

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية

روما، 24 - 2004/5/26

مذكرات المعلومات

تقرير المراجع الخارجي

استعراض التسيير والإدارة في برنامج الأغذية
العالمي



Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2004/INF/8-C

18 May 2004

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة
برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)

تقرير المراجع الخارجي بشأن استعراض التسيير والإدارة في برنامج الأغذية العالمي

الفقرات 3-1	يضم التقرير:
الفقرات 11-4	ملخص
الفقرات 17-12	مقدمة
الفقرات 21-18	لجنة مراجعة الحسابات
الفقرات 28-22	رصد الكشوف المالية
الفقرات 33-29	استعراض نظم الرقابة الداخلية
الفقرات 38-34	إدارة المخاطر
الفقرة 39	ترتيبات الإشراف
	شكر وتقدير



ملخص

- 1- يعتبر التسيير والإدارة السليم في المنطقة، وما يرافقه من نظم فعالة للرقابة الداخلية، من العناصر الضرورية للمساءلة، والشفافية، والإدارة المالية الفعالة، فضلاً عن أنه لازم لمساندة البرنامج في سعيه لإنجاز أهدافه وفي خلق وصون ثقة الجهات المانحة التي يعتمد عليها هذا الإنجاز.
- 2- وقد شهد التسيير والإدارة المؤسسي الكثير من التطور في السنوات الأخيرة، سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام. كما أن أمانة البرنامج قد شددت على هذا التسيير، وهي تعمل على النهوض بترتيبات البرنامج في هذا المجال الهام. وفي ضوء هذه المستجدات، وخلال الفترة المالية الأولى لتعييني، فقد نَقَدَ مكتبنا استعراضاً أولياً لترتيبات التسيير والإدارة في البرنامج بما يعود بالفائدة على التطورات المقبلة فيه.
- 3- وثمة زخم للتغيير والتحسين في البرنامج، وهو ما يتجلى في مداولات المجلس التنفيذي والتدابير التي اتخذها المدير التنفيذي. وترمي توصياتنا إلى المساعدة في هذه المناقشات. ويعتبر الأمر عملية مستمرة غير أن الخطوات التي يمكن أن يتخذها البرنامج على وجه السرعة لتعزيز ترتيبات التسيير هي التالية:
 - ◀ إرساء عمليات أقوى للجنة المراجعة، مع إدراج أعضاء مستقلين من غير الموظفين التنفيذيين وتحديد أوضح لعمليات رفع التقارير إلى المدير التنفيذي، وفي نهاية المطاف، وبعد تطوير الترتيبات، إلى المجلس التنفيذي؛
 - ◀ توضيح أدوار ومسؤوليات التسيير والإدارة وإضفاء الطابع الرسمي عليها في ظل الهيكل الميداني اللامركزي؛
 - ◀ تحسين استخدام آليات الرقابة الداخلية، وذلك عبر النهوض بمساءلة الإدارة المتخصصة لاستخلاص ردود فعالة على توصيات المراجعة.

مقدمة

- 4- تتسم المعايير الرفيعة والتسيير الجيد بالأهمية بالنسبة لكل المنظمات، سواء أكانت في القطاع الخاص أم في القطاع العام. وتتميز المنظمات الناجحة بوضوح الأهداف؛ والتركيز على إدارة المخاطر؛ وتشغيل نظم فعالة للرقابة الداخلية؛ وتقديم تقارير موثوقة وجديرة بالتصديق عن أداؤها. وتعتبر الثقة بالتسيير الجيد عنصراً ضرورياً لتحقيق النجاح.
- 5- ويشمل التسيير المؤسسي الناجح المبادئ الأساسية للإدارة المحاسبية والمالية السليمة، والإشراف المناسب، والمساءلة، والأمانة، عبر ضوابط داخلية وشفافية في التقارير. وبالنسبة للبرنامج فإن التسيير المؤسسي القوي يزود الجهات المانحة، والشركاء المنفذين، والمستفيدين من المعونة بقسط من الثقة بالطريقة التي يستخدم بها البرنامج موارده المالية.
- 6- وأسفرت حالات الفشل المؤسسية الكبرى في عدد من أنحاء العالم وما تبع ذلك من جهود لتحديد الأساليب المثلى في القطاع الخاص، وارتفاع المعايير التي يتطلبها القطاع العام، عن تركيز جديد على النهوض بترتيبات التسيير لجعلها أشد فعالية وأكثر شفافية مما كانت عليه في أي وقت من الأوقات.
- 7- وقد تابع البرنامج هذه التطورات. وقام المجلس التنفيذي بتشكيل فريق للتسيير يضم أعضاء من المجلس التنفيذي ومن المنظمات الدولية الأخرى المتمركزة في روما للاهتمام بالترتيبات الإدارية والدستورية للمجلس. ويغطي نطاق عمل هذه الفريق دور المجلس وعلاقته بالمدير التنفيذي والإدارة العليا، ولكنه لا يمتد إلى الميادين الواقعة ضمن اختصاصات المدير التنفيذي.
- 8- وفي أكتوبر/تشرين الأول عام 2003 رحب المجلس التنفيذي بالاقتراحات التي عرضها عليه المدير التنفيذي (انظر الوثيقة EB3/2003/5-D/1) التي تحدد الممارسات المثلى في آليات الإشراف، كما أنه:
 - ◀ أقر بأن البرنامج قد أتاحت له فرصة لتولي دور الريادة في التسيير والإدارة في منظومة الأمم المتحدة؛
 - ◀ أعرب عن تقديره للالتزام المدير التنفيذي بتقديم بيان عن الرقابة الداخلية؛
 - ◀ رحب بمقترح المدير التنفيذي بشأن إجراء نقاش مع فريق التسيير والإدارة حول إمكانية إنشاء ترتيب محسن للجنة المراجعة.
- 9- وقد طرحت المقترحات أربع قضايا تتطلب الاهتمام الفوري وهي: مدونات السلوك، وترتيبات رفع التقارير، ولجان الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر. ويتعاون مكتب الإشراف حالياً مع فريق العمل المعني بالتسيير والإدارة بشأن هذه القضايا الأربع لصياغة استراتيجية لآليات العمل. وإنني لأنتي على هذه المبادرة التي تتخذها الأمانة في هذا المجال.



- 10- وعلى وجه الخصوص فإن كشف الرقابة الداخلية المنشور مع الكشوف المالية للبرنامج سيكفل تركيز مسؤوليات كبير المسؤولين التنفيذيين لضمان توافر نظم فعالة للرقابة الداخلية ضمن البرنامج، وضمان أنها قيد التشغيل خلال فترة رفع التقارير. وحتى هذا التاريخ لم تُصدر أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة/المنظمات الدولية مثل هذا الكشف في تقريرها السنوي أو كشوفها المالية.
- 11- وقد اتخذ مكتب خدمات الإشراف في البرنامج مؤخراً بعض الخطوات على طريق استعراض الأساليب المثلى في آليات الإشراف، بما في ذلك دراسة أولية لقضايا التسيير وإدارة المخاطر. وفي ظل هذه التطورات، فقد نظر مكتبنا في الترتيبات الحالية للتسيير ضمن الأمانة، وركزوا على وجه الخصوص على تلك المجالات التي تقع ضمن نطاق لجنة المراجعة، وذلك لإثراء المناقشات الحالية ومساندة تطور البرنامج في هذا المجال المهم.

لجنة المراجعة

- 12- يتحمل المدير التنفيذي المسؤولية النهائية عن إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية ضمن البرنامج. ويعتبر توافر لجنة مراجعة تتسم بالفعالية والقدرة على مواجهة التحديات مراجعة من بين العناصر الأساسية في ضمان التسيير المؤسسي الناجح، كما يمكن أن تكون مصدراً رئيسياً من مصادر الضمان بالنسبة للمدير التنفيذي عند أدائه لهذه المسؤولية. وعلى المستوى الدولي فإن هناك توافقاً ناشئاً بشأن دور لجان المراجعة. ويحدد مجلس التقارير المالية⁽¹⁾ في المملكة المتحدة الغرض من مثل هذه اللجان بأنه:
- ◀ رصد نزاهة الكشوف المالية للمنظمة؛
 - ◀ استعراض نظام الرقابة المالية الداخلية في المنظمة، ونظم إدارة المخاطر؛
 - ◀ رصد واستعراض فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في المنظمة؛
 - ◀ رصد واستعراض دور وانخراط المراجع الخارجي في المنظمة. غير أن هذا الدور في البرنامج تتولاه مباشرة هيئة مكتب المجلس التنفيذي والمجلس نفسه.
- 13- وينبغي أن تضم لجنة المراجعة أعضاء من غير الموظفين التنفيذيين، ويجب أن يكونوا مستقلين عن كبار المديرين.
- 14- على أن لجنة المراجعة في البرنامج هي هيئة داخلية صرف تتألف من رئيس (هو حالياً كبير نائبي المدير التنفيذي) وثلاثة أعضاء (ولو أن الأمانة تؤكد الآن أن الأعضاء هم: كبير نائبي المدير التنفيذي؛ ونائب المدير التنفيذي، السياسات والشؤون الخارجية؛ والمدير المشارك، العمليات؛ ومدير خدمات الأمن الغذائي، وشبكات الأمان، والإغاثة؛ ورئيس الموظفين ومدير مكتب المدير التنفيذي؛ ومدير مكتب نائب المدير التنفيذي، السياسات والشؤون الخارجية). وكل هؤلاء الأعضاء هم من موظفي البرنامج وجميعهم يخضعون لإشراف المراجعة الداخلية.
- 15- ووفقاً لاختصاصات لجنة المراجعة في البرنامج فإنها تهدف إلى ضمان الدور المستقل لوظيفة المراجعة الداخلية؛ وإلى استعراض أنشطة هذه الوظيفة والنظر في التدابير اللازمة في ضوء توصياتها. ويشمل هذا الدور استعراض وإقرار خطة العمل السنوية للمراجعة الداخلية وتغطية قضايا تتعلق بالتسيير المؤسسي أو إدارة المخاطر إذا ما كانت مدرجة في خطة العمل. وللبرنامج وحدتان أخريان تعنيان بالتقارير الداخلية. فهناك وحدة التحقيقات التابعة لمكتب الإشراف التي ترفع تقاريرها حالياً مباشرة إلى المدير التنفيذي؛ أما الوحدة الثانية فهي مكتب التقييمات الذي يتقدم بتقاريره إلى المدير المسؤول عن الإدارة القائمة على النتائج.
- 16- ولا تشمل الاختصاصات الحالية للجنة المراجعة رفع أي تقارير رسمية عن استنتاجاتها أو مداولاتها إلى المدير التنفيذي أو المجلس التنفيذي. ويجري تقديم التقارير بصورة غير رسمية من رئيس اللجنة إلى المدير التنفيذي. ومع أن ذلك مفيد فإنه لا يسمح بإجراء القسط الأكمل من النقاش والتحليل للمشكلات التي تحددها اللجنة؛ كما أنه لا يوفر آلية ضمان فعالة وشفافة للمجلس التنفيذي باعتباره منتدى الإدارة الأعلى في البرنامج.
- 17- وتدعو أساليب التسيير المثلى إلى إدراج أعضاء مستقلين من غير الموظفين التنفيذيين في لجنة المراجعة، على أن يتولى رئاستها عضو مستقل. وفي حين أن إدراج الإدارة التنفيذية في لجنة المراجعة يمكن أن يوفر معلومات قيمة، فإن مشاركتها في كل اجتماع يمكن أن يعرقل النقاش بشأن المجالات الحساسة. كما أن العضوية الداخلية الصرفة الحالية للجنة المراجعة في البرنامج يمكن أيضاً، من حيث النظرية والتصور على الأقل، أن يثير قضايا تنازع المصالح، حينما تتناول موضوعات اللجنة مجالات كانت أو ما تزال خاضعة للمسؤولية المباشرة لعضو من الأعضاء. ويمكن لتعيين أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين أن يجلب الاستقلالية والموضوعية وكذلك معارف وخبرات قيمة لعمل اللجنة.



التوصية 1: أوصي بأن يعيد البرنامج النظر في أسلوب واختصاصات لجنة المراجعة بغية إدراج ترتيبات مناسبة لرفع التقارير رسمياً إلى المدير التنفيذي. وبالتوافق مع فريق التسيير، وهو جماعة عمل غير رسمية تابعة لهيئة مكتب المجلس التنفيذي، فإن اللجنة يمكن أن تنظر في مسألة رفع التقارير إلى المجلس التنفيذي.

التوصية 2: بغية توفير مستوى أعلى من الاستقلال والموضوعية في المشورة المتاحة للإدارة المؤسسية، أوصي بأن يضم البرنامج أعضاء مستقلين من غير الموظفين التنفيذيين إلى لجنة المراجعة، على أني أقر بأن هذه هي مسألة أخرى ينبغي أن يدرسها المجلس التنفيذي دراسة كاملة.

رصد الكشوف المالية

- 18- ينبغي أن تستعرض لجنة المراجعة القضايا المهمة المتعلقة بالتقارير المالية والقرارات المتخذة بشأن إعداد الكشوف المالية للبرنامج، كما أن عليها أن تستعرض مدى وضوح وكمال الكشوف المالية المنشورة.
- 19- وإذا لم تكن اللجنة راضية بعد هذا الاستعراض عن أي جانب من جوانب التقارير المالية المقترحة للبرنامج، فإن عليها أن تطرح وجهات نظرها على المجلس التنفيذي. وعلى اللجنة أن ترصد نزاهة الضوابط المالية للبرنامج. وفي حال الافتقار إلى ترتيبات أخرى، مثل وجود لجنة معنية بالمخاطر، فإن على لجنة المراجعة أن تقوم بتقدير نطاق وفعالية النظم التي تنشئها الإدارة لتحديد، وتقدير، وإدارة، ورصد المخاطر المالية وغير المالية.
- 20- وقد التزم المدير التنفيذي بأن يقدم البرنامج كشوفه المالية إلى المجلس التنفيذي في مايو/أيار عام 2004. وخلال إقفال حسابات فترة السنتين 2002-2003 شاركت لجنة المراجعة في استعراض الكشوف المالية الصادرة عن إدارة الخدمات المالية. واستند استعراض اللجنة إلى العمل الذي قامت به وحدة المراجعة الداخلية بشأن الكشوف المالية في يناير/كانون الثاني عام 2004 قبل إرسال هذه الكشوف إلى مكتبنا في روما. وكلفت لجنة المراجعة مدير الخدمات المالية بتوضيح القضايا المعينة التي أثارها المراجعة الداخلية.
- 21- وفي نهاية مارس/آذار اجتمعت لجنة المراجعة مرة أخرى لاستعراض التقدم على طريق وضع الكشوف المالية في صيغتها النهائية. وشاركت في هذا الاجتماع وحدة المراجعة الداخلية، والخدمات المالية، إلى جانب مكتبنا بصفة مراقبين. وفي نهاية المداولات التي شملت قضايا أثارها المراجع الخارجي، خلص رئيس لجنة المراجعة إلى أن بالمستطاع الإشارة على المدير التنفيذي بتوقيع الكشوف المالية وعرضها على المراجعة الخارجية النهائية. ولقد كانت تلك عملية فعالة وقيمة.

استعراض نظم الرقابة الداخلية

- 22- وافق المجلس التنفيذي على تطبيق اللامركزية في البرنامج وذلك بإنشاء مكاتب إقليمية في الميدان، والنهوض بالاتصالات مع الحكومات المضيفة، وضمان صلات أوثق مع المكاتب القطرية. وقد مضت عملية تطبيق اللامركزية على الجوانب التشغيلية لأعمال البرنامج قدماً. ولم يتم بعد تطبيق اللامركزية بشكل كامل على الجوانب الإدارية، حيث ظلت وظائف الموارد البشرية، والميزانية، وتعبئة الأموال، والإشراف، والتقييم تتسم بمرکزية بالغة.
- 23- وقد استعرض مكتبنا هياكل التسيير والرقابة الداخلية في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية والقطرية التي شملتها الزيارات أثناء الفترة المالية. واستفاد مكتبنا في ذلك من جهود وحدة المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة. ويستند رأينا بشأن الكشوف المالية إلى أننا كنا راضين عن أن الترتيبات الراهنة للرقابة الداخلية كافية. غير أن هناك عدداً من القضايا العامة التي أثرت نتيجة عملنا وهي تتعلق على وجه الخصوص بالمكاتب الإقليمية والقطرية.
- 24- وعلى الصعيد العملي فإن المديرين القطريين مسؤولون وخاضعون للمساءلة عن كل المعاملات والعمليات الجارية ضمن الحدود الوطنية لبلد تعيينهم. وقد أنشئت المكاتب الإقليمية السنة للبرنامج للإشراف على العمليات الميدانية وتزويد المكاتب القطرية بالدعم، والإرشاد، والمشورة؛ مع نقل مقترحات المشروعات وتقديم التقارير عن النتائج الجماعية والأداء التشغيلي إلى المقر الرئيسي في روما. ويضطلع المقر الرئيسي بالمسؤولية عن التوجه الاستراتيجي، والإرشاد والدعم الكلي، ولاسيما بالنسبة للوظائف التي لم تطبق عليها اللامركزية مثل الإشراف والتقييم.
- 25- ويعكس كل مكتب للبرنامج على المستويين الإقليمي والوطني الهيكل التشغيلي في المقر الرئيسي في روما من حيث الاضطلاع بوظائف البرمجة، والمالية، والتوريد، وما إلى ذلك. وعلى سبيل المثال فإن الموظفين الماليين على المستوى القطري يتولون مسؤولية حفظ سجلات محاسبة مناسبة وموثوقة للبرنامج. ويرفع هؤلاء الموظفون تقارير إلى مديرهم القطريين، ولكنهم مسؤولون أيضاً أمام المكتب المالي الإقليمي وقسم المالية في المقر الرئيسي. وينطبق ذلك على الموظفين المتخصصين الآخرين مثل موظفي التوريد. ومن المهم في ظل هذا النوع من التقارير المصفوفية وترتيبات المسؤوليات



الإدارية أن يكون هناك تفويضات واضحة ومسؤوليات جلية للأفراد، وذلك لتجنب التنازع بين المسؤوليات البرنامجية والمتطلبات التشغيلية من جهة والمتطلبات واللوائح الأخرى من جهة ثانية.

26- ولاحظ مكتبنا أن مسؤولية الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية العليا، والامتثال إلى التوجيهات واللوائح شائعة بين العديد من الأفراد ضمن الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى الافتقار إلى الوضوح بشأن أين تقع المسؤولية النهائية ومن الذي يمتلك أمر المهام والامتثال. وخلال زيارات المراجعة لكل مكتب من المكاتب الإقليمية، تبين لمكتبنا أن هناك افتقاراً متميزاً للوضوح بشأن الأدوار والمسؤوليات بين المستويات المختلفة للبرنامج. فالدور المتصور للمكاتب الإقليمية هو توفير الدعم والإرشاد للمكاتب القطرية. غير أنه تبين لمكتبنا من الناحية العملية أن الدعم والإرشاد يقدمان عموماً استجابة لطلبات المكاتب القطرية. ولاحظ هؤلاء الموظفون أن بعض المكاتب القطرية لم تكن تلتزم بالدعم من المكاتب الإقليمية، وذلك في ظل افتراض زائف بأنها لا تحتاج إلى الدعم والمشورة في تنفيذ عملها.

27- كما لاحظ مكتبنا أن الثقافة التشغيلية في المكاتب القطرية تشير على ما يبدو إلى أن كل مكتب يعتبر نفسه هيئة قائمة بذاتها، لا جزءاً أصيلاً من البرنامج. وتبين لمكتبنا أن العديد من المكاتب القطرية لا تدرك أثر أعمالها على الوضع المالي للبرنامج: ففي حين أن هذه المكاتب تعمل بما يخدم على النحو الأفضل البرامج القطرية، فإنها كانت تعمل أحياناً بما يتعارض مع القواعد واللوائح المعتمدة لحماية البرنامج.

28- ولاحظ مكتبنا أن هذه المشكلة تتفاقم إلى حد ما بفعل الافتقار إلى الوضوح في الخطوط التوجيهية وكتيبات الإجراءات. وبالنظر إلى أن البرنامج يشهد الكثير من التغيير في الهياكل وفي نظم رقابة الإدارة مع تطبيق نظام شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات WINGS، فلم يُبذل الكثير من الجهد في تحديث الإرشادات المعنية بطريقة متنسقة وشمولية على امتداد البرنامج.

التوصية 3: أكرر التوصية التي تقدم بها سلفي بأن يحدد البرنامج أدوار ومسؤوليات المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وأن يعين بجلاء ترتيبات المساءلة والرصد الضرورية لضمان تحقيق أهداف البرنامج.

إدارة المخاطر

29- إن من بين أهم الأهداف الداخلية التي ينبغي أن يسعى البرنامج لتحقيقها الحفاظ على مصداقية سمعته وضمان درجة عالية من ثقة الجهات المانحة فيه. ويمكن للمخاطر المحتملة التي تهمل إدارتها أن تلحق الضرر بالفعالية التشغيلية للبرنامج، وأن تكون لها آثار لاحقة على مستوى التمويل التي تكون الجهات المانحة على استعداد لتوفيره لعمليات البرنامج في المستقبل.

30- ولا ينفذ البرنامج حالياً أي عمليات تقدير منتظمة للمخاطر التنظيمية، كما أنه لا يحتفظ بسجل للمخاطر؛ ولو أن لديه خطط احترازية شاملة للعمليات، وتسعى أنشطة تقدير احتياجات الطوارئ التي ينفذها إلى تحديد مواقع نشوء المتطلبات التشغيلية المقبلة. وتتمثل قيمة سجل المخاطر وترتيبات الإدارة المنتظمة لها في توفير الوسيلة اللازمة للتعامل مع عوامل يمكن أن تضر بالبرنامج وتحقيق أهدافه. ويتيح سجل المخاطر تقدير أثر المخاطر وتخصيص ملكية إدارة هذه المخاطر حسب الاقتضاء.

31- وتعتبر الإجراءات النشطة لإدارة المخاطر، التي تغنيها وتشرف عليها لجنة المراجعة، من بين الأدوار الهامة التي يجب أن تضطلع بها هذه اللجنة لتحقيق الترتيبات المحسنة للتسيير. وتضطلع لجنة المراجعة بدور حيوي في نشر الوعي ونقل التزام الإدارة بتحسين التسيير المؤسسي وإرساء الإدارة الفعالة والمنتظمة للمخاطر. ومن الواجب عدم النظر إلى إدارة المخاطر على أنها من اختصاص الإشراف والمراجعة الداخلية، بل ينبغي:

- ← أن تحظى بمساندة الإدارة العليا بصورة ملحوظة ونشطة؛
- ← أن تُعزز بثقافة على نطاق المنظمة تساند عمليات الابتكار والمجازفة التي تم التفكير فيها بعناية؛
- ← أن تنعكس في نقل سياسات إدارة المخاطر إلى كل الموظفين؛
- ← أن تكون جزءاً من عمليات الإدارة في البرنامج؛
- ← أن تُربط بتحقيق الأهداف؛
- ← أن تتضمن تقدير وإدارة المخاطر المتعلقة بالعمل مع المنظمات الأخرى.

32- وضمن خطة العمل الراهنة لوحدة المراجعة الداخلية فإن الوحدة تؤكد بنشاط الحاجة إلى تعديل اختصاصات لجنة المراجعة، وهي ترعى مبادرة تدعو إلى تنفيذ منهجية رسمية لتقدير المخاطر في مختلف أرجاء البرنامج. وينبغي ألا يُنظر إلى تطبيق التسيير المؤسسي وإدارة المخاطر على أنه الاختصاص الوحيد لخدمات المراجعة الداخلية. وفي حين أن لهذه الخدمات دوراً تضطلع به في توفير الضمانات للمدير التنفيذي بشأن جوانب معينة للرقابة الداخلية، فإن الأساليب الجيدة



تشير إلى أن زخم النهوض بالتسيير، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر يجب أن يجيء من الإدارة العليا، كما ينبغي تنفيذه عبر المديرين التنفيذيين في المقر الرئيسي وعلى مستوى المكاتب القطرية علماً بأن هؤلاء سيكونون في نهاية المطاف مسؤولين عن التصدي للمخاطر الأساسية المحددة. وهكذا فإن لجنة المراجعة توفر منتدى لاستعراض خطة عمل المراجعة الداخلية ومخرجاتها؛ والاستنتاجات الرئيسية للتحقيقات الداخلية وردود الإدارة عليها؛ ورد الإدارة على ملاحظات المراجع الخارجي وتوصياته؛ ونظم الرقابة الداخلية؛ وإدارة المخاطر.

33- وأرحب بالمبادرة التي يقودها المدير التنفيذي للتركيز بشكل أقوى على إدارة المخاطر، وأحض بقوة على استحداث المزيد في هذا المجال.

ترتيبات الإشراف

34- يتطلب التسيير الجيد توفير إشراف كاف خارج العملية التنفيذية، ويتمثل في ترتيبات المراجعة الداخلية والخارجية. وقد تغير دور مكتب خدمات الإشراف خلال فترة السنتين حيث تم وضع وحدة التقييم، المعنية بالإشراف على الأساليب التشغيلية المثلّية، تحت مسؤولية قسم الإدارة المستندة إلى النتائج. وظل العنصران المتبقيان في المكتب المذكور، وهما التحقيقات والمراجعة الداخلية، ضمن نطاق مسؤولية المفتش العام. وكان نصاب الموظفين هو اثنان في مكتب المفتش العام، وأربعة في التفتيش والتحقيقات، و12 في المراجعة الداخلية. وفي أكتوبر/تشرين الأول عام 2003 أقر المجلس التنفيذي، في سياق موافقته على ميزانية عام 2004، زيادة في نصاب الموظفين هذا.

35- ويتمثل النهج الذي تعتمده وحدة المراجعة الداخلية في التركيز على المجالات التي تعتبر حسب تقديرها الأشد ضعفاً من زاوية التطورات الحالية في البرنامج، أو التي تساند مباشرة المبادرات الاستراتيجية الجارية. ويوضح الجدول أدناه المجالات التي انصب عليها نشاط وحدة المراجعة الداخلية على مدى السنوات الثلاث الماضية.

مجالات تقارير المراجعة الداخلية:		
2002	2003	2004
الكشوف المالية 2001-2000	لجنة استعراض البرامج	متابعة التوريد
ترحيل البيانات إلى نظام WINGS - النظم القديمة	نظام WINGS	الحواسيب والاتصالات
ترحيل البيانات إلى نظام WINGS - الموارد البشرية/المرتبات	الكشوف المالية 2003-2002	الضوابط الداخلية
التعاقد مع الخبراء الاستشاريين	خسائر السلع بعد التسليم	خدمات النقل البحري
	توريد البنود الغذائية وغير الغذائية	إدارة شؤون العاملين
	عمليات النقل الجوي	جمع الأموال
		مستحقات السفر
		إدارة جرد المقر الرئيسي
زيارة 10 مكاتب قطرية	زيارة 14 مكتباً قطرياً	زيارة 24 مكتباً قطرياً
المصدر: مكتب خدمات الإشراف		

36- واستعرض مكتبنا التدابير التي اتخذها البرنامج استجابة لتوصيات المراجعة المتفق عليها، سواء جاءت من المراجعة الداخلية أو الخارجية. وقد أشارت نتائج هذه الاستعراض إلى أن هناك فاصلاً زمنياً ملحوظاً بين تاريخ التوصية والتنفيذ المعتمد للإدارة. وتدل الإحصاءات المتاحة في ظل النظام الراهن لرصد المراجعة الداخلية إلى أنه من أصل التوصيات التي أُخذت في العام الماضي فإن 11 توصية من 22 توصية أساسية (50 في المائة)؛ و152 توصية من 252 توصية مهمة (60 في المائة)؛ و394 توصية من 476 توصية جديرة بالاهتمام (83 في المائة) لم تنفذ بعد. كما لا تزال هناك 15 توصية أساسية و48 توصية مهمة غير منفذة من توصيات التقارير الصادرة على مدى السنوات الأربع حتى عام 2002.

37- وبالمثل فإن استعراض القضايا والتوصيات التي طرحها سلفي، وهو ديوان المحاسبة في الجمهورية الفرنسية، نتيجة عمليات المراجعة للفترة 1999-1998 (الوثيقة EB.3/2002/5-A/1/4) والفترة 2000-2002 (الوثيقة EB3/2002/5-A/1/5) تشير إلى أنه كان هناك 16 توصية و15 توصية على التوالي دون تنفيذ وقت إعداد هذا التقرير، وأن نسبة التوصيات التي نُفذت بالكامل تقل عن 30 في المائة.



38- ويسلط الضوء على التقارير التي تعدها وحدة المراجعة الداخلية حالياً للجنة المراجعة على القضايا القائمة فصلياً ولكنها لا تشير إلى عمر التوصيات القائمة أو أسباب تأخر تنفيذها. وفي غياب تقارير رسمية ترفعها لجنة المراجعة إلى المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي، فليس هناك من وسيلة فعالة يمكن عبرها معالجة أمر عدم الاستجابة إلى توصيات المراجعة.

التوصية 4: أوصي بأن ينظر البرنامج في الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين المساءلة وفعالية استجابة الإدارة التنفيذية لتوصيات المراجعة.

شكر وتقدير

39- أود أن أعرب عن تقديري لما أبداه المدير التنفيذي وموظفو البرنامج من تعاون وقدموه من مساعدة أثناء عملية المراجعة.



السير جون بورن
المراقب المالي والمراجع العام في المملكة المتحدة
المراجع الخارجي

