 عدم توزيع الأموال المستردة التي بقيت مستحقة لفترة طويلة أو لحصة الربح التي سددتها شركات التأمين السابقة والتي تبلغ في مجموعها 15.9 ملايين دولار أمريكي والتي أُعيد تصنيفها تحت فئة الالتزامات الأخرى، على وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما المشاركة في الخطة.

55- إن الحساب 3400 - الالتزامات الأخرى (غير الحالية) البالغة قيمته الإجمالية 15.9 ملايين دولار أمريكي قد أُعيد تصنيفه تحت فئة "الالتزامات الأخرى" في نهاية العام فتم إبطاله وعكسه في بداية العام التالي. ويتألف هذا الحساب من أموال مستردة أو حصة للربح مستوفاة من شركات التأمين السابقة تعود إلى عام 2002.

56- وقد علّقت الإدارة بأن المنظمة تتواصل مع برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في سياق اللجنة الاستشارية المشتركة للتأمين الصحي في ما يخص دراسة تخصيص رصيد تقاسم الأرباح بين الوكالات التي توجد مقارها في روما. وهذا التوقيت جيّد بوجه خاص إذ أنه اعتبارًا من يناير/كانون الثاني 2020 سيكفّ برنامج الأغذية العالمي عن المشاركة في عقد التأمين الطبي للوكالات التي توجد مقارها في روما.

57- ومن الضرورة بمكان وجود الخطوط التوجيهية بشأن توزيع حصة الربح بين الوكالات المشاركة التي توجد مقارها في روما لإلغاء هذا النوع من المبالغ المستحقة منذ زمن بعيد ولتفادي التّغيير المستمر للتصنيف وعكس المستحقات في الدفاتر المحاسبية.

58- وأوصينا بأن تضع المنظمة خطوطاً توجيهية مكتوبة تحتوي الإجراءات وطريقة التخصيص والشروط الأخرى المناسبة لتوزيع المبالغ المستردة أو حصة الأرباح على الوكالات المشاركة التي توجد مقارها في روما.

**باء-1-3-4 عدم تسوية رصيد خطة التأمين الطبي (الحساب 3232) البالغ مجموعه 978 856 دولارًا أمريكيًا على أساس دوري**

59- إن الحساب 3232 هو حساب للالتزامات دفتر الأستاذ العام مستخدم لتسجيل الحسومات من الرواتب واشتراكات المنظمة في تغطية التأمين الطبي التي تشمل مزايا مختلفة (كالموت العرضي و/أو الإعاقة و/أو الأمراض) من مختلف الفئات الوظيفية والتي يفترض تسديدها من ثم للمنظمات ذات الصلة.

60- وفي نهاية عام 2018 كان للحساب 3232 رصيد غير خاضع للتسوية بقيمة 978 856.98 دولارًا أمريكيًا تعدى السنة الواحدة. ولا تتسق هذه الحالة مع أحكام هيكل الحسابات بالنسبة إلى الحسابات 3220-3233 التي تنص على أن يكون المشرف على مجموعة المحاسبة وتقديم التقارير والتحليل مسؤولاً على رصد المعاملات والأرصدة الخاصة بهذه الحسابات بوتيرة دورية (شهريًا على الأقل)؛ وعلى إعداد طلبات الدفع لإرسالها من ثم إلى وحدة الحسابات مستحقة الدفع للتأكد من تسوية الأرصدة والمعاملات المتصلة بها ضمن الإطار الزمني المتوقع؛ ومتابعة أية أرصدة قديمة واتخاذ إجراءات ذات صلة لتسوية المعاملات المتصلة بها.

61- وعملت الإدارة بأن الحساب 3232 قد تمت تسويته بوتيرة شهرية وأن محاسبة الحسومات تقوم على النسب المئوية المقدمة من قبل مكتب الموارد البشرية، وبأن رسوم المعاملات المدفوعة إلى شركة التأمين تعد على شكل دفعة إجمالية من قبل مكتب الموارد البشرية تسدد كل سنة. وبالتالي سيقوم مكتب الموارد البشرية في الفصل الثاني من عام 2019 بتنقيح توزيع النسب المئوية لخطة التأمين الطبي وإصداره بناءً على أحكام العقد مع شركة التأمين الجديدة.

62- وأوصينا بأن تقوم المنظمة من خلال شعبة الشؤون المالية - دفتر الأستاذ العام باستعراض رصيد خطة التأمين الطبي (الحساب 3232) البالغ مجموعه 978 857 دولارًا أمريكيًا بالتنسيق مع مكتب الموارد البشرية، وإعادة تخصيص الفائض بالاستناد إلى النسبة المئوية المنقحة لتوزيع خطة التأمين الطبي لعام 2019.

**باء-1-3-5 بقاء التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات إنهاء الخدمة للذين يشكلان عنصرين من التزامات استحقاقات الموظفين، غير ممولين وبلوغ قيمتهما الإجمالية 875 903 000 دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018.**

63- تتكون التزامات استحقاقات الموظفين من الالتزامات الحالية لاستحقاقات الموظفين التي تتصل بالأجور والرواتب والبدلات والإجازة السنوية المدفوعة والإجازة المرضية المدفوعة؛ والالتزامات استحقاقات الموظفين بعد نهاية الخدمة المتعلقة بصندوق المدفوعات التعويضية وخطة مدفوعات نهاية الخدمة والتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة وصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة.

64- وتعمل التزامات استحقاقات الموظفين جزئيًا من خلال استثمارات طويلة الأجل مخصصة يتولاها مدراء الاستثمارات الخارجيون. واعتبارًا من 31 ديسمبر/كانون الأول 2018 بلغت قيمة السوق للاستثمارات طويلة الأجل 488.6 ملايين دولار أمريكي فيما أن قيمة التزامات استحقاقات الموظفين قد بلغت 1 382.9 ملايين دولار أمريكي.

وفيما حصل انخفاض في التزامات استحقاقات الموظفين بقيمة 162.1 مليون دولار أمريكي أي 10.5 في المائة عن رصيد عام 2017 البالغ 1 545.1 مليون دولار أمريكي، فقد كان المبلغ غير الممول كبيراً إذ بلغ 875.9 ملايين دولار أمريكي، أي 820.3 ملايين دولار أمريكي للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة و55.6 ملايين دولار أمريكي لصندوق مدفوعات انتهاء الخدمة.

65- ويعزى الانخفاض في التزامات استحقاقات الموظفين البالغ 162.1 مليون دولار أمريكي في المقام الأول إلى التغييرات في الافتراضات الاكتوارية كارتفاع معدلات الحسم المطبقة والحركة في معدل الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي في نهاية العام، والتغيير في المطالبات والمصاريف الإدارية. وبناءً على الحسابات الاكتوارية، قد تحتاج المنظمة إلى مساهمة بمبلغ 15.5 ملايين دولار أمريكي في صندوق مدفوعات انتهاء الخدمة وبمبلغ 69.8 ملايين دولار أمريكي في التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة في السنة من أجل تمويل الالتزامات بالكامل بحلول عامي 2024 و2039، ولكن لم تتم الموافقة على أي تمويل إضافي من قبل المؤتمر في ما يخص فترة السنتين 2018-2019.

66- وقد دُلَّ استعراض لإحصائيات المطالبات بالتعاون مع شركة التأمين Allianz على زيادة في دفع أقساط التأمين والرسوم الإدارية، وقد لوحظت زيادات موازية في المطالبات وأن ما نسبته 63 في المائة تقريباً من أصحاب المطالبات هم من المتقاعدين. وقد دُلَّ التحليل على أن 85 في المائة من مجمل المطالبات المدفوعة منذ عام 2015 منسوبة إلى متقاعدين، وأن من بين أبرز المزايا المقدمة هي الخدمات الاستشفائية والأدوية وإجراءات المختبر التي تساهم بنسب 54 في المائة و15 في المائة و10 في المائة تبعاً.

67- وأفادت الإدارة في تعليقها أن المناقشات بشأن تدابير احتواء التكاليف جارية. وقد جرى التفاوض مع الشبكة التابعة لشركة التأمين لتقديم حسومات على الأدوية. كما يجري تناول دراسات للمشاركة في الخطط الوطنية للتأمين الصحي وتغيير شروط الأهلية لنيل التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة. وقام مجلس المنظمة في أبريل/نيسان 2019 بإجراء تجديد موارد صندوق رأس المال العامل فضلاً عن التمويل الإضافي للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة بما يتعدى خدمة الالتزامات إلى فترة السنتين المقبلة في ما يخص اقتراحات تحسين السلامة المالية للمنظمة وسيولتها واحتياطها. وبالمثل فإن لجنة المالية في نوفمبر/تشرين الثاني 2018 شددت على أهمية اعتماد نهج مشترك بين أعضاء نظام الأمم المتحدة الموحد للمرتبات والبدلات والاستحقاقات بشأن هذه المسألة، وشجعت المنظمة على المشاركة في سعي هذا النظام إلى البحث عن حل لهذه المسألة.

68- وفضلاً عن ذلك، تم الاعتراف في منظومة الأمم المتحدة بمسألة مستوى أهمية التزامات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وما يتصل بها من تمويل. وعملاً بقرار الجمعية العامة رقم (244/68) وبناءً على طلب الجمعية العامة بقيام الأمين العام بإجراء مسح للخطط الحالية للرعاية الصحية التي تخص الموظفين الحاليين والمتقاعدين في منظومة الأمم المتحدة، رفع الأمين العام تقريراً حول إدارة التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة (الوثيقة A/73/662) إلى الجمعية العامة. وقد استرشد هذا التقرير بدرجة كبيرة بعمل إحدى مجموعات العمل المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة بشأن التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة التي تشكل فيها المنظمة عضواً ناشطاً. وقد بحث في خيارات لزيادة كفاءة خطط التأمين

الصحي بما في ذلك التكاليف ذات الصلة، مقترحاً تمويلًا تدبريًا للالتزامات بما أن الضغط المالي الناجم عن الالتزامات غير الممولة على الميزانيات المستقبلية يشكل مصدر قلق متنام.

69- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بوضع ترتيبات محددة للتمويل ولخفض (احتواء) التكاليف ضمن فترة محددة من أجل تناول التزامات نهاية الخدمة ضمن حدود التوجيهات الصادرة عن الأجهزة الرئاسية للمنظمة.

#### باء-1-4 إدارة الاستثمارات

##### باء-1-4-1 شراء خدمات مدراء الاستثمار والقيّم على الأموال

70- ينص القسم 202-9-2 من دليل الإجراءات الإدارية على أن تكون إدارة الأصول في أسواق رؤوس أموال الأسهم والإيرادات الثابتة منطقتين بخبرة خارجيين في إدارة الأصول بالتماسي مع خطوط توجيهية تفصيلية مكتوبة. وسيتم اختيار هؤلاء المدراء بالتماسي مع القوانين المعتمدة لدى المنظمة في ما يخص المشتريات.

71- وإن الإجراءات الفعلية والممارسة الحالية في اختيار مدراء الاستثمار والقيّم على الأموال، بحسب ما ترد أدناه، غير موثقة وغير ذات طابع مؤسسي كسياسة للمشتريات بحيث: (أ) يعد فرع عمليات الخزنة طلبًا للعروض بدعم من مستشار الاستثمارات لدى المنظمة والبنك الدولي؛ (ب) ويؤدي البنك الدولي استعراضًا أوليًا للمدراء يفضي إلى تحديد نوع ولاية الاستثمار المطلوبة؛ (ج) وترسل طلبات العروض إلى القائمة الطويلة التي يضعها البنك الدولي؛ (د) ويستعرض فرع عمليات الخزنة الاستجابات الفنية والمالية بدعم من البنك الدولي؛ (هـ) ويقدم فرع عمليات الخزنة طلب العروض المراجع إلى لجنة الاستثمار من أجل عملية الاختيار الرسمية؛ (ز) ويوقع مدير شعبة الشؤون المالية على ولاية الاستثمار/العقد. ويستند تحديد العقود مع مدراء الاستثمار إلى نتائج استعراض الأداء و/أو التغييرات في استراتيجية تخصيص الأصول.

72- وقد تؤثر العمليات السالفة غير الموثقة سلبيًا في الشفافية والمساءلة والرصد والتقييم والتقدير لجهة التطبيق المتسق والامتثال والتنفيذ المتعلق بالعمليات الاستثمارية للمنظمة.

73- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بوضع الممارسة الحالية التي تقضي بشراء خدمات مدراء الاستثمار والقيّم على الأموال في قالب رسمي وتعميمها ونشرها كسياسة مكتوبة. وتتضمن السياسة:

أ- الأنشطة المفصلة التي يتوجب أدائها في كل مرحلة من مراحل عملية المشتريات، انطلاقًا من الاستهلال فالاختيار فالموافقة فتوقيع العقود المالية؛

ب- والمعايير المحددة في شروط اختيار مدراء الاستثمار والأوصياء على الأموال وأهليتهم، والاختصاصات والشروط الأخرى التي تعتبر مناسبة.

باء-1-4-2 كان مستوى أداء حافظة رأس مال أسهم الأسواق الناشئة مثل تايوان للسنوات 2016 إلى 2018 أدنى من أساس المقارنة مع إيرادات سلبية ملحوظة بلغت 2.58 منذ بدايتها.

74- تعتبر سياسة الاستثمارات الطويلة الأجل (الحافظة الطويلة الأجل) للمنظمة أن الهدف الإجمالي للبرنامج الاستثماري يتمثل في القدرة على توفير موارد كافية على المدى البعيد لأجل تغطية الالتزامات الممولة وتسديد التزامات استحقاقات الموظفين الطويلة الأجل. ويجوز إنهاء العقد مع أي مدير للاستثمارات عند فشله في تحقيق أهداف الأداء المحددة في العقد. ويتمثل الهدف الاستثماري لحافظة الأسواق الناشئة في توليد إيرادات جذابة بمعدل بحسب المخاطر على مَرّ الوقت ويتوقع له أن يولد إيرادات أكثر استقرارًا. وهي تسعى إلى التفوق على أساس المقارنة مع فائض سنوي متوقع للإيرادات يتراوح بين 100 و 300 نقطة أساس مع الوقت.

75- وكانت حافظة رأس مال الأسهم في الأسواق الناشئة التي بلغت قيمتها 44.9 ملايين دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018 ضعيفة الأداء بالنسبة إلى أساس المقارنة خلال الأعوام الثلاثة الماضية فكانت إيراداتها سلبية بشكل ملحوظ إذ بلغت 2.58 منذ تأسيسها.

76- وقد أثار فرع عمليات الخزنة مسألة الأداء السليبي للفائض إلى اللجنة الاستشارية المعنية بالاستثمارات التي أعربت أيضًا عن قلقها بشأن الولاية واقترحت وضع حد لها. وينبغي إقرار هذه المشورة من قبل لجنة الاستثمار قبل اتخاذ أي إجراء. وبحسب ما تنص عليه سياسة الاستثمارات الطويلة الأجل في المنظمة، فقد أُنيطت بلجنة الاستثمار صلاحية اتخاذ القرار بشأن وضع حد للحافظة. وسيُتخذ فرع عمليات الخزنة إجراءاته حالما يتم اتخاذ هذا القرار. ولكن الإدارة قد لاحظت أن الاستثمار في أي سوق من الأسواق سيُتبع أداء السوق، وأن المنظمة تهدف إلى التفوق على النتيجة أي أن المنظمة تتوقع من المدير الحالي أن يأتي بفائض في الإيرادات بالنسبة إلى أساس المقارنة للسوق.

77- أما فشل مدير الاستثمار في تحقيق الهدف الاستثماري فلا يشكل حرقًا للعقد وإنما يعني أن إدارة حافظة الأسواق الناشئة لم تحقق أداءً يفوق أساس المقارنة خلال السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي قد أثر تأثيرًا كبيرًا في حافظة المنظمة. ويجب التشديد على أن الهدف من حافظة الاستثمارات الطويلة الأجل هذه هو تحقيق إيرادات لدعم المنظمة في تمويل الالتزامات المتعلقة بالموظفين.

78- وأوصينا بأن تعتمد المنظمة، انطلاقًا من مبدأ العناية الواجبة، إلى تقييم الأداء الراهن لحافظة الأسواق الناشئة وتحديد الطرق الملائمة التي يمكن من خلالها تحقيق الإيرادات المثلى مع تفوق الأداء على أساس المقارنة، بما يضمن حماية الاستثمارات في الأسواق الناشئة من الخسائر في المستقبل.

باء-1-5 مركز الخدمات المشتركة

79- بينت مراجعة عام 2018 لمركز الخدمات المشتركة فرصًا للتحسين من أجل تعزيز إدارة عملياته الرئيسية ومراقبتها ولضمان أن تكون السياسات واللوائح والقوانين موجودة وتعمل بشكل فعال.

80- وإن مركز الخدمات المشتركة هو مركز للتميز يركز على تقديم خدمات إدارية عالية الجودة وفعالة من حيث التكلفة إلى المنظمة حول العالم. وتتمثل مهمته في تحسين رضا عملائه الداخليين أو الخارجيين بصورة متواصلة من خلال خطة عمل للتحسين المتواصل تحفز الخدمة الممتازة عبر الاستعانة بنموذج فعال التكلفة لتنفيذ الخدمات. وتقضي استراتيجيته بتعزيز الأداء من خلال تبسيط العملية وتوحيدها وأتمتتها، وقدرات الخدمة الذاتية مع تعزيز جودة الخدمة من خلال تحسين الاتصال.

#### باء-1-5-1 فرص التحسين لأجل عمليات كفؤة وفعالة لمركز الخدمات المشتركة

81- أبلغنا المسائل التالية لإدارة المركز باعتبار ذلك قيمة مضافة لتحسين ضوابط الإدارة في عملياته الوظيفية مثل خدمات إدارة الأصول وخدمات حسابات المدفوعات وخدمات دفع الرواتب وخدمات الموارد البشرية وخدمات السفر:

(أ) خدمات إدارة الأصول. ينبغي تعزيز عملية زيادة الأصول من أجل تفادي الإبلاغ عنها كأصول قيد البناء تحت مستوى الحد الأدنى، وربط فواتيرها بأرقام أصول مختلفة. وفضلاً عن ذلك، وردت في سجل الأصول سلع معمرة غير قابلة للتبعية يقل ثمنها عن الـ 500 دولار أمريكي وأصول معمرة يقل ثمنها عن الـ 500 دولار أمريكي فشددنا بالتالي على أنه ينبغي للسجل أن يعترف فقط بالأصول التي تستوفي الحد الثابت للرسملة. كما أشرنا إلى ضرورة تحسين اكتمال المعلومات الواردة في وثائق الأصول وتسلمها من قبل القيمين على الأصول في الموعد المطلوب وأهمية إجراء استعراض دوري لسجل الأصول من أجل تقديم بيانات دقيقة عن الأصول وضمان اكتمال المعلومات المتعلقة بها.

(ب) وخدمات حسابات المدفوعات. سلطنا الضوء على إمكانية تنفيذ عملية مركزية لمعالجة الفواتير داخل مركز الخدمات المشتركة لتحقيق عملية مبسطة وموحدة نظراً إلى كمية وحجم المعاملات التي تتناولها المنظمة حالياً. ولاحظنا كذلك ضرورة ضمان التنفيذ الفعال للمسؤوليات من قبل المسؤولين عن الميزانية و/أو الموظفين المسؤولين في ما يخص إدراج عمليات تسلم السلع في الاستمارة الخاصة بالاستلام فضلاً عن تقديم طلبات تعديل الفواتير في الوقت المناسب إلى شعبة الشؤون المالية من أجل الموافقة عليها وإلى مركز الخدمات المشتركة لمعالجتها نظراً إلى تأثير العرض المنصف للحسابات المعنية في الكشف المالية.

(ج) وخدمات دفع الرواتب. تتخلل سجل كشوف الرواتب حالات تم فيها الامتناع عن دفع رواتب الموظفين أو أتعابهم نظراً إلى عدم وجود طريقة معتمدة لدفع الرواتب و/أو تعليمات مصرفية، وحالات تتعلق بعقود لاتفاقيات الخدمات الشخصية الواقعة تحت إطار الاتفاق التعاقدية مع صاحب عمل معيّر. بالإضافة إلى ذلك سلطنا الضوء على أهمية توثيق نتائج الاستعراض الجاري لعملية دفع الرواتب من أجل تحديد مجالات ممكنة للتحسين فضلاً عن ضرورة تعزيز الضوابط الإشرافية على التغييرات التي تؤديها الأطراف المعالجة التي تتمتع بمسؤوليات فائقة للاستخدام في النظام العالمي لإدارة الموارد من أجل الحد من احتمال وقوع الأخطاء أو الإدخال المتعمد لبيانات معينة. وقد أثّرت ضرورة زيادة الاحتراس في استعراض بطاقات الحضور للموظفين للتأكد من التصريح بأيام العمل الفعلية فقط والموافقة عليها في النظام العالمي لإدارة الموارد من أجل دفع الرواتب. وفضلاً عن ذلك، وبما أن الأحكام الحالية غير واضحة، يجب إعادة النظر في السياسة لتحديد

ما إذا كان يمكن للمنظمة أن تساهم في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة في ما يخص الموظفين الذين يأخذون إجازات خاصة بدون مرتب.

(د) وخدمات الموارد البشرية. كانت هناك عقبة في النظام تمنع الموظفين من الدخول إليه وتقديم الوثائق الداعمة للتحديثات أو التغييرات في وضعهم العائلي، الأمر الذي تسبب بعدم كفاءة في العملية المنفذة من قبل وحدة الموارد البشرية بسبب العمل الإضافي الذي عليهم تنفيذه بدلاً من الموظفين ما يؤثر بالتالي في المعالجة الفورية لطلبات الحصول على بدلات الإعالة. ومن أجل تسليط الضوء على أهمية مسؤولية الموظفين المسؤولين وأهمية مساءلتهم في إثبات معقولة سلفة أو إعانة الإيجار، طرحنا ضرورة تحديث دليل إرشادي بشأن كيفية طلب إعانة أو سلفة للإيجار وتعديل الاستثمار AFH 75.

(هـ) وخدمات السفر. ينبغي السعي إلى تحديث سياسة السفر عبر إدراج خطوط توجيهية بشأن السفر بحكم الأمر الواقع، من أجل وضع لوائح وتنظيمات واضحة دعماً للإجراءات الحالية في إصدار الإذن بالسفر بحكم الأمر الواقع والمطالبات باسترداد مصاريف السفر. وقد شددنا أيضاً على قيمة صياغة دليل إرشادي بشأن السفر لغايات الإجراء الطبي بغية وضع الإجراءات المعنية في قالب رسمي.

82- وتبين مواطن النقص المذكورة على مستوى الرقابة ضرورة اتخاذ مركز الخدمات المشتركة وكذلك غيره من المكاتب المعنية لدى المنظمة، إجراءات مناسبة من أجل تعزيز الرقابة على العمليات الوظيفية وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتنفيذ الفعال للخدمات.

83- وأوصينا باتخاذ الإجراءات المطلوبة لمواصلة تعزيز كفاءة الرقابة الإدارية وفعاليتها في الخدمات المنفذة من قبل المركز، فضلاً عن تحسين الامتثال على نطاق المنظمة للسياسات واللوائح والإجراءات القائمة في ما يخص تنفيذ عملية المركز.

#### باء-1-5-2 الأداة المنظمة لدعم تنفيذ خدمات مركز الخدمات المشتركة

84- إن الوظيفة الحالية لنظام Microsoft Outlook المصمم بحسب احتياجات المنظمة والمستخدم كأداة مشتركة لصناديق البريد الإلكتروني، لا تستطيع تلبية حاجة العملاء إلى عملية كفؤة ومنتجة بسبب محدوديته في رصد الطلبات وتقديمها، وعجزه عن تتبع الأوتوماتيكي وضرورة إعداد التقارير الشهرية بطريقة يدوية، الأمر الذي يزيد من التأخير في مدة المعالجة.

85- وأشارت إدارة مركز الخدمات المشتركة إلى أنها قد طبقت العديد من الإجراءات الخلاقة في نظام Outlook لدعم تقاريرها وامتثالها. ولسوء الحظ فإن إرسال الطلبات في نظام Outlook مجزأ وليس شفافاً جداً لأن عملاءه لا يستطيعون رؤية حالة طلباتهم في ما يخص تقدمها أو ارتقاءها. وبالتالي يتم تقييم نتائج تقدم الطلبات لاحقاً وليس بشكل استباقي.

86- وشددنا على أنه بما أن النقل إلى الخارج للأنشطة الرئيسية للمقر الرئيسي للمنظمة المتعلقة بمركز الخدمات المشتركة التي انطلقت بالكامل في عام 2017، فإن مسؤوليات المركز وطلبات عملائه واحتياجاتهم وكمية المعاملات قد زادت كلها بصورة ملحوظة. وبالتالي، من المهم وجود أداة هيكلية لدعم المركز في توفير حلول استباقية وأكثر سرعة لكل طلب خدمة بما أنه يتعامل مع آلاف العملاء ويتلقى عددًا كبيرًا من الطلبات التي عليه معالجتها يوميًا.

87- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بتعجيل التفاوض بشأن أداة هيكلية لمركز الخدمات المشتركة وشرائها، من أجل ضمان إدارة القضايا/الطلبات الواجب معالجتها وتتبعها ورصدها بالوجه المناسب ما سيؤدي إلى الفعالية والكفاءة في العمليات والإبلاغ والامتثال لدعم المنظمة بشكل أفضل.

### باء-1-5-3 الإبلاغ عن امتثال طلبات الخدمات للسياسات والإجراءات الرهنة.

88- فيما يتمتع مركز الخدمات المشتركة بأفضل موقع ليصبح الجهة المزودة للمعلومات بفضل معارفه وكفاءته في تطبيق سياسات المنظمة وإجراءاتها ونظمها، فقد اعتبرنا أنه لا يملك حاليًا أية آلية للإبلاغ من شأنها توحيد الطلبات المتعلقة بالمعاملات الصادرة عن مكاتب المنظمة التي كانت أمًا ممتثلة وإما غير ممتثلة للسياسات والإجراءات القائمة.

89- وعُلّقت إدارة المركز بأن تحسين العملية هو هدف من أهدافها. وحيثما تظهر ثغرات يقومون بتصميم إجراءات لسد تلك الثغرات. وفي عام 2018 وضعوا عملية إلكترونية لمعالجة المطالبات وحسنوا عملية الخدمة الذاتية في الأعمال المصرفية ونفذوا نظامًا إلكترونيًا لموظفي المشاريع الوطنيين لتصنيف الوثائق الداعمة باستخدام أداة Taleo. كما أدرج مقياس لرضا العملاء بوصفه آلية للتغذية الراجعة من أجل تحديد جودة الخدمات التي يقدمونها لعملائهم. وتستخدم الاتفاقات بشأن مستوى الخدمات لقياس أداء المركز وهي الأداة المستخدمة لاستنباط حلول من أجل تحسين العمليات ومعالجة حالات التأخير.

90- ونحن نقر بالجهود الحالية والجارية التي استهلها المركز لأجل تحسين عملياته بصورة مستمرة. ولكننا نشدد على أن الاتصال بمكاتب المنظمة وشركائها واستقطابهم بشأن نتائج عملياتها والثغرات التي تم اكتشافها على صعيد معالجة طلبات الخدمة، لن يفضي فقط إلى عملية كفؤة وفعالة وإنما سيزيدان من امتثالهم للسياسات والإجراءات. بالإضافة إلى ذلك فإن إبلاغ هذه المعلومات إلى الإدارة العليا يحذو بهم على تقديم حلول استباقية تستجيب للثغرات المبلغ عنها وتعزز تنفيذ الخدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء وتعزز صنع القرارات السليم.

91- وأوصينا بأن تقوم المنظمة من خلال المركز باستنباط آلية لإعداد تقرير دوري بشأن الامتثال لسياسات وإجراءات طلبات الخدمة الصادرة عن مكاتب المنظمة على أن يبلغ لهذه الأخيرة بوثيرة منتظمة، ونشر هذا التقرير على الموقع الإلكتروني المخصص للمركز أو على لوحة التحكم الخاصة به ليشكل بالدرجة الأولى مجموعة معلومات قيمة ستساعد مكاتب المنظمة والمركز في التناول الاستباقي للفرص المبلغ عنها في مجال تحسين الامتثال لطلبات الخدمة والمساعدة في تحقيق نتائج كفؤة وفعالة للعمليات.

92- وأوصينا أيضاً بأن تستخدم المنظمة التقرير بشأن الامتثال الصادر عن مركز الخدمات المشتركة لإدراج مؤشرات على معدلات الخطأ أو معدلات عدم الامتثال لدى تقييم أداء المسؤولين/الموظفين المتسببين بعدم الامتثال، من أجل المزيد من تعزيز المساءلة والتنفيذ الفعال لمسؤولياتهم.

#### باء-1-5-4 المبادرة بشأن نظام للجودة ممثّل للمعايير الدولية

93- مع نمو المنظمة واستمرارها في الابتكار وتبسيط عملياتها من المتوقع لحجم المعاملات الواجب معالجتها والتقارير الواجب تقديمها إلى العملاء الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء أن يتنامى. ولذا، وحرصاً على أن يكون كل مبدأ مبني ضمن نموذجها للخدمات منفذاً من وجهة النظر الصحيحة، ينبغي لمركز الخدمات المشتركة أن يضمن الامتثال لنظام للجودة من قبيل شهادات المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. ونتيجة لذلك يتحقق المكوّن المطلوب للنجاح من خلال نظام متين لإدارة الجودة ورضا العملاء.

94- وحين استقصينا المسألة أبلغتنا إدارة مركز الخدمات المشتركة للمنظمة أن شهادة المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس جزء من مبادراتها لعام 2019.

95- وأشارنا إلى أن نظاماً موثقاً للجودة مثل المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس سيزيد من مستوى ثقة العملاء واعتمادهم على الخدمات المقدمة بما أن الامتثال لمعايير راسخة للجودة من أجل تحقيق نتائج محددة لمركز الخدمات المشتركة هو من الأمور الضرورية. وتؤدي بيئة العمل القياسية إلى تحقيق متسق للخدمات ولرضا العملاء. ويجري تنفيذ تدابير وقائية وتخفيفية وتصحيحية من لحظة تلقي الطلبات وتناولها ومعالجتها والإبلاغ عنها إلى أن تتم استفادة الدروس من أجل التحسين المتواصل للخدمات المقدمة إلى العملاء في الوقت المناسب وبالتماشي مع المعايير الدولية، ما يؤدي إلى تحقيق رؤية مركز الخدمات المشتركة للمنظمة.

96- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بدعم إدارة مركز الخدمات المشتركة لإعداد خطة عمل تتضمن أنشطة محددة لتنفيذ نظام للجودة ممثّل للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، والموافقة على خطة العمل والموارد وتنفيذها في عام 2019 لضمان أن يقدم المركز إلى عملائه خدمات عالية الجودة وممثلة لمعيار نظام عالمي لإدارة الجودة.

#### باء-1-6 بيان الرقابة الداخلية

97- يسترشد استعراض الفعالية العامة لنظام الرقابة الداخلية في المنظمة بما يلي: (أ) خطابات التمثيل الصادرة عن نواب المدير العام والمدراء العامين المساعدين ومدير الديوان، التي يضمنون فيها أن نظم الإدارة والرقابة في المنظمة تطبق بشكل منهجي وفعال في جميع الوحدات التنظيمية الواقعة تحت قيادتهم؛ (ب) وتحليل استبيانات المراقبة الداخلية التي تملؤها المكاتب والشعب عبر أنحاء المنظمة، وخطط تحسين الرقابة الناجمة عنها؛ (ج) والاستنتاجات والتوصيات الواردة في التقارير السنوية للمفتش العام وللجنة المراجعة والمسؤول عن الشؤون الأخلاقية وأمين المظالم ومكتب التقييم؛

(د) والملاحظات والاستنتاجات والتوصيات الصادرة عن المراجع الخارجي في تقريره المطول وخطابات الإدارة وغيرها من التقارير؛ (هـ) والمسائل الأخرى التي رفعت إلى الإدارة خلال العام.

#### باء-1-6-1 وجوب الإدراج الكامل لمبادئ الرقابة الداخلية في العملية الداعمة لإعداد بيان الرقابة الداخلية

98- سعيًا إلى التقييم الصحيح للفعالية العامة للرقابة الداخلية، من الضرورة بمكان أن تغطي المكونات الخمسة والمبادئ الـ 18 للرقابة الداخلية الواقعة ضمن إطار الرقابة الداخلية للمنظمة، تغطيةً كاملة في العملية الداعمة لإعداد بيان الرقابة الداخلية. وبالتماشي مع مبادئ لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي، سوف يؤكد بيان الرقابة الداخلية ما إذا كان كل من المكونات الخمسة للرقابة الداخلية أي: (أ) البيئة الرقابية (ب) وتقييم المخاطر (ج) والأنشطة الرقابية (د) والمعلومات والاتصال (هـ) وأنشطة الرصد، بما فيها الرقابة لتنفيذ المبادئ ضمن كل من المكونات، موجود ويعمل بالشكل الصحيح.

99- وجزء استعراضنا لاستبيانات المراقبة الداخلية (في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية) وخطاب التمثيل، وجدنا أن المكونات الخمسة للرقابة الداخلية متجذرة في النقاط الرقابية الواجب النظر فيها. ولكن التقييم المتحفظ لتلك الوثائق يبين عدم وجود نقاط رقابية رئيسية محددة في الاستبيان تتصل بالمبادئ التالية التابعة لإطار الرقابة الداخلية في المنظمة:

| المبدأ    | الوصف                           |
|-----------|---------------------------------|
| المبدأ 1  | النزاهة والقيم الأخلاقية        |
| المبدأ 2  | رقابة المجلس                    |
| المبدأ 8  | تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها |
| المبدأ 10 | تقييم التغييرات                 |
| المبدأ 13 | السياسات والإجراءات             |
| المبدأ 17 | الرصد                           |

100- ووافقت الإدارة على وجود نطاق لتعزيز العملية وجعلها أكثر اتساقًا مع إطار لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي. غير أن الإدارة شددت على أن مبادئ الرقابة الداخلية آتفة الذكر لم تكن مدرجة في استبيانات المراقبة الداخلية وفي خطاب التمثيل لأن هذه الأخيرة لم تكن ملائمة للتقييم على مستوى فرادى الأجهزة لدى إكمال استبيانات المراقبة الداخلية وخطاب التمثيل وتحليلها ولكن بالوسع تحليلها وتقييمها بصورة أفضل على مستوى الإدارة العليا قبل صياغة البيان بشأن الرقابة الداخلية أو إعدادها. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الإدارة إلى أنه فيما يتركز إطار الرقابة الداخلية على لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي وأن إطار هذه الأخيرة يشكل المبدأ التوجيهي لعملية الإبلاغ عن الرقابة الداخلية لم تكن هناك نية باتباعه حرفيًا في تصميم استبيان المراقبة الداخلية وتنفيذه، إذ لم تكن تلك الاستبيانات سوى جزء من عملية الإبلاغ عن الرقابة الداخلية، بحسب ما هو موصوف في الفقرة 97 أعلاه. وفي هذا الصدد تجدر الملاحظة أن استبيان المراقبة الداخلية توجه إلى العديد من الموظفين في جميع أنحاء المنظمة ولذا فينبغي للأسئلة التي يتضمنها الاستبيان أن تكون مطروحة بطريقة تمكنهم من الإجابة عنها بصورة مفيدة.

101- وبالإضافة إلى ذلك، وافقت الإدارة على أنه في سياق لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي من المهم توثيق تقييم جميع مكونات الرقابة الداخلية والمبادئ الداعمة التي تشكل المعايير التي تساعد الإدارة في تقييم ما إذا كانت مكونات الرقابة الداخلية موجودة وفاعلة وتعمل معاً ضمن المنظمة. ونحن قلقون من أن تقييم فعالية الرقابة الداخلية من دون التوثيق الكامل لاستعراض جميع النقاط الرقابية الرئيسية بموجب مبادئ الرقابة الداخلية قيد الدرس، لا يبين حقيقة الوضع الحالي كاملة. ويحتمل أن تستنتج الإدارة وجود أنشطة كافية على صعيد الرقابة الداخلية من دون توفر وثائق كافية لتقييم ترتكز عليه.

102- وأوصينا بأن تقوم إدارة المنظمة بتعزيز العملية الراهنة والأنشطة الداعمة لإعداد بيان الرقابة الداخلية عبر التوثيق الرسمي لتقييم جميع مبادئ الرقابة الداخلية ضمن إطار الرقابة الداخلية للمنظمة، وبالأخص المبادئ 1 و2 و8 و10 و13 و17 غير المدرجة تحديداً في استبيان المراقبة الداخلية.

#### باء-1-6-2 أساس استنتاج الإدارة بشأن حالة الرقابة الداخلية

##### أ- أساس الاستنتاج المذكور في بيان الرقابة الداخلية

103- نظرًا إلى القيمة التي يرجو بيان الرقابة الداخلية الإتيان بها وتحقيقها داخل المنظمة، قمنا باستعراض للمذكرة التوجيهية الصادرة عن المنظمة بشأن الإبلاغ عن الرقابة الداخلية للتأكد من أن المنظمة تتمتع بالسياسات والعمليات المناسبة لإنتاج بيان للرقابة الداخلية يبرز الوضع والواقع الراهنين وليس مجرد وثيقة شكلية تقوّض المساءلة والشفافية.

104- ونتيجة لذلك اعتبرنا بشكل عام أن نطاق بيان الرقابة الداخلية واضح المعالم وأن أهداف الرقابة الداخلية (أي كفاءة العمليات وفعاليتها والامتثال للوائح والقوانين وموثوقية التقارير المالية) التي يشملها بيان الرقابة الداخلية محددة بوضوح لدعم إعداداته وإصداره؛ وأن هناك سياسات وعمليات راهنة فضلاً عن أدلة لدعم هذا الإنتاج. ولكننا لاحظنا في استعراضنا أنه لا تزال هناك من مجالات لزيادة تحسين الشفافية والمساءلة في العملية عبر تحديد وتوفير الأساس لاستنتاجات الإدارة في ما يخص وضع الرقابة الداخلية غير المذكور في المذكرة التوجيهية الحالية.

105- وشرحت الإدارة أن المذكرة التوجيهية بشأن الإبلاغ عن الرقابة الداخلية قد أعدت لتوجيه العدد الكبير من الموظفين المشاركين في عملية الإبلاغ عن الرقابة الداخلية في المنظمة كلها - في ما يتعلق باستكمال استبيانات المراقبة الداخلية والتأكيد على صحتها وإعداد خطابات التمثيل. وبالإضافة إلى ذلك، تم التشديد على أن عملية إعداد مسودة بيان الرقابة الداخلية (بالاستناد إلى المسائل المطروحة في خطابات التمثيل القطاعية واستبيانات المراقبة الداخلية وتقارير المراجعة السنوية - المراجع الخارجي ومكتب المفتش العام ولجنة المراجعة) تخضع لإدارة مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. بالإضافة إلى ذلك، أبلغنا أن عملية إعداد بيان الرقابة الداخلية قد تمت على الوجه التالي: (أ) خضعت خطابات التمثيل إلى استعراض دقيق مع التركيز على الخطابات التي أعدها نواب المدير العام (والتي تتضمن مسائل طرحتها المكاتب الإقليمية والإدارات) وإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وديوان المدير العام؛ (ب) وقد أدرجت المسائل الرئيسية التي جرى تحديدها في مسودة بيان الرقابة الداخلية؛ (ج) وجرى استعراض التقرير السنوي للمفتش العام،

والتقرير السنوي للجنة المراجعة والتقرير المطول للمراجع الخارجي للتأكد من أن بيان الرقابة الداخلية يغطي بالشكل الكافي مسائل الرقابة الداخلية الرئيسية التي طرحت في تلك التقارير؛ (د) وجرى استعراض ملخصات استبيانات المراقبة الداخلية للتأكد من أن الشواغل الرئيسية المنبثقة عنها قد أدرجت في بيان الرقابة الداخلية.

106- وتبلغنا كذلك بأنه في أعقاب صياغة بيان الرقابة الداخلية استُعرض هذا الأخير من قبل لجنة الرقابة الداخلية والفريق المعني بالإدارة التنفيذية والرصد والمدير العام قبل تقديمه إلى المراجع الخارجي من أجل استعراضه. وشددت الإدارة على أن الإجراءات والأسس موجودة كلها بالفعل إلا أنها ليست موثقة ومنشورة بصفة رسمية.

107- ومع الاهتمام المتنامي الذي أولاه أصحاب المصلحة في المنظمة للمساءلة والرقابة الداخلية، نعتبر أن عدم توثيق أساس أي من الاستنتاجات كفيلاً بالتسبب بسوء التواصل وقلة الكفاءة ولن يشجع على المساءلة والشفافية. ومن الضروري للأساس الذي قام عليه الاستنتاج بشأن فعالية الرقابة الداخلية أن يكون موضحاً لدى إنتاج بيان الرقابة الداخلية، وفي تحقيق الهدف منه في نهاية المطاف. ففي حال غيابه لدى دعم الضمانات الواردة في بيان الرقابة الداخلية، يحتمل أيضاً أن تكون نتائج التقييم غير دقيقة.

108- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بضمان التوثيق المنهجي لأساس الاستنتاج بشأن حالة الرقابة الداخلية ونشره من أجل دعم الضمانات الواردة في بيان الرقابة الداخلية وتعزيز المساءلة والشفافية في العملية بصورة أقوى.

## ب- أساس الاستنتاج الوارد في خطاب التمثيل

109- إنّ خطابات التمثيل من الوثائق التي يتم تدارسها لدى تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمنظمة الذي يفرضي إلى إصدار بيان الرقابة الداخلية. ولذا فإن موثوقية تلك الخطابات مهمة بالنسبة إلى موثوقية البيان.

110- وقد اعتبرنا أن المذكرة التوجيهية بشأن الإبلاغ عن الرقابة الداخلية للمنظمة تنص على الآلية والعمليات الداعمة لإعداد خطاب التمثيل. ويتعين على المدراء العاملين بالمكاتب الإقليمية وإدارات المقر الرئيسي إعداد خطابات تمثيل تشهد على وضع الرقابة الداخلية في الأقاليم/الإدارات الخاضعة إلى مسؤوليتهم. وبالإضافة إلى الشهادة فإن التمثيل سيبرز أية نقاط ضعف هامة على صعيد الرقابة الداخلية وسيوفر معلومات بشأن خطط العمل من أجل التصدي لنقاط الضعف الرقابية التي جرى تحديدها. وبناء على خطابات التمثيل المقدمة، سيوقع المدير العام بياناً بشأن الرقابة الداخلية للمنظمة محدداً المجالات التي تستدعي التحسين واتخاذ الإجراءات بشأنها.

111- وبالمثل، فقد لاحظنا أنّ هناك فرصاً للمزيد من تحديد أساس استنتاجات الإدارة وتقديمه في ما يخص حالة الرقابة الداخلية في الإقليم/الإدارة إذ أنه لا يرد حالياً في التوجيهات الراهنة للإبلاغ عن الرقابة الداخلية. وسيكون بمثابة إطار مرجعي مشترك في أداء الأدوار والمسؤوليات والمسؤوليات وأيضاً في تنسيق جميع الأنشطة المؤدية إلى إعداد خطاب التمثيل.

112- ومن شأن التوجيه الملموس والموثق حول كيفية إعداد الاستنتاج بشأن الرقابة الداخلية في خطابات التمثيل أن يكفل مستوى أعلى من الضمان لخطاب التمثيل وللبيان في النهاية؛ ويوفر سجل متابعة محسناً لغايات الاستعراض؛

ويفضي إلى توفير أساس فعال لاستنتاجات الإدارة؛ ويعالج خطر عدم الاتساق الممكن بين الاستنتاج وبين نتائج أعمال الإشراف التي تمارسها لجنة المراجعة ومكتب المفتش العام والمراجع الخارجي للحسابات.

113- وأوصينا بأن تحدّد المنظمة التوجيهات الإضافية بشكل أكبر وبأن توفرها على أساس استنتاج الإدارة في خطاب التمثيل من أجل تبسيط العملية ومواءمتها وضمان الاتساق في استخلاص استنتاج حول الوضع الحقيقي للرقابة الداخلية ضمن مناطق/إدارات/مكاتب معينة.

### باء-1-6-3 عدم اتساق الردود في استبيان المراقبة الداخلية مع نتيجة المراجعة الخارجية

114- ينبغي لممثليات المنظمة وممثليها في الأقاليم الفرعية وممثليها الإقليميين ومدراء الشعب ورؤساء المكاتب المستقلة وقادة البرامج الاستراتيجية ورؤساء مكاتب الاتصال إكمال استبيان على الإنترنت (أي استبيان المراقبة الداخلية) بواسطة أداة مخصصة قائمة على تطبيق Sharepoint لتغطية مجالات المخاطر الرئيسية الأربعة: (أ) تصميم البرامج والمشاريع؛ (ب) وحشد الموارد وعقد الشراكات؛ (ج) وإدارة تنفيذ البرامج ورصده؛ (د) والكفاءة والرقابة في الإدارة. ويتضمن كل مجال عدة نقاط رئيسية للرقابة ينبغي التأكيد بموجبها على أن الرقابة المعنية منفذة بالكامل أو بشكل جزئي أو غير منفذة أو لا تنطبق. وينبغي الإدلاء بتعليقات تفسيرية حيثما تكون الرقابة غير منفذة بالكامل من أجل إتاحة الفهم الكامل واتخاذ الإجراءات لمعالجة القضايا التي تم كشفها.

115- أما اعتماد بيان الرقابة الداخلية على وثيقة التقييم الذاتي مثل الاستبيان فيبرز أن موثوقية الردود على الاستبيان مرتبطة بموثوقية الضمانات الواردة في بيان الرقابة الداخلية. وبالتالي، من الضروري جدًّا وجود آليات فعالة للاستعراض والتثبت لأجل ضمان اتساق الردود الواردة في الاستبيان وصدقها. وبما أنه من المهم جدًّا أن تدرس الردود بعناية وأن تكون صادقة بحيث يمكن اتخاذ إجراءات للتصدي لأية عثرات، تم تسليط الضوء على هذا الجانب في المذكرة التوجيهية الخاصة بالإبلاغ عن الرقابة الداخلية.

116- وقد قمنا بمقارنة الردود الواردة في الاستبيان وتحليلها مع تقارير المراجع الخارجي لا سيما الخطابات الصادرة عن الإدارة الخمسة من مكاتب المنظمة كنا قد راجعناها في عام 2018، ولا سيما: (أ) مركز الخدمات المشتركة: (ب) ومكتب الموارد البشرية (ج) ومكاتب التمثيل في آسيا والمحيط الهادئ وموزامبيق ونيجيريا وفييت نام وأوغندا. ونتيجة لذلك لاحظنا عدم اتساق معيّن بين الردود والتأكيدات الواردة في الاستبيان من قبل مكاتب التمثيل في آسيا والمحيط الهادئ وموزامبيق ونيجيريا وفييت نام وأوغندا مقارنة بنتيجة مراجعتنا. وفيما جرى دحض بعضها عقب توضيحات من الإدارة، أكدت هذه الأخيرة على العديد من حالات عدم الاتساق في الأجوبة وأقرتها.

117- وبالإضافة إلى ذلك شرحت الإدارة أن صحّة الردود في الاستبيان مهمة جدًّا، كما تم التشديد في التوجيهات بشأن الإبلاغ عن الرقابة الداخلية على أهمية الدقة في التقييم الذاتي وفي عملية التثبت. وبناء عليه، وفي حين لا يزال الإبلاغ عن الرقابة الداخلية أمرًا جديدًا على المنظمة، فقد أثبتت نتيجة العملية الأخيرة إرساء إجراءات عالية الجودة منذ إطلاقها في عام 2017 لأن مكاتب المنظمة أصبحت مطلّعة بشكل أفضل مع توفر توجيهات أكثر تفصيلاً. ولكن ذكر

أن الإدارة تعي بالكامل أن بالإمكان تطبيق المزيد من التحسينات على صعيد دعم التقييم الذاتي وعملية التثبيت على حدّ سواءٍ للسنوات المقبلة.

118- وفي هذا الصدد فإن إرساء آلية تحد من الطبيعة الذاتية ضمناً لاستبيانات التقييم الذاتي وضمان فعالية الآلية، من الأمور التي لا يمكن التغاضي عنها. وتعتبر آليات المراجعة والتأكيد الفعالة ضروريةً لزيادة موثوقية الضمانات الواردة في أدوات التقييم الذاتي على غرار الاستبيان.

119- وأوصينا بأن يستهل ممثلو المنظمة ومدراءها ورؤساء مكاتبها المزيد من التدابير الاستباقية التي تضمن بشكل أكبر دقة الردود على استبيان المراقبة الداخلية نظراً إلى أهمية التثبيت منها دعماً لضمانات المدير العام في بيان الرقابة الداخلية ولتمكين إجراءات مستتيرة للتصدي لأية نقطة ضعف في الضوابط الداخلية، كلّ ضمن نطاق مسؤولياته.

120- وأوصينا أيضاً بأن تواصل المكاتب الإقليمية/مكاتب المدراء العاميين المساعدين/مكاتب نواب المدير العام تنفيذ خطوتي استعراض الردود الواردة في الاستبيان والتأكيد عليها، بحسب ما تنص عليه المذكرة التوجيهية بشأن الإبلاغ عن الرقابة الداخلية، لضمان إبراز الوضع الفعلي للرقابة الداخلية في المكاتب.

#### باء-1-7 التحقيق في الشكاوى بشأن الغش وغير ذلك من سوء سلوك

121- إن المنظمة ملتزمة بضمان استخدام مواردها للغايات المنشودة منها فقط، وبخلو جميع العمليات من الغش ومن الممارسات الفاسدة الأخرى، وبأن تكون خاضعة لمساءلة المانحين والمستفيدين في ما يخص تنفيذ برامجها. وركزت سياسة المنظمة ضد الغش والممارسات الفاسدة الأخرى التي اعتمدت للمرة الأولى في عام 2004 وجرى تحديثها في 12 مارس/آذار 2015 على أن المنظمة تتهج سياسة عدم التسامح إطلاقاً مع حالات الغش والممارسات الفاسدة الأخرى بتجلياتها كافة. وبموجب هذه السياسة، أُنيطت بمكتب المفتش العام صلاحية تلقي الشكاوى والتحقيق في ادعاءات السلوك غير المرضي، بما يشمل الغش والممارسات الفاسدة الأخرى أو الأنشطة التي تخالف لوائح المنظمة وقوانينها وسياساتها وإجراءاتها.

122- ولاحظنا في التقرير السنوي للمفتش العام الصادر في 2018 أن مكتب المفتش العام قد استهل عام 2018 بكمية من الأعمال المرحلة من السنة السابقة تتألف من 73 مسألة بما فيها قضايا (تتضمن 140 ادعاءً) ومشاورات وخدمات استشارية. بالإضافة إلى ذلك وخلال العام، تلقى مكتب المفتش العام 112 شكوى جديدة (تتضمن 141 ادعاءً) و46 طلب لمشاورات أو خدمات استشارية. وبناء عليه، قد تتضمن الشكاوى الفردية التي يتسلمها مكتب المفتش العام ادعاءات متعددة. وقد تمكّن مكتب المفتش العام من إقفال 55 شكوى (تضمنت 104 ادعاءات) و27 مشاورة/طلباً استشارياً بما فيها تلك المرحلة من السنة أو السنوات الآتية. ويعرض الجدول 1 أدناه لمحة عامة عن المسائل التي طرأت خلال العام ومقارنة بالسنوات الأربع الماضية:

الجدول 1: نتائج أعمال مكتب المفتش العام لسنة 2018

| 2018       | 2017       | 2016       | 2015       | 2014       | كمية القضايا                                                          |
|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 73         | 48         | 35         | 35         | 27         | قضايا مرحلة من السنوات السابقة                                        |
| 112        | 76         | 103        | 81         | 64         | شكاوى جديدة                                                           |
| 46         | 45         | 9          | 16         | 27         | مشاورات/خدمات استشارية جديدة                                          |
| <b>231</b> | <b>169</b> | <b>147</b> | <b>132</b> | <b>118</b> | <b>مجموع القضايا الواردة سنة 2018</b>                                 |
| 55         | 69         | 91         | 79         | 53         | شكاوى تم البت فيها                                                    |
| 39         | 27         | 8          | 16         | 30         | مشاورات/خدمات استشارية تم اختتامها                                    |
| –          | –          | –          | 2          | –          | تعديل: دمج قضيتين ضمن قضية واحدة خلال السنة                           |
| <b>137</b> | <b>73</b>  | <b>48</b>  | <b>35</b>  | <b>35</b>  | <b>مجموع القضايا التي وردت وبقيت عالقة في ديسمبر/كانون الأول 2018</b> |

ملاحظة: تشير كلمة "القضايا" إلى الشكاوى والمشاورات والخدمات الاستشارية على حد سواء

123- ونحن نولي الاهتمام لحالات الغش وحالات الغش المفترض التي تستوجب اللوائح المالية للمنظمة إحالتها إلى المراجع الخارجي. وخلال عام 2018 لاحظنا أن الشكاوى الـ 112 الجديدة تتضمن 141 ادعاءً مصنفاً كالتالي: (أ) غش وفساد - 44 في المائة؛ (ب) وحالات تحرش وتحرش جنسي - 9 في المائة؛ (ج) واعتداء واستغلال جنسيان - 1 في المائة؛ (د) وأعمال انتقامية - 7 في المائة؛ (هـ) وممارسات تحظرها أطراف ثالثة - 9 في المائة؛ (ز) واستغلال سلطة وتضارب مصالح وخروقات أخرى لمعايير سلوك الموظفين الدوليين - 30 في المائة. ويرتكز التصنيف الأولي للادعاءات على المعلومات الأولية التي يتلقاها مكتب المفتش العام. وخلال مجريات التحقيق، قد يعتمد مكتب المفتش العام إلى تعديل التصنيف مع توفر المزيد من المعلومات.

124- ومن الواضح أن عبء العمل لمكتب المفتش العام يتّصف باتجاه تصاعدي متواصل في عدد الشكاوى الواردة إذ زاد بنسبة 47 في المائة بين عامي 2017 و 2018. فكانت النتيجة زيادة بنسبة 87 في المائة في عدد القضايا المفتوحة في نهاية 2018 (137 قضية مفتوحة) عن عدد القضايا المفتوحة في نهاية عام 2017 (73 قضية مفتوحة).

125- وقد سلّط مكتب المفتش العام، في تقريره لعام 2018، الضوء على أن القيود على الموارد ستبقى قوية في عام 2019 في ما يخص معالجة كمية القضايا المتزايدة، بما يشمل القضايا المرحّلة، مع ما يرتبط بذلك من تأثير في قدرة مكتب المفتش العام على حلّ العدد المتزايد من القضايا قيد المراجعة. وفي الوقت الراهن رحّل كلّ محقق 34 قضيةً في المتوسط، ما يمثل زيادة بنسبة 36 في المائة في كمية القضايا لكل موظف متخصص في التحقيقات من عام 2017 وزيادة بنسبة 88 في المائة منذ عام 2014. وبناء عليه يتمثل هدف مكتب المفتش العام في إقفال الشكاوى في غضون ستة أشهر من تلقيها. ولكن في عام 2018 بلغ متوسط عدد الأيام بين تاريخ استلام الشكاوى وإقفالها 270 يومًا أو 9 أشهر. أما المدة المتوسطة لاختتام مراجعة الشكاوى فقد زادت مقارنة بعام 2017 نظرًا إلى الزيادة في عدد القضايا

قيد المراجعة وبعضها متشعب بحكم أنواع الادعاءات وشروط السياسات المتصلة بها (التحرّش والتحرّش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيان والأعمال الانتقامية).

126- وبحسب مكتب المفتش العام فإن عبء العمل المتنامي لوحدة التحقيقات (المتصل بالقضايا وبغير القضايا) قد أطلال الوقت المخصص لإقبال الشكاوى. وقد خصصت موارد كبيرة للتحقيقات بشأن المسائل الخارجة عن نطاق العمل الاعتيادي لمكتب المفتش العام. فعلى سبيل المثال تولّى مكتب المفتش العام مراجعة 6 قضايا تحقيق خارجية أحيلت إليه من قبل وكالات شقيقة؛ وتطوير أنشطة التّعلّم الإلكتروني التي أدى فيها مكتب المفتش العام دورًا رئيسيًا بوصفه خبيرًا في المسألة المطروحة؛ وشارك بصورة ناشطة في المبادرات المتعلقة بالتحرّش الجنسي/الاستغلال والاعتداء الجنسيين في سياق خطة عمل المنظمة. وقد تمّ التشديد على تزايد المهام ولكن من دون توفير موارد إضافية لدعم تنفيذ المهام المضافة إلى الولاية.

127- ونشدّد على أن إحدى أفضل الاستراتيجيات في نطاق الالتزام بعدم التساهل إطلاقًا مع الغش، تتمثل في إجراء تحقيقات صارمة وسريعة بغضّ النظر عن انتماء الشخص إلى المنظمة أو المنصب الذي يشغله أو مدة خدمته في المنظمة أو علاقته بمسؤولين وبهيئات الأطراف الثالثة. ومن الضروري تطبيق نهج منسق للتحقيق وللإجراءات التصحيحية من أجل التصدي فورًا للغش وغير ذلك من سوء سلوك. والأهم من هذا كله هي ضرورة وجود نظام للاستعراض الكفؤ والسري والتحقيق السريع ومعالجة حالات عدم الامتثال والادعاءات بحصول الغش وسوء السلوك. وبالتالي، جرى التشديد على أنه بغية شن معركة فعّالة على الغشّ وسوء السلوك ينبغي للمنظمة أن تضمن الاستكمال الفوري لأنشطة التحقيق كلها نظرًا إلى الظروف المعينة مثل درجة تعقيد القضية وعبء العمل على مكتب المفتش العام وأولوياته و/أو الأسباب الملزمة الأخرى.

128- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بالتصدي للتحديات التي يواجهها مكتب المفتش العام في أعمال التحقيق التي يجريها ولا سيما بشأن القيود على الموارد، والتركيز بالقدر نفسه ووضع مخطط استراتيجي في ما يخص اتخاذ إجراءات سريعة وفعّالة بشأن الشكاوى المتعلقة بالغش أو سوء السلوك دعماً لرسالتها القوية بأن المنظمة جادة في مكافحة الغش وسوء السلوك والحوّول دون وقوعهما بشكل أفضل ما يعزز رقابة أفضل على الغش ضمن المنظمة.

## باء-2 مسائل الحوكمة

### باء-2-1 إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة

129- تشتمل إدارة الموارد البشرية على عملية تبدأ بتعريف الموظف بمهامه وتنتهي بفصله عن الوظيفة. وهي تتأثر بعوامل داخلية وخارجية تحدّد السياسات المطبقة من قبل المنظمة على الموظفين المعنيين وتؤثر فيها بحسب ما اعتمدتها لجنة الخدمة المدنية الدولية حين غيّرت محط تركيز إطارها لإدارة الموارد البشرية ليكون منظوره أكثر استراتيجية عبر وضع الموظفين في صلب اهتمام المنظمة. وقد بقيت فلسفة إدارة الموارد البشرية ذات صلة على الرغم من التغيير في المنظور الذي يتضمن تنمية ثقافة تنظيمية تقوم على أعلى درجات الكفاءة والنزاهة في التعيين؛ والوضع القانوني الفريد من نوعه

للمنظمة؛ والتركيز على الحوكمة الجيدة حيث تلقى مساءلة المنظمة اهتمامًا أكبر من قبل دولها الأعضاء. وعلى هذه الخلفية أجرينا مراجعتنا لإدارة الموارد البشرية للمنظمة ولاحظنا وجود مجال لمزيد من التحسين فيها.

#### باء-2-1-1 الخطط الاستراتيجية وخطط العمل الخاصة بالموارد البشرية

130- نظرًا إلى عظم مهمة المنظمة من الضروري بمكان أن تكون مواردها كلها، بما فيها الموارد البشرية، خاضعة لإدارة جيدة ومستخدمة لغايات تحقيق مهمتها. وللتمكن من تحقيق ذلك ينبغي للمنظمة أن توجه مسارها الاستراتيجي نحو إدارة مواردها البشرية. وعلى المستوى المؤسسي، فإن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والنواتج والمخرجات المنشودة التي تسعى الدول الأعضاء إلى تحقيقها، ترد بشكل مفصل في الخطة المتوسطة الأجل للمنظمة للفترة 2018-2021. وبالمثل فإن أولويات البرنامج وتدخلاته التي ستترجم النوايا إلى واقع ملموس، ترد في برنامج العمل والميزانية للفترة 2018-2019. ومن أجل تحقيق تلك الأولويات والتدخلات، يترتب على إدارات المنظمة ومكاتبها التوفيق بين قراراتها وعملياتها في مجال الأعمال وبين الإطار الاستراتيجي للمنظمة.

#### 1- إعداد الخطط الاستراتيجية وخطط العمل الخاصة بالموارد البشرية وتحديثها

131- لاحظنا أنه فيما تتسق الأولويات الاستراتيجية للموارد البشرية مع خطة العمل متوسطة الأجل للمنظمة، فهي لم ترد في إطار استراتيجي وخطة عمل محدثين للموارد البشرية، وقد قام مكتب الموارد البشرية خلال هذه المراجعة فقط بتحديث خطته الاستراتيجية وخطة عمله للفترة 2017-2019. ومن شأن التوفيق الواضح بين الأولويات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين الأولويات الاستراتيجية للمنظمة بناء مسار فعال نحو التغيير. وفي هذا الصدد نشجع مكتب الموارد البشرية على مراعاة أهمية الحفاظ على خطة استراتيجية وخطة عمل محدثتين. فالخطة الاستراتيجية هي أكثر من مجرد وثيقة داخلية فهي مفعمة بالشفافية والمساءلة، ويمكن لعثرات على صعيد المساءلة أن تشوبها في حال تعذر نسب الأعمال المنفذة إلى خطط مسبقة.

#### 2- التوفيق بين استراتيجية وخطط عمل مكتب الموارد البشرية للفترة 2017-2019 وبين تقرير

##### لجنة المالية رقم 8/173

132- في هذا الشأن، لاحظنا أن هناك 10 منهجيات أو نهج للموارد البشرية وإنجازات أبلغ عنها مكتب الموارد البشرية المذكورة في وثيقة لجنة المالية رقم 8/173 وليست لها مبادرات وأنشطة نظيرة محددة في الاستراتيجية وفي خطة العمل. ويمثل عدم إدراج المعلومات والمنهجيات في خطة العمل دليلاً على تشتت البيانات في وثائق مكتب الموارد البشرية وحاجتها إلى المزيد من التوضيح لتعزيز موثوقية المعلومات الواردة في الوثائق الرسمية.

133- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بإعداد وتحديث خطط أعمالها في مجال الموارد البشرية التي تنعكس في خطط استراتيجية وخطط عمل رسمية ولمموسة تغطي فترة زمنية محددة، من أجل وضع خرائط طريق ومراحل محددة واضحة؛ وتأييد رصد تنفيذ الأعمال؛ ودعم المنهجيات والاستراتيجيات والإنجازات المبلغ عنها لتحسين سلامة المعلومات في تقاريرها.

134- واعترفت الإدارة بأهمية صياغة خطة استراتيجية وخطة عمل مدروستين جيداً وتحديثهما. وبما أن وثيقتي التخطيط هاتين تشكّلان وثيقة حيّة فإن المنظمة من خلال مكتب الموارد البشرية ستحدّث خططها الاستراتيجية وخطة عملها للموارد البشرية الحالية وتنقحهما بما يعكس المشورة عالية المستوى التي قدمتها لجنة المالية في دورتها المنعقدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2018 وكذلك المجلس في دورته المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2018. وأقرت الإدارة أيضاً بالتفاوت بين المعلومات وبتشتتها اللذين تمت ملاحظتهما، واعترفت بأهمية ضمان سلامة جميع أدوات التخطيط والرصد واتساقها فضلاً عن الإبلاغ عن الإنجازات القائمة على الأدلة. وقد شددت الإدارة أيضاً على استمرار مكتب الموارد البشرية في التوفيق بين محتوى الخطة الاستراتيجية وخطة العمل للموارد البشرية وبين الإبلاغ ولا سيما إلى الأجهزة الرئاسية. وسيقوّي هذا الأمر الروابط والصلات بين الاستراتيجيات والمبادرات والنهج والمناهج والمستويات المختلفة من الأنشطة، ناهيك عن النتائج المحققة التي سترتقي بموثوقية المعلومات إلى مستوى أعلى.

#### باء-2-1-2 تنفيذ عملية تخطيط القوى العاملة

135- إن تخطيط القوى العاملة بمثابة مكمل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يقوم مبدأه على توفير العدد المناسب من الأشخاص من ذوي المهارات المناسبة والذين يتم تعيينهم في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير والبعيد. وفي عام 2014 لاحظنا أن مكتب الموارد البشرية قد اعترف بضرورة التوفيق بين قواه العاملة وبين أولويات المنظمة حرصاً على تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة ومتطلباتها. إلا أن جهود مكتب الموارد البشرية على صعيد وضع الخطوط التوجيهية وتنفيذها لغايات تخطيط القوى العاملة في المنظمة لم تتحقق بعد. وبغية التصدي لذلك صيغت خطة متكاملة لإدارة القوى العاملة ستشدد على نهج شمولي يغطي جميع أنواع الموظفين على مستوى المقرّ الرئيسي والمكاتب الميدانية. ويتمثل هدف الخطة في الربط بشكل أفضل بين القوى العاملة وبين تنفيذ نتائج المنظمة من خلال تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب.

136- وقد تبلّغنا بأن خطة القوى العاملة للمنظمة التي سوف تُستكمل عما قريب، شاملة وتتضمن عناصر بارزة من تخطيط القوى العاملة كالتعيين والتطوير الوظيفي والتنقل ومزيج المهارات وتحليل الاحتياجات والاحتفاظ بالموظفين وتخطيط التعاقب على الوظيفة. ولكن هذه الأفكار يجب أن تبلور وأن تمتحن أولاً لإثبات قدرتها على تحقيق القيمة المطلوبة. وعلى هذا الصعيد قمنا بتذكير مكتب الموارد البشرية بأن يراعي في خططه بعض الممارسات الأساسية في صياغة خطة فعالة للقوى العاملة. وبالمثل، أطلعناه على تغذية راجعة مستخلصة من المسح الذي نفذناه في جميع المكاتب، متوقعين من خطة القوى العاملة أن تتناولها. وردّا على ذلك، أقر مكتب الموارد البشرية المعلومات المسترجعة من المسح الذي أجريناه، مضيفاً أن على المنظمة أن تدير موظفيها وأن تثابر على إجراء استعراض متواصل حول كيفية استخدام الموارد البشرية الحالية والمستقبلية على أفضل وجه.

137- وأوصينا بأن تضمن المنظمة بأن تراعي عملية التخطيط للقوى العاملة تعقيبات الموظفين والإطار الزمني المقرر للتنفيذ؛ بدعم من إطار جيّد للتحليل من أجل بلوغ القيمة المنشودة وتعزيز كفاءة العمليات.

138- وأحاط مكتب الموارد البشرية علمًا بالحاجة إلى مدراء للموارد البشرية لكي يقيموا أفضل طريقة للحفاظ على قوى عاملة حسنة التدريب ومرنة من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة وغير الأكيدة أحيانًا، للمنظمة. ولهذه الغاية يزمع مكتب الموارد البشرية تطبيق الخطة المتكاملة لإدارة القوى العاملة في عام 2019، في ضوء الإطار الزمني لاستعراض تقدم تنفيذ برنامج العمل والميزانية الذي له تداعيات مباشرة على هذا الصعيد.

### باء-2-1-3 تنقل الموظفين

139- ينبغي لتنقل الموظفين، الذي يشمل انتقالهم ضمن المنظمات والوظائف والمواقع الجغرافية وفي ما بينها، أن يكون واضحًا وشفافًا. وهو يرتبط بقرارات التعيين والترقية وبالتالي فهو يشكل مكونًا حيويًا من التطوير الوظيفي وعنصرًا أساسيًا للارتقاء بمهارات الموظفين وقدراتهم. وهناك ضرورة لوجود استراتيجية رسمية شاملة للتنقل من أجل تحديد أهداف إدارة المؤسسة والموظفين بشكل جماعي وشامل، ومن ثم تصميم استخدام موارد المنظمة في كل مهمة من أجل تحقيق مجموعة الأهداف.

### 1- تحديد الهدف الاستراتيجي للموارد البشرية بشأن تنقل الموظفين

140- لاحظنا أن المبادرة الحالية لمكتب الموارد البشرية بشأن تنقل الموظفين تقضي بوضع برنامج للتنقل الجغرافي وتنفيذه وإدارته من أجل تقاسم المعارف والخبرات عبر أنحاء المنظمة، وتوفير فرص للتجارب المتنوعة والتطور الوظيفي والتقدم المهني. وقد بين استعراضنا أن الاستراتيجية تفتقر إلى أهداف قابلة للقياس تحدد المواقع الجغرافية المستهدفة؛ وتصنيف تنقل القوى العاملة أو نوعه أو حجمه؛ وخطة عمل متناسقة وشاملة تفصل ماهية الأنشطة الواجب تنفيذها في إطار زمني معين؛ والمؤشرات الشاملة المرتبطة بها التي سيتم قياس تقدم التنفيذ بناء عليها. وقد أعلن مكتب الموارد البشرية أنه سيستعرض صياغة الهدف المنشود في استراتيجية وخطة عمل الموارد البشرية لجعلها أكثر وضوحًا، وإضافة تفاصيل محدّدة، أما التخطيط السنوي للعمل الذي يقوم به مكتب الموارد البشرية لدعم الإدارات في هذه العملية فسيندرج كجزء من الاستراتيجية.

### 2- تنفيذ برنامج التنقل

141- أشارت تعقيبات الموظفين الذين اتصلنا بهم والذين كانوا خاضعين إلى خطط للتنقل عامي 2017 و2018 إلى وجود مشاكل شائعة بشأن مستوى التشاور خلال العملية وإلى الأثر على الظروف المالية الشخصية والعائلية والصحية عقب عملية النقل. واعتبرت أجهزة تمثيل الموظفين من جهتها أن برنامج التنقل من المسائل الملحة التي ينبغي للمنظمة معالجتها بما أن بعض الموظفين يفضلون مغادرة المنظمة على تحمل عبء إعادة تعيينهم.

142- ويعتبر مكتب الموارد البشرية أنه فيما قد تكون هناك أمور عليه القيام بها لأجل تحسين سياسة التنقل في المنظمة، فعلى البرنامج نفسه أن يكون متجذرًا بالكامل في ثقافة المنظمة ومقبولًا من جانب الموظفين، وأن يضطلع بالمسؤولية في المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. وكما استشفينا من مكتب الموارد البشرية أنه في حين يقوم بتحليل

الاحتياجات، تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات والثغرات الفنية على رؤساء الإدارات، ضمن تنسيق قوي واستباقي مع رؤساء المكاتب الإقليمية.

143- وفيما أن الآراء تتركز عامة على الإجراءات الواردة في السياسة التي يمثلها مكتب الموارد البشرية، من الضروري أن يكون مكتب الموارد البشرية مسؤولاً عن تقديم الدعم إلى المدراء في إعداد خطط التنقل التابعة لكل منهم، لتمكين المنظمة من ضمان تطبيق أكثر من خطة استراتيجية واحدة.

144- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بتعزيز سياستها الخاصة بتنقل الموظفين من خلال ضمان أن يكون الهدف الاستراتيجي للموارد البشرية وخطة العمل المتصلة به محددين بوضوح من أجل تيسير التنفيذ الفعال؛ ومن خلال إجراء تقييمات منتظمة وفي الوقت المناسب من خلال تعقيبات الموظفين؛ ومن خلال المزيد من تعزيز تواصلها مع المكاتب الأخرى.

#### باء-2-1-4 تعيين موظفي الفئة الفنية واختيارهم

145- يرد وصف لرؤية المنظمة بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية والمبادرات الرئيسية الرامية إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية، في استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2017-2019. وبالتوازي مع ذلك، وضع مكتب الموارد البشرية ثلاثة أهداف رئيسية تتعلق أولها بسياسات الموارد البشرية وإجراءاتها التي تضمن تعيين قوى عاملة متنوعة وذات مهارات ونشرها الفعال بالتماشي مع الأولويات الاستراتيجية المتغيرة. ويحرص هذا الهدف على أن يكون المدراء مجهزين ومدعومين من قبل مكتب الموارد البشرية من أجل اجتذاب موظفين جيدين وملتزمين بعمل المنظمة، ورعايتهم والاحتفاظ بهم ونشرهم بشكل فعال بناء على معارفهم ومهاراتهم. وتتمثل إحدى المبادرات الرئيسية تحت هذا الهدف في تنفيذ عملية اختيار موظفي الفئة الفنية.

146- وقد أفضت نتائج تدقيقنا إلى ضرورة تعزيز سياسات وإجراءات التعيين والاختيار التي ترد في الفقرات التالية:

أ- **وجوب استخدام المعلومات الواردة في الإعلانات عن الوظائف الشاغرة بشأن طريقة التقييم.** شددنا على أن الإعلانات عن الوظائف الشاغرة (الإعلانات) يجب أن تعكس الإجراءات والسياسات التشغيلية للمنظمة. فحين لا تكون المعلومات الواردة في الإعلانات كاملة، كما تبين لنا في بعض الإعلانات التي دققنا فيها، فإن هذا الأمر لا يدعم الشفافية ولن تتم مراعاة توقعات مقدمي الطلبات وقد ينشأ عدم كفاءة على صعيد العمليات الداخلية. ولذا فإن ثمة ضرورة لتعزيز جودة رصد الإعلانات قبل نشرها لضمان احتوائها المعلومات المطلوبة بحسب ما تحدده الوثيقة رقم JIU/REP/2012/4 من أجل الإبلاغ الشفاف عن الشواغر.

ب- **والتأخر قبل الموافقة على نشر الإعلان عن وظيفة شاغرة.** لاحظنا أن المستويات المختلفة للموافقة الداخلية التي يمكن أن تتم في أوقات مختلفة قبل طرح الإعلان المعين لنشره، تؤثر سلباً في أداء المنظمة عامة وفي أداء وحدة التعيين. وقد تجلّى ذلك في ما لا يقل عن 21 إعلاناً في الفئة الفنية دققنا فيه حيث تراوح عدد الأيام بين طلب الإعلان عن الوظيفة من قبل وحدة التعيين ونشر الإعلان، بين 15 يومًا و154 يومًا. وقد تبّلغنا بأن مكتب الموارد البشرية قد بدأ بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية من أجل تحليل الاتجاهات ووضع إجراءات لتحسين

العملية لاستهلال إجراءات التعيين للوظائف المشمولة في برنامج العمل والميزانية من خلال نظام إدارة الوظائف. ولكن لا يمكن لمؤشرات الأداء أن تكون فعالة إلا إذا تمكنت هذه الأخيرة من تحسين كفاءة العملية وإلا إذا أُرسِي رصد متين للامتثال من قبل المسؤولين المعنيين عن العملية في ما يخص الأنشطة المطلوبة. وقد شددنا على تصميم آليات فعالة لرصد امتثال الإعلانات بما يشمل إصدار الموافقات الداخلية على مستوى الإدارات من أجل تيسير تحديد العقوبات التي تعترض نشر الإعلانات وحلّها بصورة فورية من أجل عملية تعيين أكثر كفاءة.

ج- **وعملية تحديد المرشحين النهائيين وتقييمهم واختيارهم.** فيما أن الخطوط التوجيهية لتوظيفات الفئة الفنية (الخطوط التوجيهية) تذكر أن لجنة اختيار الموظفين الفنيين هي التي تجري المقابلات من أجل التقييم المقارن للمرشحين بناء على الشروط المحددة في الإعلان باعتبار ذلك هدف العملية، لاحظنا أنه ليس من ذكر محدد لكيفية إجراء المقابلات أو لكيفية إسناد العلامات للمرشحين. فأطلعنا مكتب الموارد البشرية على أن الإجراءات الراهنة لتنفيذ المقابلات والتقييمات ليست مدرجة في الخطوط التوجيهية ولكنها مستوحاة من الإجراءات الداخلية لمكتب الموارد البشرية. وفضلاً عن ذلك، اعتبر مكتب الموارد البشرية أن الإجراءات نفسها تُطبق بشكل متسق من قبل الفريق المعني ولكننا لم نتمكن من التأكيد على ذلك بما أن "وثيقة تصنيف المرشحين في المقابلة" التي توثق نتيجة المقابلة وعملية التقييم، غير محفوظة في الملف.

د- **والكفاءة العامة لعملية التعيين.** فيما كانت سياسة المنظمة ممثلة لأفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة التي تنص على ألا تتعدى عملية التعيين الممتدة من لحظة نشر الإعلان إلى اختيار الموظف الـ 120 يوماً، لاحظنا أن سبعة من الإعلانات التي دققنا فيها قد تخطت حد الـ 120 فتراوحت بين 124 يوماً و 210 أيام. ولاحظنا أيضاً أن الخطوط التوجيهية لا تنص على الفترة الزمنية لكل مرحلة من مراحل عملية التعيين وأن مكتب الموارد البشرية لا يمارس أي أنشطة للرصد لكي يحدد أية مرحلة من مراحل عملية التعيين هي التي تستهلك الوقت المطول. ولذا فإن مراقبة العملية المعينة من خلال الرصد الفعال ستبقى عديمة الفعالية إذ لا توجد معايير وبارامترات حالية لتحديد ما هي الأنشطة التي تنفذ في الوقت المناسب. أمّا قيام مكتب الموارد البشرية بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية لعملية التعيين فيقَدّم أهدافاً مؤسسية بالنسبة إلى تنفيذ المساءلات والرقابة المناسبة لكل نشاط ذي صلة على امتداد عملية التعيين. ولكن هذه الأمور تتوقف على كيفية تحديد الأطر الزمنية وكيفية صياغة السياسات التمكينية لدعم بارامترات الأداء. ولذا من الضروري بمكان أن يعتمد المكتب فوراً إلى تطبيق التحسينات في الرقابة على كفاءة عملية التعيين بما أن التعيين من الأنشطة الأساسية للمكتب.

147- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بتعزيز سياساتها الحالية للتعين واختيار الموظفين، وتصميم إجراءات وآليات فعالة وضمان إدراج بارامترات واضحة للكفاءة في صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بعملية التعيين من أجل قياس أداء الأنشطة ذات الصلة بدقة من قبل المسؤولين عن العملية، وتمكين رصد أفضل لأداء عملية التعيين والاختيار بأسرها.

148- وعلق مكتب الموارد البشرية بأنه في حين يرحّب بملاحظات المراجعة، ستبدأ المنظمة برصد جميع المراحل المختلفة لعملية التعيين باستخدام الوظائف الإضافية لمنصة التعيين الإلكترونية الجديدة من أجل السماح للمنظمة بتحديد العراقيل

المحتملة ومجالات التحسين. بيد أننا نشدد على أن اعتماد المنصة الجديدة لعملية التعيين لن يقدم ضماناً كاملاً لكفاءتها في حال لم يكن تصميمها متماشياً مع السياسات والبرامترات المعتمدة لهذه الغاية وأن يتضمن تطوير منصة التعيين المعايير المطلوبة لكفاءة التعيين بالتماشي مع أفضل الممارسات.

## باء-2-1-5 المساواة بين الجنسين والتنوع الجغرافي

149- لاحظنا أن المنظمة أقرت بأن تحقيق التمثيل المتساوي بين الجنسين في عداد قواها العاملة هو هدف أساسي وشرط ضروري لتحقيق أهداف الأمم المتحدة بحسب ما أعرب عنه المجلس في دورته التاسعة والثلاثين بعد المائة في مايو/أيار 2010، مع إقرار تمثيل الإناث بنسبة 50 في المائة على نطاق منظومة الأمم المتحدة في الوظائف الفنية والوظائف العليا في المنظمة. وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة بأن تعتمد المنظمة أيضاً مبدأ التوزيع الجغرافي المنصف الذي يرد في القسم 301-4-2 من دليل الإجراءات الإدارية، وأن يتم إيلاء الاعتبار الواجب لأهمية التعيين على أكبر نطاق جغرافي ممكن. وإن مراجعتنا لتطبيق هذه المواضيع المتصلة بإدارة الموارد البشرية تتسق أيضاً مع مبدأي المساواة بين الجنسين والتنوع الجغرافي اللذين نوقشت نتائجهما في ما يلي:

أ- **التقدم نحو تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين.** لاحظنا أنه في حين تخطت الوظائف برتبة ف-1 إلى ف-3 أهداف المناصفة بين الجنسين، فقد اتسم معظم مستويات الوظائف الأخرى أمّا باستقرار نسبها وإما بتراجعها. ويبدو أن النساء غير ممثلات بالشكل الكافي في الوظائف التي تشمل الإدارة والحكومة وصنع القرارات، وأنه بدلاً من زيادة تمثيلهنّ في تلك الوظائف الإدارية لاحظنا بالأحرى تراجعاً على هذا الصعيد. وقد يحول هذا الوضع دون تمكّن المنظمة من تحويل بيئة العمل لديها إلى بيئة أكثر مراعاة للمساواة بين الجنسين. ولاحظنا أن المنظمة قد استهلت نقاشاً مع الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما من أجل استعراض الوضع الراهن واستحداث قاعدة بيانات ومجموعة من المرشحات المؤهلات. وفي هذا الصدد، سبق للمنظمة أن نظرت في إجراءات خاصة مثل إدراج نساء في قوائم المرشحين النهائيين ولو أن هذا الأمر يتطلب إجراءات إضافية من قبل الإدارة. وعليه فقد شددنا على أنه ينبغي للمنظمة أن تمضي قدماً في تنفيذ المبادرة الملموسة بناء على الأطر الزمنية المقررة إثباتاً لالتزامها. ويبدأ الالتزام بمبدأ المساواة بين الجنسين لدى الأمم المتحدة حينما تتم صياغة سياسات التعيين فضلاً عن الأنشطة المحددة لاختيار المرشحين النهائيين.

ب- **وتطبيق بارامتر التنوع الجغرافي على صعيد التعيين.** لاحظنا أن المنظمة قد أنشأت لجنة اختيار الموظفين الفنيين غير المركزية وقامت بتنقيح الخطوط التوجيهية للتعين في الفئة الفنية حيث جرى تقديم المرشحين بموجبها في الصفحة الأولى من التقارير بالترتيب الأبجدي بعكس الممارسة السابقة حيث كان يتم عرض المرشحين بحسب الترتيب التفضيلي. ولكن الخطوط التوجيهية لم تذكر تحديداً المرحلة التي ينبغي خلالها مراعاة مسألة التوزيع الجغرافي خلال عملية الاختيار. كما أن موجز تقارير اختيار المرشحين الذي دققنا فيه لم يذكر معايير أو ملاحظات قيمة كان بوسع المدير العام الرجوع إليها لمعرفة ما إذا تم اختيار المرشحين من بلدان قليلة التمثيل أو عديمة التمثيل. فشرح مكتب الموارد البشرية أنه بدءاً من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ووصولاً إلى التعيين، تتم مراعاة التمثيل الجغرافي وفقاً للمبدأ التوجيهي رقم 301-4-2 من النظام الأساسي للموظفين، وأن المدير العام يتلقى تقارير منتظمة عن حالة التمثيل الجغرافي بما يشمل التوقعات المستقبلية، إذ أنها في تطور مستمر.

ولكن بناء على ما لاحظناه، فإن المبادئ التوجيهية لا يمكن أن تطبق بوضوح من دون أحكام محددة أو إجراءات تدعم التطبيق الفعلي لمبدأ التوزيع الجغرافي في عملية التعيين. وفيما أن القرار رقم 99/1 للمؤتمر يمنح صلاحية الاستنساح للمدير العام، فإن البارامتر المتعلق بالتمثيل الجغرافي لا يظهر بوضوح على ما يبدو ولذا ينبغي توضيح تطبيق هذا المبدأ.

150- وأوصينا بأن تواصل المنظمة بذل الجهود من أجل تحقيق أهداف المساواة بين الجنسين، في جملة أمور، عبر تحديد هدفها لكل فئة من الوظائف مع الأطر الزمنية؛ وتفصيل الخطوط التوجيهية والإجراءات المتعلقة بالتنوع الجغرافي بوضوح، وإبلاغ المدراء المعنيين بالتعيين بذلك لضمان درجة أعلى من التمثيل والشفافية؛ وتيسير رصد التقدم المحرز في الوقت المناسب ضمن هذا الإطار من أجل تحقيق النتائج المتوقعة بكفاءة.

151- وأفاد مكتب الموارد البشرية في تعليقه بأنه يقر بأهمية رصد أهدافه المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وأنه يُلجّ دورياً عن التقدم المحرز في كلّ مستوى من الوظائف خلال دورات لجنة المالية ومجلس المنظمة. ودعماً لذلك تبليغنا بأن المنظمة قد وضعت خطة تنفيذ مصممة خصيصاً لمساءلة الشعب بشأن أهدافها في مجال المساواة بين الجنسين، على أن يتم بلوغ المساواة على مستوى الوظائف الفنية بحلول 2022 والوظائف الرفيعة المستوى بحلول 2024.

#### باء-2-1-6 الترتيبات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين وبالمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية

152- إن الترتيبات التعاقدية التي تشمل جميع أنواع التعيينات هي بمثابة آليات تستخدمها الهيئات لتعيين موظفين لفترات محددة. وقد لاحظنا لدى المنظمة أن الترتيبين التعاقديين الرئيسيين للخدمات الشخصية المؤقتة يتمثلان في الخبراء الاستشاريين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية أو المتعاقدين المستقلين. وقد جرى تنقيح الخطوط التوجيهية بشأن تعيين الخبراء الاستشاريين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية على نحو ما جاء في القسمين 317 و319 تبعاً من دليل الإجراءات الإدارية، في 15 شباط/فبراير 2018. ويهدف إطار السياسات هذا إلى ضمان الاتساق في النهج والاختيار ورزم أجور الخبراء الاستشاريين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية فضلاً عن التقييم النهائي لأدائهم. وبموجب القسمين 317 و319 من الدليل اهتمنا بالأحكام المتعلقة بمدة عقود الخبراء الاستشاريين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية التي أعتمدت في أغسطس/آب 2017 والتي تنص على أنه "لا يجوز أن يعمل الاستشاريون والمشاركون في اتفاقات الخدمات الشخصية ولا أن تصدر العقود لمدة تتخطى 11 شهراً خلال أي فترة 12 شهراً. ووقف العقود إلزامي لفترة إجمالية قدرها شهر واحد خلال أي فترة 12 شهراً وما لا يقلّ عن 6 أشهر بعد 33 شهراً في أي فترة 36 شهراً".

153- وتبين لنا أنه في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2018 كان هناك 9 خبراء استشاريين ومشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية قد تم تمديد عقودهم لدى المنظمة بصورة متواصلة لما يزيد عن 11 شهراً في أي فترة 12 شهراً من دون وقف العقد. فأبلغتنا الإدارة أن من أصل هذه الحالات التسع جرى تعيين أربعة متعاقدين في بلدان المستوى الثالث للطوارئ التي تنطبق فيها الخطوط التوجيهية التشغيلية لحالات الطوارئ من المستوى 3. وتنص الخطوط التوجيهية بوضوح على أنه: "يجوز لمدير مكتب الموارد البشرية أن يصدر تنازلات عن التوقف الإلزامي المؤقت لعقود الموظفين المعنيين بأنشطة التأهب

للتطوارئ من المستوى 3 في غضون 24 ساعة من تسلمه أسماء الأشخاص المشاركين في الاستجابة. " أمّا الحالات الخمس الأخرى فاستوجبت إذناً خاصاً من مدير مكتب الموارد البشرية لغايات استثنائية وقد صدرت الموافقات صراحة خدمة لمصلحة المنظمة.

154- وبشكل عام، فيما نقر بالحكمة خلف قرار الإدارة العليا بتجديد عقود الخبراء الاستشاريين/المشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية الذي أفضى إلى عملهم بدون توقف، والتساهل في القاعدة التي تنص على وقف العقود الإلزامي، ينبغي للقرار التقيد بسياق المساءلة الفعلية والرقابة الداخلية القوية. وإن السياسات التنظيمية بحكم طبيعتها، بما يشمل سياسات إدارة الموارد البشرية، تشكل ضوابط رقابية محد ذاتها إذ تساعد في تعزيز المعايير المتوقعة من الموظفين ومن الإدارة وتوضيحها، وتعين حدود العمل. وفي هذه الحالة تحديداً، حتى لو تم ذكر "الظروف الاستثنائية" كحجة للخروج عن سياسة راسخة بشأن تعيين الاستشاريين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية، لا يمكن لهذا الأمر أن يكون استثنائياً واعتباطياً. فمن الضروري أن تكون السياسات الواضحة والملموسة هي الأساس.

155- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بتعزيز سياستها المتعلقة بتعيين الخبراء الاستشاريين/المشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية وتجديد عقودهم مع تضمين أحكام واضحة بشأن منح استثناءات لإلزامية التوقف المؤقت للعقود من أجل تحديد الصلاحيات بشكل أفضل وتوضيح المسؤوليات والقضاء على الاستنساب.

156- وأبلغنا مكتب الموارد البشرية أيضاً بأن القسم ذي الصلة من دليل الإجراءات الإدارية رقم 317-8-3 سيتضمن النص التالي: "في ما عدا الحالات التي يوافق عليها مدير مكتب الموارد البشرية جراء الظروف الاستثنائية، لا يجوز للخبراء الاستشاريين أن يعملوا كما لا يجوز إصدار عقود لفترة زمنية تزيد عن 11 شهراً في أي فترة 12 شهراً. ويكون التوقف المؤقت للعقد إلزامياً ويصل حتى شهر واحد على الأقل في أية فترة 12 شهراً وحتى 6 أشهر على الأقل بعد العمل لمدة 33 شهراً في أية فترة 36 شهراً." ولكننا نعتبر أن هذا التعزيز المرتقب للسياسة في القسم 317 من الدليل لا يزال يمنح مجاًلاً استثنائياً واسعاً لمدير مكتب الموارد البشرية في غياب تعريف واضح لماهية "الظروف الاستثنائية" ما قد يعرض السياسة للمزيد من التخمينات والاستغلال. ولذا فإن الوضوح مطلوب في هذا الشأن.

## باء-2-1-7 إدارة الأداء

157- تشكل إدارة الأداء نظاماً متماسكاً ينطوي على التصميم التنظيمي وتخطيط القوى العاملة والتقييمات وآليات التعقيب المصممة للحصول على أفضل أداء للموظفين ومن أجل الاستفادة من الأداء على مستوى الفرد والفريق والوحدة والمنظمة تشجيعاً للموظفين وتطويراً لهم. وبالمثل فإن إدارة الأداء مهمة جداً لحسن سير المنظمة بشكل عام بما أنها تتيح العديد من الروابط في مجال الموارد البشرية بأسره. وبالتالي ينبغي لها أن تكون متجاوبة مع احتياجات المنظمة لتكون فعالة. ومن هذا المنطلق، وفي ما يخص تنفيذ ولايتها، على المنظمة أن تضمن توجيه الموارد البشرية نحو الاتجاه المنشود. وقد ركّز استعراضنا على ثلاث مراحل لإدارة الأداء بحسب ما حددتها المنظمة وهي: (1) تخطيط الأداء؛ (2) واستعراض التقدم المحرز حتى منتصف العام؛ (3) وتقييم نهاية العام. وترد نتائج استعراضنا في الفقرات التالية:

أ- **وضوح أهداف خطة العمل ومؤشرات الأداء في نظام تقييم وإدارة الأداء.** شددنا على أهمية وجود الأهداف والمؤشرات المناسبة للأداء التي تتخطى فرادى الموظفين. وفي نظام تقييم وإدارة الأداء المكتمل الذي تفحصناه خلال فترة التصنيف 2017، لاحظنا حالات تتخللها ثغرات في إعداد خطط العمل وما يوافقها من مؤشرات للأداء. وتؤكدنا من أن غالبية الأهداف قد ذكرت بصورة عامة أو بطريقة أقل تحديداً وأنها لم تستعن بالمعايير التي تستوجب منها أن تكون محددة، وقابلة للقياس، ويمكن بلوغها، وواقعية، وحسنة التوقيت. كما لاحظنا بصورة عامة التباساً في المهام و/أو الأنشطة المحددة في خطط العمل وفي مؤشرات الأداء وأن التقدم على صعيد تنفيذ مؤشرات الأداء المحددة لم يخضع في معظم الأحيان إلى أي قياس. وبالمثل، لاحظنا أن العديد من الموظفين يعتبرون أن التخطيط للعمل قد أمسى مجرد نشاط روتيني يتم إنجازه لأجل الامتثال وحسب، إذ لا يخصص الكثير من الوقت لهذا النشاط. وقد اعتبر عدد لا يستهان به من المحييين أنهم لا يزالون يواجهون صعوبات في تمييز الفوارق بين الأهداف ومؤشرات الأداء والأنشطة. فقام مكتب الموارد البشرية بإبلاغنا أن ثمة جهود مبذولة حالياً لسد تلك الثغرات من خلال التدريب. ولكن نظراً إلى تلك الملاحظات ينبغي للمنظمة أن توضح الغاية من نظامها لإدارة الأداء من أجل تمكينهم من تقدير كيفية صياغة أهداف فرادى الموظفين ومؤشرات أدائهم وإدارتها والحفاظ عليها، عدا عن بناء قدرات الموظفين. ويجب التشديد على أنه يُنظر إلى نظام تقييم أداء الموظفين من منظورين اثنين: أولاً يُعتبر أنه بمثابة أداة لإدارة أداء الموظفين؛ وثانياً أنه يوفر مساءلة واضحة وشفافة بشأن كيفية تحقيق أهداف إدارة البرامج على المستوى الفردي. وبما أن نظام تقييم وإدارة الأداء الفردي يقوم دائماً على نتائج البرنامج المقررة أو المتوقعة فينبغي عليه أن يتماشى دائماً مع ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه ولا يجب أخذه بمعزل عن العوامل الأخرى.

ب- **وآلية التغذية الراجعة بشأن أداء الموظفين في نظام تقييم وإدارة الأداء.** لاحظنا عدم كفاية في الوثائق الرسمية والهامة للمناقشات المتقدمة و/أو المؤشرات بشأن أية متابعة للتقدم الدوري للأداء قبل إجراء التقييمات في نهاية العام. ولاحظنا أيضاً غياب تعليقات المشرفين أو أن تعليقات المشرفين تقدم عامة بدون ذكر الأسباب الكامنة التي تحول دون إنجاز المخرجات المتوقعة ونقاط الضعف التي كان بالوسع معالجتها والمجالات أو الكفاءات المحددة الواجب تطويرها أو تحسينها. وتصدياً لذلك، تبلغنا بأن مكتب الموارد البشرية يتعاون مع مزود خدمات خارجي لاستحداث مبادرات تفاعلية ومحركة للتعليم الإلكتروني قبل افتتاح مرحلة نصف السنة المقبلة، مؤكداً أهمية الإدلاء بالتغذية الراجعة الدقيقة وتلقيها في الوقت المناسب. ولذا ينبغي النظر في عملية التغذية الراجعة بأكملها من وجهة نظر الكفاءة والالتزام اللذين يمكن تناولهما من خلال تحسين الإرشاد والتدريب.

ج- **إضافة طابع رسمي على عملية الطعون.** بينت نتائج تحقيقنا أن المنظمة في الوقت الراهن لا تملك إجراءات رسمية للطعن ولكننا تبلغنا أن إجراءات معالجة الاختلافات ضمن المنظمة مذكورة بصورة جزئية في سياسة نظام تقييم وإدارة الأداء رقم 3-7 (القسم 3-5). وبالنسبة إلى السياسة المذكورة، اعتبرنا في تقييمنا أن البنود المذكورة تعتبر كمذكرات توجيهية تعرض بوجه عامة التراتبية التي يجب حلّ الاختلافات بموجبها. وبعكس سياسة المكافآت والتنبهات حيث يوجد أصلاً مشروع سياسة قيد الإعداد، لم تكن الإجراءات الخاصة بالطعن من المبادرات ذات الأولوية حتى الآن. وفي غياب السياسة الرسمية في هذا الصدد، أعلنت الإدارة أنه في ما يخص السياسات الواردة في المذكرات التوجيهية/سياسة نظام تقييم وإدارة الأداء، في المستوى الأول، يتم البتّ

في النزاعات و/أو الخلافات من قبل المشرف المباشر عن طريق الحوار وحين يتعذر حلها، يحيط مشرف المستوى الثاني علماً بالوضع، وفي نهاية المطاف يتدخل مكتب الموارد البشرية في حال تفاقم الأمور. وإذ تعتبر عملية الطعن كآلية رسمية، ثمة ضرورة لوضع سياسة من أجل دعم العملية وتحديد الإجراءات المطلوبة لكي يكون الجميع على بينة منها. فمن شأن ذلك أن يعزز المساءلات بدرجة كبيرة بالنسبة إلى الموظفين وإلى المشرف على حدٍ سواء، ويضفي شفافية على ممارسة تقييم الأداء بوجه عام.

158- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بتعزيز قدرتها المؤسسية على إعداد أهدافها الخاصة بنظام تقييم وإدارة الأداء ومؤشرات الأداء وتنفيذها، من خلال رصد واستعراض متينين يتمحوران حول معالم محددة ومتسقة للأداء من أجل دعم تقييم أكثر دقة ومغزى لأداء الموظفين وما يرتبط بذلك من إبلاغ عن نتائج البرنامج.

159- وفضلاً عن ذلك أوصينا بأن تضمن المنظمة توفير التوجيهات والتدريبات الملائمة للموظفين والمشرفين على حدٍ سواء في مجال إدارة التعقيب بشأن الأداء وتوثيق ذلك في نظام تقييم وإدارة الأداء من أجل دعم أفضل لتقييمات الأداء في المستقبل؛ واستعراض سياساتها الحالية على صعيد الطعن وتجربتها في الوكالات الأخرى للأمم المتحدة واتساقها مع الممارسات الجيدة في منظومة الأمم المتحدة.

160- وأشار مكتب الموارد البشرية إلى أنه يقر بقيمة التعقيبات المتواصلة وشدد على أن ذلك مشمول بسياسته الخاصة بنظام تقييم وإدارة الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، أقر المكتب بأن توثيق أداء الموظفين بواسطة التعليقات الجوهرية ضروري جداً لضمان فعالية نظام إدارة الأداء في المنظمة.

#### باء-2-1-8 خطط تعلم الموظفين

161- يشمل التعليم والتطوير أساساً جميع أشكال التدريب، وهما من المكونات الحيوية للإدارة في المنظمات القائمة على المعرفة مثل منظمة الأغذية والزراعة. ولاحظنا أن المنظمة قد نفذت بشكل سنوي خططاً لتطوير الموظفين حيث قامت الإدارات/المكاتب بتحديد احتياجاتها على صعيد التدريب التي تمت مراجعتها/الموافقة عليها رسمياً من قبل مدراء الشعب أو مدراء المكاتب فتم توثيقها في خطة التدريب لتطوير الموظفين. وقد قيل لنا إن تلك الخطط قد خضعت إلى استعراض مكتب الموارد البشرية بالتماسي مع الخطوط التوجيهية القائمة وتظهر الطلبات على التدريب في نظام تقييم وإدارة الأداء، وتسجل التدريبات التي ينجزها الموظفون على منصة *you@fao*. وأضاف مكتب الموارد البشرية أن احتياجات الموظفين في مجال التدريب تحدّد أيضاً من خلال توصيات المراجعة والأولويات التنظيمية والخطط والاستراتيجيات ومساهمات الشعب الفنية. ولكن استعراضنا لاستراتيجية التدريب والمعلومات ذات الصلة التي تم الحصول عليها قد أفضى إلى انطباع مختلف. فقد بينّ نظام تقييم وإدارة الأداء الذي تفحصناه أن أهداف التطوير لم تمنح أهمية مساوية، مع أنها تحدّد الثغرة في المهارات والتدخلات اللازمة لمعالجتها. وبالمثل، لاحظنا حالات من الأداء السيئ بحسب نظام تقييم وإدارة الأداء استدعت تدخلات تستهلّ بتحديد أهداف التطوير. ولكننا رأينا تصريحات عامة لم تحدّد ماهية الموانع التي حالت دون تحقيق الأداء المتوقع للموظفين جزاء الثغرة في المهارات. ويجدر الذكر أنه خلال تعاطينا مع المنظمة، بينت ردود الموظفين في المسح أن هناك الكثير من الأمور التي يتوجب فعلها.

162- ويُنظر إلى برامج التدريب التي تتناول الاحتياجات التي أشار إليها الموظفون أو أية جهة أخرى، دائماً على أنها الحافز للاستجابة إلى الحاجة إلى الكفاءات. وبناءً على ذلك، يُنظر إلى ضرورة ارتقاء مكتب الموارد البشرية إلى دوره المحوري في تيسير التعلم في المنظمة، عبر توجيه جهوده نحو ضمان حفز اهتمام الموظفين بالتعلم، على أنها تعزز مصلحة المنظمة. وفي حال غياب التعقيبات القيّمة، ومن دون إيلاء الاهتمام إلى تحديد أهداف تطوير الموظفين، قد تنشأ خطط تدريب غير متناسقة. وينبغي لتحليل أكثر شمولاً للاحتياجات التدريبية الخاصة بموظفي المنظمة أن يركز على الأداء الفعلي للموظفين وعلى تحاربهم. أما الثغرة بين الواقع التشغيلي وبين الأمور الواجب فعلها، فيجب أن تحدّد انطلاقاً من فرادى الموظفين وعلى خطط تعلم الموظفين أن توفر المعلومات الأولية المطلوبة.

163- وأوصينا بأن تقوم المنظمة برصد تنفيذ خطط تعلم الموظفين بشكل أوثق للتأكد من أنها معدّة بناءً على تحليل شامل لاحتياجات الموظفين من المعارف والمهارات التي ترتبط ارتباطاً واضحاً باحتياجات المنظمة وأولوياتها من أجل تحسين استخدام الموارد والجهود الرامية إلى تطوير الموظفين.

164- وعلق مكتب الموارد البشرية بأنه يقر بدوره في تحديد الاحتياجات والأولويات الشاملة للتعليم، وفي تنفيذ الحلول المؤسسية لسدّ تلك الثغرات. وشدد المكتب أيضاً على أنه قد يُجري تحليلاً أعمق للاحتياجات التي تمّ تحديدها على مستوى التعلم من خلال خطط تطوير الموظفين.

#### باء-2-1-9 الشؤون الأخلاقية ومعايير السلوك

165- بالنسبة إلى منظمة دولية مثل منظمة الأغذية والزراعة فإن ضمان مساهمتها في رعاية ثقافة الأخلاق كمعيار راسخ في بيئتها يشكّل مهمة حيوية، في ضوء اختلاف المعايير الأخلاقية والمبادئ والثقافات والمعتقدات والتربية للأشخاص الذين تتكوّن منهم. وفي ديسمبر/كانون الأول 2009 قامت المنظمة بتأسيس مكتبها للشؤون الأخلاقية من أجل الترويج للمعايير العالية للسلوك الأخلاقي والنزاهة والشفافية والمساءلة، وفي عام 2014 أنشئت وظيفة أمين المظالم لدى المنظمة وتم دمجها في مكتب الشؤون الأخلاقية فاستحدث أول مكتب لأمين المظالم والشؤون الأخلاقية في منظومة الأمم المتحدة. ويعمل المكتب تحت الإشراف العام للمدير العام وضمن الإطار الإداري لمكتب الشؤون القانونية. وتتضمن الوظائف الجوهرية الأربع للمكتب: (أ) إدارة بيانات الإقرار المالي للموظفين؛ (ب) والتثقيف المتعلق بالمبادئ الأخلاقية والتنوعية؛ (ج) والخدمات الاستشارية؛ (د) ووضع برنامج المبادئ الأخلاقية. وعلى هذه الخلفية تحققنا من احترام الأخلاقيات داخل المنظمة، وستناقش الفقرات التالية نتيجة ذلك التحقيق.

أ- **المهلة النهائية لتقديم بيانات الإقرار المالي.** علمنا أن المهلة النهائية لتقديم بيانات الإقرار المالي السنوية المنصوص عليها في التعميم الإداري للمنظمة رقم 18/2015 الصادر في 31 يوليو/تموز 2015 والمعروفة أيضاً باسم الخطوط التوجيهية للسياسات بشأن برنامج الإقرار المالي، قد مددت في الكثير من الأحيان بدرجة معينة. وقد لاحظنا ذلك في الدعوات الموجهة لاستكمال بيانات الإقرار ورسائل التذكير الصادرة عن مكتب الشؤون الأخلاقية التي مددت المهلة النهائية إلى ما بعد 30 أبريل/نيسان في سنوات الإبلاغ 2015 و2016 و2017 و2018. وقد شرح أمين المظالم ومسؤول الشؤون الأخلاقية أن تمديد المهلة إلى تاريخ لاحق سيسهّل بلوغ العدد

المستهدف من الموظفين الذين عليهم تقديم بيانات إقرارهم. وشددنا على أن تقديم بيانات الإقرار المالي في موعدها يتيح لمكتب الشؤون الأخلاقية الوقت الكافي لاستعراض البيانات المقدمة بما أن هذه العملية تتخطى مجرد الامتثال، وإدارة تضارب المصالح المحتمل بشكل أفضل وما يتصل به من شواغل أخرى قد تنشأ عن البيانات.

ب- **والإجراءات التأديبية لعدم الامتثال لبيانات الإقرار المالي.** رأينا أنه خلال سنة الإبلاغ 2015 امتنع ما لا يقل عن 57 موظفًا عن تقديم بيانات إقرارهم المالية على الرغم من سلسلة من المتابعات. وقد أبلغنا أمين المظالم ومسؤول الشؤون الأخلاقية أن من بين الأسماء الـ 57 التي أحيلت إلى مكتب الموارد البشرية بداية، تمكن 48 موظفًا من إثبات امتثالهم. أمّا الموظفون التسع الآخرون الذين لم يقدموا بيانات إقرارهم فقد كان من المفترض إخضاعهم إلى إجراءات تأديبية مناسبة بالتماشي مع القسم 330 من دليل الإجراءات الإدارية، ولكننا تبلغنا من مكتب الموارد البشرية أنه لا يملك معلومات حول ما جرى لأولئك الموظفين التسع. وأكدنا أن السياسات الإدارية عقابية وذلك لسبب وجيه. فإن موظفي المنظمة هم موظفون مدنيون دوليون وبالتالي هم ملزمون باحترام معايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية. وينبغي لهم أداء مهامهم الرسمية وممارسة شؤونهم الشخصية بطريقة تصون الثقة العامة بنزاهتهم وبنزاهة المنظمة وتعززها.

ج- **وتعاطي مكتب الموارد البشرية مع أمين المظالم ومكتب الشؤون الأخلاقية.** لاحظنا أن قنوات الاتصال غير واضحة بين مكتب الموارد البشرية ومكتب أمين المظالم والشؤون الأخلاقية في ما يخص إطلاع أحدهما الآخر على مستجدات حالة الإجراءات التأديبية بحق الأعضاء غير الممثلين. وفي ما يخص حالة الموظفين غير الممثلين التي ناقشناها في الفقرات الآتية، علمنا أنه لدى إحالة أسماء الأعضاء غير الممثلين إلى مكتب الموارد البشرية لكي يتخذ الإجراءات المناسبة، لم يتلق مكتب الشؤون الأخلاقية أي تعقيب من قبل مكتب الموارد البشرية. وقد أبلغنا مكتب الشؤون الأخلاقية كذلك أن مكتب الموارد البشرية ليس ملزمًا بإرسال تعقيبات على إجراءاته بشأن قائمة أسماء الموظفين غير الممثلين، وبالمثل فإن مكتب الشؤون الأخلاقية ليس ملزمًا بمتابعة إجراءات مكتب الموارد البشرية بخصوص هذه المسألة. ومع ذلك، ومع أنه لا توجد خطوط توجيهية مكتوبة توضح دور المكتبين بشأن التعقيبات أو المتابعات، فإن القيام بذلك يعزز رصد تقدّم الإجراءات الواجب اتخاذها من قبل مكتب الموارد البشرية ومكتب الشؤون الأخلاقية، ما يخفف بالتالي من احتمال إهمال تنفيذ الإجراءات الضرورية مثل فرض التدابير التأديبية بحق الأعضاء غير الممثلين.

د- **وتدريب الموظفين على الأخلاقيات.** استنادًا إلى بيانات العامين 2014 و 2016 لاحظنا عددًا متزايدًا من العضلات الأخلاقية والنزاعات في بيئة العمل مثل التحرش وعدم احترام القاعدة بشأن التنوع وادعاءات باستغلال الموارد والأعمال الانتقامية التي رفعت إلى أمين المظالم ومكتب الشؤون الأخلاقية التماسًا للتوجيه والمشورة. ومن جهة أخرى، تضمنت الحالات المرفوعة إلى أمين المظالم العلاقات مع المشرفين والنزاعات بين الأشخاص وإدارة العقود والتعيين والأكاذيب والنميمة والأمن ونقل الموظفين والحياة الشخصية ونزاعات بشأن حقوق تأليف الوثائق وطلبات معلومات. وفي حين أن زيادة عدد الحالات المتعلقة بالأخلاق قد لا تعزى حصراً إلى غياب التدريب الإلزامي على الشؤون الأخلاقية لجميع موظفي المنظمة، فإن تنفيذ هذا التدريب سيمكن الموظفين من إعادة تقدير قيمهم ومحط تركيزهم.

166- وأوصينا بأن تستهل المنظمة صياغة الاستراتيجية الأنسب، بالتعاون الوثيق مع المستشار القانوني، التي ستضمن الامتثال الكامل للموظفين بتقديم بيان الإقرار المالي المطلوب ضمن فترة زمنية محددة، بما في ذلك فرض إجراءات تأديبية لعدم الامتثال من أجل التشجيع على زيادة الشفافية والمساءلة داخل المنظمة.

167- وأوصينا أيضاً بأن تقوم المنظمة بإرساء سياسة تتناول تحديداً التعقيبات المتبادلة بين مكتب الموارد البشرية ومكتب الشؤون الأخلاقية لإتاحة التزامات أكثر كفاءة وتعزيزات تشغيلية للإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛ وتضمن خطة عمل مكتب الموارد البشرية للفترة 2017-2019 تدريباً إلزامياً على الشؤون الأخلاقية يخضع له جميع الموظفين، وتصميم دورة تدريبية تتضمن دورة تستهدف الشواغل الأخلاقية للموظفين، على أن تنفذ بالتنسيق مع مكتب أمين المظالم والشؤون الأخلاقية.

168- وأشار مكتب الموارد البشرية إلى أنه فيما أن الدورة التدريبية الصادرة عن الأمم المتحدة بشأن الأخلاقيات متوفرة لموظفي المنظمة عبر منصة التعلم، فهو سيقوم بتنفيذ التوصية من خلال إدراج الدورة التدريبية المعنونة "الأخلاقيات والنزاهة في الأمم المتحدة" بصفة إلزامية في مطلع 2019. وسيتم توثيق النشاط أيضاً في خطة عمل الموارد البشرية للفترة 2017-2019.

#### باء-2-1-10 الإدلاء بالتعقيبات بشأن مسائل الموارد البشرية

169- يتمثل أحد نهج تحقيق التغيير الناجع ضمن سلسلة إدارة الموارد البشرية، في الإدلاء بالتعقيبات. فمن خلال الإدلاء بالتعقيبات يتم استنباط سياسات وعمليات أفضل بتكلفة دنيا. وقد أقر مفتشو وحدة التفتيش المشتركة بأهمية تعقيبات الموظفين كما في تقريرهم رقم JIU/REP/2012/10 الذي يوصون فيه بأن ينفذ الرؤساء التنفيذيون للمؤسسات مسوحاً لرضا الموظفين تنطوي على أسئلة قابلة للمقارنة على مر الوقت بوتيرة منتظمة تتراوح بين سنتين وأربع سنوات (عند الإمكان)، على أن تتم في إطار من الموضوعية؛ ولا سيما من خلال مشاركة الموظفين وممثلين عن الإدارة على حدٍ سواء، في عملية صياغة المسح وتطبيق وتفسير نتائجه. وبموازاة ذلك تبلغنا من المكتب أنه تم إجراء مسحين شاملين اثنين بشأن منظور الموظفين في عام 2018 تم أحدهما في أبريل/نيسان بشأن عملية إدارة الأداء فيما نفذ الآخر في نوفمبر/تشرين الثاني بشأن التحرش الجنسي في مكان العمل. ولكننا علمنا كذلك أنه لم ينفذ أي مسح لقياس مستوى رضا الموظفين عن عمليات الموارد البشرية بصورة عامة. وقد أبلغنا أن آخر مسح لرضا الموظفين قد أجري في عام 2011 وأن المنظمة تزمع إطلاق مسح مماثل في النصف الثاني من عام 2019.

170- وإقراراً منا بقيمة التعقيبات الصادرة عن الموظفين في ما يخص صنع القرار، أجرينا مسحاً محدوداً غطى 100 موظف من الفئة الفنية منتدبين إلى مختلف المكاتب الميدانية فأجاب 21 موظفاً منهم. وقد ركز المسح على 14 من المجالات المؤثرة في سلوك الموارد البشرية في مكان العمل، وهي تشمل التعيين واختيار الموظفين؛ والتدابير التعاقدية؛ والشؤون الأخلاقية ومعايير السلوك؛ وإدارة الأداء؛ وتنقل الموظفين؛ وتنمية قدرات الموظفين وتعليمهم؛ وتمثيل الموظفين وعلاقات إدارة الموظفين من بين أمور أخرى. ونظراً إلى نتيجة المسح لكونه محدوداً، تعذر التوصل إلى استنتاجات راسخة بناء عليه، بالرغم من أن نتائج المسح قد حددت أنماطاً واتجاهات زودتنا بمعلومات قيمة لننظر فيها. فمثلاً كانت نظرة

عدة مجيبين إلى التقدم الوظيفي الذي يتضمن فرصًا للتدريب والترقية، وإلى فعالية برنامج التنقل، سلبية. ناهيك عن أن الموظفين الذين يتطلعون إلى الارتقاء إلى الأدوار الإشرافية أو الإدارية كانوا بشكل عام الأقل رضا على صعيد الرضا والتقدم الوظيفيين. وكجزء من دراستنا لمنظورات الموظفين، تواصلنا بشكل وثيق مع أجهزة تمثيل الموظفين فتبلغنا أنهم قد اختتموا مسحًا في الفترة الأخيرة أشارت نتائجها إلى أن الموظفين لم يكونوا راضين على الإطلاق بشكل عام. وقد أحلنا نتائج مسح أجهزة تمثيل الموظفين إلى المكتب فتبلغنا أن منظور هذه الأجهزة لا يعكس بالضرورة المنظور العام للموظفين إذا لا يملك جميع الموظفين وجهات نظر متشابهة. وأشار مكتب الموارد البشرية إلى أنه فيما قد يكون البعض غير مسرور بالمبادرات الجديدة لمكتب الموارد البشرية فهناك أيضًا من يدعم خطواته.

171- وبناء على ما تقدم، أصبح بالتالي واضحًا أن قيمة مسوح الموظفين وتعقيباتهم ضمن المنظمة وكامل إمكاناتهم لم تسخر بشكل فعال. فمثلًا لم تتبلور نظرة متزنة حول كيفية ممارسة إدارة الموارد البشرية ضمن المنظمة، إذ أن آراء الطرفين متعارضة بشدة ما يضع المنظمة على تقاطع حرج، وهذا ما لا يجب أن يحصل. وإن كانت المنظمة تنوي مواصلة تعزيز إدارة الموارد البشرية لديها فمن الضروري أن تتبع أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تقوم على التعاطي الوثيق مع موظفيها الذين يُعدّون من أهم أصولها. وينبغي لاستحداث التغيير داخل منظمة معينة أن يتجه دائمًا نحو توليد نتائج إيجابية. وهذا الأمر مهم بوجه خاص حين يكون التغيير المنفذ معياريًا بطبيعته ويتطلب تغييرات في إدارة رأس المال البشري. وطبعًا كانت هناك تحديات ضمن مبادرات إدارة الموارد البشرية التي ينبغي للمكتب أن ينظر فيها عن كثب. وبصورة عامة، من المتوقع دائمًا من أية هيئة أن تضع خارطة طريقة واضحة ومجموعة فعالة وكفؤة من الأنشطة التي تتلاءم جيدًا مع خارطة الطريق، بغية تنفيذ استراتيجياتها. وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تقوم على مدى تعاطي المنظمة مع موظفيها، وتمثل إحدى طرق تحقيق التعاطي الوثيق في التعقيب الفعال.

172- وأوصينا بأن تحرص المنظمة على تنفيذ عملية رسمية للتعقيب بشأن الإدارة الشاملة للموارد البشرية للمنظمة، وذلك على فترات منتظمة لتعزيز علاقاتها على صعيد الموارد البشرية بشكل أكبر وما يتصل بها من استراتيجيات، وتنوير برنامج عملها على مستوى السياسات بشكل أكبر بالارتكاز على المهارات والمعرفة والالتزام.

## باء-2-2 البيئة الرقابية في المكاتب الميدانية

173- أُجري استعراض المكاتب الميدانية للمنظمة في المقام الأول لتحديد كفاية تنفيذ رقابة الخط الأمامي التي تعرف بالرقابة الإدارية ضمن إجراءات الأعمال الرئيسية للمنظمة وكيف تؤثر هذه الأخيرة في الكفاءة والفعالية التشغيليتين، وكيف تم الامتثال للسياسات وللإجراءات. ويعكس تنفيذ رقابة الخط الأمامي مستوى فعالية البيئة الرقابية السائدة ضمن المكاتب. وقد صمّمت أنشطة الرقابة هذه في إطار العمليات الرئيسية للمنظمة من قبيل تنفيذ المشاريع ورصدها وإبلاغ الجهات المانحة وإدارة المشتريات وإدارة النقد، وإدارة الأصول وإدارة الموارد البشرية وإدارة السفر. وإن الفعالية الوظيفية للرقابة على العمليات الرئيسية تلك حيوية في ما يخص قدرة المنظمة على تنفيذ الأهداف وتحقيقها.

174- وفي هذا الصدد استعرضنا تصميم الرقابة الضمنية على مجمل العمليات الحرجة وفعاليتها التشغيلية في مكاتب المنظمة في آسيا والمحيط الهادئ للشرق الأدنى وشمال أفريقيا ومثلياتها في موزامبيق ونيجيرو وفيت نام وأوغندا.

وبيّنت نتائج تدقيقنا للرقابة على العمليات الحرجة المختلفة ضمن تلك المكاتب، كما سنناقش أدناه، مجالات التحسين صيغت بشأنها توصيات بصورة مشتركة.

#### باء-2-2-1 تنفيذ المشاريع ورصدها

175- في دورة إدارة المشاريع في المنظمة تبدأ مرحلة التنفيذ والرصد حين يتم الإعلان عن أن المشروع ناشط من الناحية التشغيلية وتنتهي باختتام إجراءات الإقفال الضرورية. وفي تقييمنا، تدارسنا بارامترات المساءلة والرقابة وحددنا ما إذا قد تم الاحترام الواجب للخطوط التوجيهية الموصوفة. وقد ركز تقييمنا على تنفيذ المشاريع ورصدها بكفاءة وفعالية بما يشمل تنفيذ المشاريع في الوقت المناسب وكفاية الرصد واستخدام نظام المنظمة لإتاحة المعلومات.

176- ونتيجة لذلك لاحظنا في كل الممثلات أن التنفيذ في بعض الحالات قد تعدى حدّ الميزانية أو زاد عن الإيرادات النقدية المتاحة، فيما لاحظنا لدى ممثلة المنظمة في أوغندا عدم مراجعة الميزانية العادية بوتيرة منتظمة. وقد ظهرت بوضوح لدى ممثليات في كل من نيجيريا وفيت نام وأوغندا ومكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ تأخيرات في عمليات الإقفال التشغيلية والمالية. ولاحظنا أن الإقفال المالي لمشاريع برنامج التعاون التقني قد تم قبل الإقفال التشغيلي فضلاً عن عدم تحميل استثمارات الإقفال المالي في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لدى ممثلة المنظمة في موزامبيق. وفضلاً عن ذلك، وجدنا في جميع الممثلات أمّا مشاريع ناشطة تشغيلياً مع عدم اكتمال أو عدم تحديث منظومة الإطار المنطقي الخاص بها ضمن وظيفة ضمان الجودة؛ وإما مشاريع ناشطة تشغيلياً غير مذكورة في رابط ضمان الجودة ضمن نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية؛ وإما عدم تحميل الوثائق أو التقارير الإلزامية لوثائق المشاريع في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. كما لاحظنا وجود مشاريع قد دنا موعد اختتامها مع أن نسب تنفيذها لا تزال متدنية، ومشاريع اكتملت ما بعد الموعد المحدد لاختتامها لدى ممثليتي المنظمة في كل من موزامبيق وفيت نام ومكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ. ولاحظنا أيضاً أن مشروعاً لممثلة المنظمة في موزامبيق لا يزال قيد التنفيذ منذ 20 يناير/كانون الثاني 2016، أمّا في ممثلة المنظمة في نيجيريا فقد حصل تأخير ملحوظ في فترة استهلال المشروع.

177- وأوصينا بأن تضمن المنظمة التنفيذ والتسليم الفعالين والكفؤين للمشاريع من خلال تعزيز الرصد والرقابة على ميزانية المشاريع وفي الوفاء بالأطر الزمنية للمشاريع وأهدافها، فضلاً عن فرض المساءلة تجاه المانحين والمتطلبات الإدارية الأخرى للمشاريع.

#### باء-2-2-2 برنامج التعاون التقني

178- يشكل برنامج التعاون التقني جزءاً من البرنامج العادي للمنظمة وهو ممول من الاشتراكات المقررة لأعضائها. وهو يرمي إلى مشاركة الخبرة الفنية للمنظمة مع بلدانها الأعضاء من خلال مشاريع هادفة وقصيرة المدة وتحفيزية ومستدامة. وفي تقييمنا حددنا ما إذا كان تنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني ممثلاً للسياسات واللوائح والقوانين ذات الصلة.

179- وفي استعراضنا لممثلات المنظمة في كل من نيجيريا وموزامبيق وأوغندا ومكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ لاحظنا تأخيراً ملحوظاً في الموافقة على طلبات الحكومات على برنامج التعاون التقني. ولاحظنا أيضاً وجود

مبادرات للتنمية الوطنية تابعة للبرنامج في ممثلة المنظمة في فييت نام بقيت قيد التنفيذ لفترة تراوحت بين 22 و 24 أسبوعاً متخطيةً بالتالي فترة الصياغة المطلوبة التي تتراوح بين 4 و 6 أسابيع. فضلاً عن ذلك كانت نسبة الالتزام لدى مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ متدنيةً كما أن التخصيصات الفعلية قد فاقت التخصيصات الدلالية.

180- وإن التأخيرات التي اعترت عملية الموافقة على المشاريع تتعارض مع هدف البرنامج والغاية منه المتمثلين في الاستجابة للاحتياجات الملحة أو الحرجة للبلدان الأعضاء. وبالتالي قد لا تتمكن الحكومة المتلقية من الاستفادة من المنافع المتوقعة في الوقت المناسب، وقد لا تحتفظ المساعدة الفنية بالقيمة وبالأهمية نفسيهما في حال تم تقديمها في مواعيد لاحقة.

181- وأوصينا بأن تضمن المنظمة الكفاءة والفعالية الشاملتين في تنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني عن طريق تنقيح استراتيجية التنفيذ الخاصة به والزيادة في تحسينها، واستقطاب جميع أصحاب المصلحة في المشاريع بشكل وثيق من أجل الحد من التأخير في مدة تنفيذ المشاريع وتمكين الموظفين عبر توفير تدريبات على صياغة الآليات وإعداد وثائق المشروع.

### باء-2-2-3 تقديم التقارير إلى الجهات المانحة

182- إن تقدم التقارير إلى الجهات المانحة آلية تبيّن بصورة عامة التقدم و/أو نتائج تنفيذ برامجها، فتسلّط الضوء على المشاكل التي حالت دون التنفيذ والابتعاد عن خطة العمل الموضوعية أساساً، وتحدّد شروط الدعم.

183- وقد تبين لنا من خلال مراجعتنا أن لدى ممثلي المنظمة في كل من نيجيريا وموزامبيق ومكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ هناك أمّا تأخير وإما امتناع عن تقديم 19 تقريراً مرحلياً و 21 تقريراً نهائياً. بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا لدى ممثلية المنظمة في نيجيريا أن جميع المشاريع الناشطة تشغيلياً المذكورة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لم تحتو أية معلومات بشأن التقارير الواجب تقديمها وتواريخ استحقاقها.

184- وإن الإبلاغ المناسب عن المشاريع في الموعد المطلوب والمعلومات الصحيحة عوامل حيوية في مجال رفع التقارير إلى المانحين. وبحسب ما يرد في إطار الرقابة الداخلية للمنظمة، ينبغي للمدراء والموظفين في جميع أنحاء المنظمة أن يضمنوا موثوقية المعلومات المالية وغير المالية وحسن توقيتها وأن يصبونوا ثقة أصحاب المصلحة بإمكانية التعويل على نظم إدارة المنظمة وكفاءتها، وزيادة تلك الثقة.

185- وأوصينا بأن تضمن المنظمة التسليم الدقيق وحسن التوقيت للتقارير المقدمة إلى الجهات المانحة ذات الصلة من خلال جهود الرصد والأنشطة الرقابية المستدامة؛ والاستفادة من استخدام المرفق الخاص بالتقارير في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية من أجل رفع التقارير المطلوبة ورصد تقديم التقارير المرحلية والنهائية.

#### باء-2-2-4 إدارة المشتريات

186- يتضمن النشاط في مجال المشتريات سلسلة من المهام المحددة التي ينبغي إكمالها بحسب الخطة. والهدف الرئيسي منه هو شراء السلع والأشغال والخدمات في الوقت المناسب وبطريقة تنافسية وشفافة وغير منحازة مع ضمان تلاؤمها مع الغاية المنشودة من أجل الوفاء بشروط المستخدم، ناهيك عن مراعاة الجانب الاقتصادي والكفاءة لتحقيق مزيج أمثل يجمع بين المزايا المتوقعة لمدى الحياة وبين التكاليف والمنافع.

187- ونتيجةً لذلك، لاحظنا إطالة في تسليم السلع خلال استعراضنا لأوامر الشراء لدى ممثليات المنظمة في كل من فييت نام وموزامبيق وأوغندا. ولاحظنا أيضًا أن خطة المشتريات التي أعدتها ممثلية المنظمة في فييت نام لم تكن كاملة ومحدثة. ولدى ممثلية المنظمة في أوغندا لاحظنا أن موظفي المشتريات يؤدون مهامًا متعارضة فضلًا عن حالات لم يتم فيها تحميل وثائق المشتريات في النظام العالمي لإدارة الموارد، الأمر الذي لاحظناه أيضًا لدى مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ. وبالإضافة إلى مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ لاحظنا عدم اتساق في تطبيق العقود الممنوحة من الأمم المتحدة بشأن أنشطة المشتريات، وحالات غير دقيقة للتسليم تخص الموردين مبلغ عنها في وظيفة المشتريات ضمن النظام العالمي لإدارة الموارد، وعدم تبرير التقدم المتأخر لخطاب الموافقة وأن معظم خطابات الموافقة قد منحت من خلال الاختيار المباشر. وفضلًا عن ذلك، لاحظنا التنفيذ المتأخر لخطاب الموافقة لدى ممثلية المنظمة في نيجيريا، الأمر الذي يؤثر في استكمال المشاريع في وقتها المطلوب.

188- وفي هذا الصدد نشدد على أهمية تخطيط المشتريات إذ أن ذلك يشكل مرتكزًا لكامل عملية المشتريات. ويمكن لعدم التخطيط أن يؤدي إلى إرساء عقود بشكل استثنائي ومشتريات مباشرة غير ضرورية وقلة شفافية وجودة دون المستوى وتأخر في تقديم المدخلات/الخدمات/الأعمال، أو عدم تقديمها. ويعادل ذلك أهمية قيام الإدارة بضمان الامتثال للسياسات واللوائح والأنظمة المتعلقة بالمشتريات.

189- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بتعزيز ضوابط الرصد والإشراف في عمليات المشتريات الكفيلة بالحفز الإدارة الفعالة للمشتريات من أجل ضمان شراء السلع والأعمال والخدمات في الوقت المناسب؛ وإعداد خطط كاملة ومحدثة للمشتريات؛ وامتثال المشتريات للسياسات واللوائح والقوانين.

#### باء-2-2-5 إدارة الأموال النقدية

190- يحتوي القسمان 202-8 و202-10-3 من بين الأقسام الأخرى من دليل الإجراءات الإدارية لوائح المنظمة وقوانينها بشأن الموافقات المتعلقة بالنقدية واستخدامها وتسجيلها والوصاية عليها والإبلاغ عنها. وتضمن تلك اللوائح والقوانين بأن أعمال المدراء والموظفين كافة في المنظمة، التي تترجم إلى تكاليف، تؤول فعلاً إلى توفير أفضل قيمة والارتقاء بمهمة المنظمة. وقد هدف استعراضنا لهذا المجال إلى تحديد ما إذا كانت الضوابط ذات الصلة تعمل بشكل فعال.

191- ولاحظنا لدى ممثليتي المنظمة في كل من موزامبيق ونيجيريا ومكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ أن صناديق المصروفات النثرية قد كانت شبه مستنفذة عندما حان موعد تجديد مواردها. وبالمثل فإن سجلات المصروفات

النشيرة لممثلية المنظمة في موزامبيق قد أفصحت عن مدفوعات فردية تعلو عن الحدود القصوى المحددة. وفضلاً عن ذلك، لاحظنا سلفاً نقدية تشغيلية لدى ممثلية المنظمة في نيجيريا، وحدوداً قصوى تتخطى المستوى المعتاد المسموح به للنقد النشري التشغيلي لدى ممثلية المنظمة في فييت نام، وسلفاً نقدية تشغيلية غير مسددة ما بعد تاريخ استحقاقها لدى ممثلية المنظمة في أوغندا. وبالإضافة إلى ذلك فإن رصيد مدير حساب السلف لدى مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ كان مرتفعاً نسبياً.

192- فشددنا على أهمية الامتثال لأحكام القسمين 8-202 و 3-10-202 من الدليل في ما يخص إدارة النقدية ضمن المنظمة لأنها تحدّد الرقابة ذات الصلة على إدارة النقدية والإدارة المالية اللتين يجب أن تكونا قائمتين ومنفدتين بفعالية.

193- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بتعزيز الامتثال للرقابة على الأنشطة المتصلة بالنقدية من خلال الرصد الوثيق للأرصدة المصرفية فضلاً عن استخدام السلف النقدية التشغيلية والنقد النشري التشغيلي وتجديد مواردها، وإعادة النظر في المستوى المسموح به لصندوق السلف النقدية التشغيلية بناء على الاستخدام الشهري، والرصد المتواصل له من أجل تفادي المنح المتعددة والتخلف عن تسوية السلف ما بعد تاريخ الاستحقاق.

#### باء-2-2-6 إدارة الأصول

194- يقدم القسمان 4-10-202 و 503 من دليل الإجراءات الإدارية الخطوط التوجيهية لإدارة الأصول، التي تصف الإجراءات والضوابط الرقابية لمسك سجلات الأصول والوصاية عليها وصونها والتحقق المادي منها ونقلها والتخلص منها. ومن شأن مواطن الضعف في أي من تلك الإجراءات أن تؤدي إلى خسارة الأصول أو هدرها، ما قد يضر بالعمليات وتنفيذ التزامات المنظمة. وفي هذا الصدد، تأكدنا ممّا إذ كانت الضوابط المالية والإدارية قائمة، بالتماشي مع الخطوط التوجيهية للمنظمة، بما في ذلك الاستخدام الفعال لوظائف النظام العالمي لإدارة الموارد ذات الصلة بالأصول.

195- ولدى التدقيق في تقرير التثبّت المادي من الأصول لممثليات المنظمة في كل من موزامبيق ونيجيريا وأوغندا، لاحظنا أن بعض سجلات الأصول والمعلومات المتعلقة بها مثل رقم البطاقة والرقم التسلسلي واسم البائع والموقع غير مذكورة، ولاحظنا وجوب تحديث اسم القيم على الأصول. وفضلاً عن ذلك لاحظنا أن بعض استثمارات استعارة الممتلكات لم تُملأ لدى سحب الأصول من مكاتب المنظمة في حالة الممثلتين في نيجيريا وفييت نام. وبالمثل فقد كشف استعراض سجلات الأصول لممثلية المنظمة في فييت نام أن الأصول المسندة إلى القيم الجديد لم تكن مدعومة بطلب نقل داخلي للأصول فيما أنه في ممثليتي المنظمة في موزامبيق وأوغندا جرى تضمين أصول تقل قيمة الوحدة منها عن 500 دولار أمريكي وقد كانت هناك أصول مسندة إلى أوصياء لم يعودوا يعملون في مكتب الممثلية. وبالإضافة إلى ممثلية المنظمة في نيجيريا، لاحظنا أنّ هناك أصول غير موجودة فعلياً ولكنها مذكورة في تقرير التثبّت المادي من الأصول وعدم التخلص من فائض الممتلكات في مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ.

196- ويعتبر كمال المعلومات بشأن الأصول الراهنة مهمّاً لتتبع وجود الأصول وحالتها ومكانها. وبالإضافة إلى ذلك فإن استثمارات الأصول المطلوبة غير الدقيقة وعدم استخدامها سيرقلان إرساء المساءلة المناسبة وصون الأصول. ناهيك

عن أن ذكر الأصول غير الموجودة فعليًا أو المخصصة للرمي يقوض الغاية من تقرير التثبت المادي من الأصول بوصفه أداة من أدوات الرقابة ما يؤثر بالتالي سلبيًا في موثوقيته.

197- وأوصينا بأن تضمن المنظمة المراقبة والتنفيذ المناسبين للأنشطة والإجراءات والمسؤوليات المتصلة بإدارة الأصول من خلال الآليات المعززة للرقابة والرصد وتحديث السجلات وملء الاستمارات الضرورية بالمعلومات ذات الصلة تعزيزًا للمساءلة وصون الأصول بالشكل الكافي.

#### باء-2-2-7 إدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية

198- لا يمكن للمنظمة أن تنفذ ولايتها إلا من خلال مواردها البشرية. وتعترف المنظمة بأن العامل الرئيسي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ ولايتها يتمثل في الإدارة الفعالة والكفاءة للموارد البشرية. وتتكون فئة العاملين لدى المنظمة من الموظفين ومن غير الموظفين. والموظفون هم الأشخاص الذين تم تعيينهم لأداء مهام منتظمة طويلة الأجل/متواصلة، فيما أن غير الموظفين هم أشخاص قد تم تعيينهم لأداء مهام مؤقتة محددة بحسب ما تنص عليه اختصاصاتهم. وتشمل فئة غير الموظفين أو الموارد البشرية لغير الموظفين كلاً من الخبراء الاستشاريين والمشاركين في اتفاقات الخدمات الشخصية وموظفي المشاريع الوطنيين وغيرهم من غير الموظفين.

199- وقد أفضت مراجعتنا لعينات عن الملفات الشخصية للموارد البشرية لغير الموظفين ولا سيما موظفي المشاريع الوطنيين والخبراء الاستشاريين في المكاتب التمثيلية الخاضعة للمراجعة إلى ملفات غير كاملة أو غير محدثة ناهيك عن نقص في السجلات بشأن عملية اختيار الخبراء الاستشاريين وفي المذكرات التي تبرر اختيار موظفي المشاريع الوطنيين. وبالإضافة إلى ذلك لاحظنا لدى مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ أن اختصاصات الموارد البشرية لغير الموظفين تتضمن مؤشرات أداء رئيسية ناقصة.

200- ومن شأن ملفات الموارد البشرية المحدثة والكاملة ذات الصلة أن تمنح الإدارة مرجعاً موثقاً لتحديد الحالة والوضع الراهنين للموظفين. كما أن الملفات ذات الصلة للموارد البشرية يجب أن تحفظ لدى مكتب الموارد البشرية للتأكد من أن عملية التعيين قد نفذت بالتماشي مع سياسة المنظمة. وفضلاً عن ذلك فإن مؤشرات الأداء الرئيسية ضرورية لتشكيل أساساً لإنجازات الموظفين استناداً إلى الاختصاصات التي تمت المصادقة عليها.

201- وأوصينا بأن تعزز المنظمة الأنشطة المتعلقة برصد مسك السجلات وتوثيق الأنشطة من قبيل سجلات اختيار الخبراء الاستشاريين والمذكرات التي تشرح سبب اختيار موظفي المشاريع الوطنيين لضمان الكفاءة والشفافية في إدارة الأنشطة المتصلة بالموارد البشرية؛ وضمان اكتمال المعلومات في الاختصاصات المتعلقة بالموارد البشرية لغير الموظفين كأساس لرصد تنفيذ العمل وتقييمه.

## باء-2-2-8 إدارة السفر

202- يشكل السفر أحد الأقسام الرئيسية من ميزانية المنظمة نظرًا إلى ضرورته في أداء الوظائف وتحقيق الالتزامات من قبل وحدات المنظمة ولا سيما الممثلات، نظرًا إلى توجه المنظمة نحو لامركزية العمليات.

203- وقد بين التدقيق في معاملات السفر لدى ممثلي المنظمة في كل من موزامبيق ونيجيريا ومكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ تأخيرات في تقديم طلبات رد مصروفات السفر والتقارير عن المهام، أو عدم تقديمها. وكذلك كشف استعراضنا للتقرير بشأن المبالغ المدفوعة تحت حساب السفر في ممثلي المنظمة لدى كل من فييت نام وأوغندا ومكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ سلفًا متوجبة التسديد وسلفًا للسفر مستحقة أمّا على موظفين حاليين وإما على موظفين لم يعودوا على صلة بالمنظمة. كما لاحظنا لدى مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ استخدامًا محدودًا لوظائف خطة السفر الفصلية المدرجة في النظام العالمي لإدارة الموارد، ناهيك عن قلة الامتثال لإعداد خطة السفر الفصلية.

204- وسلطنا الضوء على أهمية الامتثال لسياسات السفر الحالية حرصًا على أن تدعم معاملات السفر تنفيذ ولاية المنظمة وتحقيق أهدافها.

205- وأوصينا بأن تقوم المنظمة بتعزيز ضوابط رصد إدارة السفر لضمان التقيد بسياسات المنظمة وإجراءاتها من خلال الامتثال لضرورة وضع خطة السفر الفصلية وتسوية المدفوعات المسبقة للسفر في موعدها، وتقديم الوثائق المطلوبة ما بعد السفر، مثل طلب رد مصروفات السفر وتقرير المهمة.

## باء-2-2-9 التقييم الإجمالي للبيئة الرقابية

206- في ما يخص السنة المالية 2018، راجعنا تصميم الضوابط الرقابية المدرجة في العمليات الحرجة لدى المكاتب الميدانية المذكورة آنفًا وفعاليتها التشغيلية. وأجريت المراجعة في المقام الأول لتحديد كفاية تنفيذ ضوابط الخط الأممي ضمن تلك عمليات، وكيفية تأثير هذه الأخيرة في الكفاءة والفعالية التشغيليتين وكيف تم الامتثال للسياسات وللإجراءات.

207- وإن تنفيذ ضوابط الخط الأممي، المعروفة أيضًا بالرقابة الإدارية، يعكس مستوى فعالية البيئة الرقابية ضمن المكاتب في ما يخص إدارة تنفيذ برامج المنظمة ومشاريع برنامج التعاون التقني ورفع التقارير إلى الجهات المانحة والمشتريات والأصول والموارد البشرية والنقدية والسفر. ويرد عرض المكاتب لحالة ضوابطها الرقابية الداخلية في وثيقة تمثيل سنوية تأتي على شكل استبيان للضوابط الرقابية الداخلية يركز على التقييم الذاتي. وبالتالي من الأهمية بمكان لذلك العرض أن تكون المكاتب الإقليمية والقطرية قادرة على أن تضمن بأن الوقائع المبلغ عنها قد كانت متسقة مع الواقع التشغيلي لرقابتها الداخلية.

208- وبناءً على نتائج مراجعاتنا للإجراءات التشغيلية الحرجة في المكاتب الإقليمية والقطرية التي ناقشناها في الفقرات السابقة، اعتبرنا أنه من الحيوي أن نسلط الضوء على أهمية الرقابة كوظيفة إدارية. وبشكل أخص، فإن الضوابط الرقابية التي امتحناها في سياق مراجعاتنا كانت كلها ضوابط إدارية أو ضوابط تشغل الخط الأمامي للدفاع بوجه مخاطر الأعمال في المكاتب. أمّا فعالية التصدي لتلك المخاطر عند مصدرها فتعتمد بصورة رئيسية على فعالية تصميم الضوابط الرقابية التي كانت قائمة وتطبيقها. وفيما أننا رأينا ضوابط ممثلة للمعايير في عدة إجراءات منفذة من قبل المكاتب، اعتبرنا أنه من الحيوي أن تقوم تلك المكاتب بتعزيز الامتثال وبلوغ الأهداف التي كانت تلك الضوابط قد صمّمت وأُرسيت من أجلها. وبشكل أساسي يرتبط ما لاحظناه بضرورة قيام المنظمة بتعزيز فعالية إشرافها أو رصدها. وفي بعض الحالات التي راقبناها لاحظنا أن هناك حاجة إلى تعزيز الضوابط الإشرافية. كما أن جعل الضوابط تعمل بفعالية أكبر يتطلب تقييماً مستداماً على جميع مستويات إدارة المنظمة وليس فقط على صعيد المكاتب الإقليمية والقطرية.

209- وأوصينا بأن تعتمد المنظمة إلى تقييم مستوى المخاطر التشغيلية لمكاتبها الميدانية، وتنفيذ حلول استراتيجية لتعزيز ضوابطها الخاصة بالإشراف والرصد بشأن الإجراءات والقرارات الحرجة، لضمان الكفاءة والفعالية التشغيليتين؛ وتعزيز دعم إصدار الشهادات من قبل مدراء المكاتب الميدانية في ما يخص حالة بيئتهم الرقابية.

## جيم- إقرارات الإدارة

210- تنص اختصاصات المراجع الخارجي على الإفصاح عن المعلومات الهامة. وفي هذا القسم، قدمت الإدارة إقرارات بشأن حذف الخسائر ودفع الإكراميات وحالات الغش والغش المفترض.

### جيم-1 شطب خسائر النقدية وحسابات المقبوضات

211- في عام 2018، أبلغت الإدارة عن عدم حصول أي شطب لخسائر النقدية وحسابات المقبوضات.

### جيم-2 الإكراميات

212- كشفت الإدارة عن عدم دفع أية إكراميات خلال السنة المالية 2018.

### جيم-3 حالات الغش والغش المفترض

213- أبلغت الإدارة عن حالات غش وغش مفترض أو سرقة كانت المنظمة على علم بها ويتوجب لفت عناية لجنة المالية إليها عملاً بالفقرة 6 (ج) (1) من الاختصاصات الإضافية التي تنظم المراجعة الخارجية (الملحق 1 للائحة المالية). وتتماشى إقرارات الإدارة بشأن حالات الغش مع سياسة المنظمة لمكافحة الغش والممارسات الفاسدة الأخرى (التعميم الإداري رقم 08/2015). وفي ما يتعلق بالغش المفترض، أعدّ الإقرار بحسب تعريف الغش المفترض الذي أوصت به وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة في الفقرة 34 من تقريرها رقم JIU/REP/2016/4.

### 1- الحالات التي تم استعراضها في عام 2017

214- أبلغتنا الإدارة بأن ثلاث حالات كانت قيد التحقيق في عام 2017 قد بقيت أمّا عالقة وإمّا أقفلت في عام 2018. وتضمنت تلك الحالات:

أ- وثائق مزورة زعم أنها مقدمة من قبل بائعين اثنين يرجح أنهما كانا على تواصل في سياق مناقصة للبذور قدرت قيمتها بنحو مليون (1) دولار أمريكي. ولم يُمنح أي من البائعين أمر الشراء، وبالتالي لم تترتب أية خسارة مالية على المنظمة والقضية تنتظر البتّ فيها لدى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين؛

ب- وتواصل أحد الموردين مع أحد الموظفين، حيث جرى تقديم عطاءات زائفة تعود لشركات وهمية لكي يبدو وكأن البائع هو صاحب العرض الأدنى قيمة بمبلغ راوح 400 5 دولار أمريكي وذلك بهدف الحصول على عقود من أحد المكاتب الميدانية، وتقديم معلومات خاطئة أو مضللة حول العلاقة بين الموظف والبائع لإخفاء علاقتهما السابقة. فُرض إجراء تأديبي متمثل في فصل الموظف لسوء سلوكه في 26 سبتمبر/أيلول 2016 وأُقفل ملف القضية؛

ج- ووثائق مزورة قدمها بائع في مكتب ميداني لثبت جودة سلعه من أجل حمل المكتب على شرائها لقاء مبلغ 96 607 دولارات أمريكية. رفعت هذه المسألة إلى لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين التي أرسلت إلى البائع إخطارًا بإجراءات العقوبات. لم يجب البائع ضمن المهلة المنصوص عليها وستقوم لجنة توقيع العقوبات على المتعاقدين بإعداد عقوبة مقترحة ورفعها إلى المدير العام المساعد لإدارة الخدمات المؤسسية.

### 1- الحالات التي جرى تناولها في عام 2018

215- بالنسبة إلى عام 2018، تضمنت الحالات المبلغ عنها ما يلي: (أ) تقدم موظف في أحد المكاتب الميدانية بمطالبة لاسترداد مصاريف طبية مصحوبة بفاتورة احتيالية بهدف زيادة قيمة المطالبة زورًا بنسبة 500 يورو. وقد جرى كشف محاولة الغش هذه قبل دفع ثمن المطالبة ولذا لم تترتب أية خسارة. وقد أفلت القضية وعوقب الموظف بفصله لسوء سلوكه اعتبارًا من 14 مايو/أيار 2018؛ (ب) وهناك ادعاءات بأن أحد الشركاء في تنفيذ المشاريع قد أساء تخصيص أموال المشروع وأصدر وثائق احتيالية للحصول على سلفة. وأفلت القضية لتعذر إثبات المسألة؛ (ج) وقام موظف مشاريع وطني بتعديل فواتير وبطاقات إلكترونية صادرة عن بائع/وكالة سفر بهدف زيادة قيمتها لأجل تيسير سفر أشخاص آخرين جواً على نفقة المنظمة. واكتشف مكتب المفتش العام دفعة زائدة تبلغ قيمتها الإجمالية حوالي 3 396 دولارًا أمريكيًا. وترك الموظف في منصبه حتى انقضاء مدة عقده في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018. وأفلت القضية وأُتخذت إجراءات لاسترداد الأموال من أجرة هذا الموظف؛ (د) وقام موظف مشاريع وطني عمداً، بمساعدة موظف مشاريع وطني آخر، باستحداث وإثبات صلاحية فواتير مزورة تنطوي على تكاليف زائدة من أجل تغطية كلفة السفر جواً لأشخاص آخرين على نفقة المنظمة. أفلت القضية وتم إنهاء عقد موظف المشاريع الوطني اعتبارًا من 27 ديسمبر/كانون الأول 2018.

### 1- المسائل الجارية للغش المفترض اعتبارًا من مارس/آذار 2019

216- أفادت الإدارة بما يلي: (أ) قيام أحد البائعين الطامحين إلى التعاقد مع المنظمة بتقديم وثائق احتيالية تخص عقودًا سابقة له مع الأمم المتحدة في سياق استجابته لدعوة إلى تقديم عروض بشأن سلع ينبغي توريدها إلى مكتب قطري. لم يمنح العقد إلى هذا البائع فلم تترتب أية خسارة؛ (ب) واحتمال تزوير أحد بنود الاختصاصات (الذي تضمن مهامًا من غير المزمع تنفيذها) وبطاقات الحضور (تورد أياها لم يعمل فيها الموظف) في ما يخص عقد مشترك في اتفاق للخدمات الشخصية في مجال التحرير.

217- فيما لاحظنا أن الإدارة قد اتخذت إجراءات بشأن حالات الغش وسوء السلوك، فإننا قلقون من الوقت المطلوب الذي يستغرقه البت في القضايا، إذ أن هناك الكثير من الحالات التي لم يتم التحقيق فيها بعد، بحسب ما ناقشناه في الفقرات من 120 إلى 127.

## دال- شكر وتقدير

218- نود أن نعرب عن تقديرنا لما قدمه المدير العام، ونواب المدير العام، والمدراء العامون المساعدون، والمدراء الإقليميون، ومدراء المقر الرئيسي، ومدير الشؤون المالية، والممثلون القطريون، وموظفونهم، من تعاون ومساعدة إلى المراجع الخارجي أثناء المراجعة التي أجريناها.

**Michael G. Aguinaldo**

رئيس

هيئة المراجعة، جمهورية الفلبين

المراجع الخارجي

مدينة كيزون، الفلبين

8 يوليو/تموز 2019