

## تقرير مراجع الحسابات الخارجي إلى جمعية الصحة

تتشرف المديرية العامة بأن تحيل إلى جمعية الصحة العالمية الحادية والستين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في الفترة المالية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (في الملحق).



## الملحق

تقرير مراجع الحسابات الخارجي إلى جمعية الصحة  
في العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في الفترة المالية  
الممتدة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧

١- أُسندت مراجعة حسابات منظمة الصحة العالمية للفترتين الماليتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ و ٢٠٠٦-٢٠٠٧ إلى المراقب المالي ومراجع الحسابات العام في الهند بمقتضى القرار ج ص ٥٦٤-٨ الصادر عن جمعية الصحة العالمية السادسة والخمسين. وقد مددت جمعية الصحة العالمية الستون هذه الولاية لتشمل الفترتين الماليتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ و ٢٠١٠-٢٠١١.

٢- وأُجريت المراجعات خلال الفترة المالية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ في جميع مكاتب المنظمة الإقليمية وفي عدد من المكاتب القطرية المختارة في كل إقليم من تلك الأقاليم. ويرد في الوثيقة ج ٦٠/٣١ التي أُحيلت إلى جمعية الصحة العالمية الستين التقرير المبدئي الذي يتضمن نتائج المراجعات التي أُجريت في السنة الأولى من الفترة المالية والتي تغطي المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ وعدداً من المكاتب القطرية المختارة، إلى جانب استعراض الإدارة للعمليات التي نفذتها المنظمة في إطار صندوق مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الاستئماني للعراق. وفي السنة الثانية من الفترة المالية أُجرت أفرقة المراجعة مراجعات في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا والمكتب الإقليمي لأوروبا والمكتب الإقليمي لشرق المتوسط وفي عدد من المكاتب القطرية المختارة في كل إقليم.

٣- وبالإضافة إلى المراجعات المذكورة أعلاه أُجري استعراضان معمقان في مقر المنظمة الرئيسي. ووفقاً للالتزام الوارد في التقرير المبدئي عن الفترة المالية ٢٠٠٤-٢٠٠٥ أُجري استعراض لمتابعة أداء وحدة خدمات التعاقد والشراء في المقر الرئيسي. وتم إلى جانب ذلك استعراض الجوانب التعاقدية والتشغيلية التي يشتمل عليها التنفيذ الجاري لمشروع نظام الإدارة العالمي. وأرسلت النتائج التي تمخضت عنها المراجعات إلى الإدارات المعنية في رسائل إدارية. وقد وُضعت ردود تلك الإدارات في الحسابان عند صياغة هذا التقرير.

٤- ويتطابق نطاق المراجعات مع المادة الرابعة عشرة من اللوائح المالية والصلاحيات الإضافية الملحقة بها والتي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات. وبموجب تلك الصلاحيات، يبدي مراجع الحسابات رأيه بشأن البيانات المالية لفترة المالية ويقدم تقريره عن العمليات المالية وشتى المسائل الأخرى المبينة فيها.

٥- وأُجريت المراجعات وفقاً للمعايير المشتركة لفريق المراجعين الخارجيين لحسابات الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية، مع التركيز على الجوانب المالية وجوانب الالتزام والقيمة المضافة.

٦- ولم تكشف مراجعة البيانات المالية لفترة المالية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ عن أي مواطن ضعف أو أخطاء أعتبرها ذات أهمية فيما يخص دقة واكتمال وصحة البيانات المالية ككل، وقد أدليت برأي غير متحفظ بشأن مراجعة حسابات المنظمة المالية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧.

- ٧- وكما جرى في السابق، فإن العلاقة المهنية التي تربطني بالأمانة مازالت علاقة بناءة، وقد تلقيت منها كل التعاون الممكن في أدائي لمسؤولياتي. كما ساهم التنسيق المنتظم مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية في تحقيق أفضل استفادة ممكنة من جهود المراجعة وتجنب ازدواجيتها. وتم التعويل أيضاً على الأعمال التي أجزاها مراجع الحسابات الداخلي في حدود ما يلزم لبلوغ أهداف المراجعة الخارجية للحسابات.
- ٨- ووفقاً لتوجيهات لجنة البرنامج والميزانية والإدارة فإن هذا التقرير يتضمن جدولاً يعرض تفاصيل حالة تنفيذ التوصيات ذات الأهمية التي قدمها مراجع الحسابات الخارجي.

## المسائل المالية

- ٩- ويمكن، إلى حد ما، عزو الزيادة الكبيرة بنسبة ٤٣٪ في الإيرادات الخاصة بالأنشطة البرمجية التابعة للمنظمة إلى تغيير سياسة إثبات الإيرادات والتي تثبت إيرادات الفترة المالية على أساس الاستحقاق، أي بناءً على توقيع اتفاقات الجهات المانحة. وهذه الزيادة في التمويل أمر جدير بالترحيب. أما التنفيذ المالي الشامل فقد سجل انخفاضاً عن نسبة ٩٧٪ التي سُجلت في الفترة المالية ٢٠٠٤-٢٠٠٥ إلى نسبة ٨٤٪ في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، وذلك بالرغم من مواصلة تسجيل أعلى معدل أمكن تحقيقه لتنفيذ الميزانية العادية، والذي بلغ ٩٨٪. ويعزى سبب انخفاض معدل التنفيذ، شأنه شأن الإيرادات، بعض الشيء إلى تغيير سياسة إثبات النفقات التي تسجل الإنفاق وفقاً لمبدأ التسليم، أي عند تسليم السلع وتقديم الخدمات فعلاً وليس عند الالتزام بتسليمها.
- ١٠- وطراً تغير طفيف على وضع الاشتراكات المقدر غير المسددة مقارنة بالثنائية السابقة، إذ لا تزال نسبة ٥٪ من الاشتراكات غير مسددة، كما بلغ مجموع المتأخرات من الاشتراكات المقدر ١٤٠ مليون دولار أمريكي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. ومع ذلك فقد انخفض إجمالي المبالغ المقترضة انخفاضاً طفيفاً، حيث بلغ ٣٢,٨ مليون دولار أمريكي مقابل ٤٤,٠٣ مليون دولار أمريكي في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥.
- ١١- وواصلت المساهمات الطوعية نموها بمعدل مرتفع حيث شكلت ٧٩٪ (٧١٪ في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥) من الإيرادات الإجمالية. واسترعى مراجع الحسابات الخارجي، في تقريره إلى جمعية الصحة العالمية التاسعة والخمسين، انتباه جمعية الصحة إلى تزايد مستوى التمويل من مصادر خارجة عن الميزانية وارتفاع تكاليف دعم الأنشطة الخارجة عن الميزانية. ومن الأمور المشجعة الملحوظة في هذا الصدد التدابير التي اتخذتها الإدارة لمعالجة الفجوة القائمة في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وتلك التدابير هي: التوجه نحو الاقتصاد في استخدام الإيرادات الخاصة بتكاليف دعم البرامج على تغطية التكاليف الإدارية والتنظيمية غير المباشرة والثابتة، وتمويل التكاليف المتغيرة غير الثابتة من رسوم دعم مشتركة في كل الاعتمادات والمكاتب، وإجراء تقدير أكثر واقعية لتكاليف استضافة الشراكات.

## الميزنة القائمة على تحقيق النتائج

- ١٢- في نيسان/أبريل ٢٠٠٦ أُجيز لممثلي المنظمة في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا استحداث أنشطة جديدة أو اعتماد تغييرات في البرامج لتحويل الاعتمادات المخصصة في مجال عمل ما بغية تحقيق نواتج ونتائج متوقعة محددة على صعيد المكتب. ويعني هذا الأمر ضرورة إعداد خطط العمل بالاستناد إلى النتائج المتوقعة المحددة على صعيد المكتب، مع جواز إحداث هذه التغييرات في حالات استثنائية. ويبين تحليل أُجري للتغييرات المقترحة أن ممثل المنظمة في بنغلاديش أعاد تخطيط الأنشطة خلال الثنائية بما أدى إلى استحداث ٢٤٩ نشاطاً جديداً وإجراء ٨٣ تغييراً في الميزانية. وتضمنت عملية إعادة التخطيط التي قام بها ممثل المنظمة في ميانمار استحداث ٢٤٢ نشاطاً جديداً وإجراء ٣٦ تغييراً في الميزانية، بينما أدت عملية إعادة

التخطيط التي قام بها ممثل المنظمة في ملديف إلى استحداث ٩١ نشاطاً جديداً وإجراء ١٤٥ تغييراً في الميزانية. ويشير هذا الأمر إلى عدم ملاءمة تقدير الاحتياجات عند إعداد الخطط القطرية. وذكر المكتب الإقليمي، فيما يخص الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، أن إجراء تغييرات طفيفة في قواعد العمل لم يعد ضرورياً على الصعيد الأنشطة مادام حجم النواتج دون تغيير، وبالتالي فإن عدد هذه التغييرات الطفيفة سينقلص هو الآخر.

١٣- وفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط أبلغت الإدارة مراجع الحسابات بأنها تسلمت جميع طلبات تغيير البرامج عن طريق البريد الإلكتروني أو الحقيبة الدبلوماسية وأنه قد تم رصدها على الصعيد القطري عن طريق نظام إدارة الأنشطة القطرية ونظام إدارة الأنشطة الإقليمية، ثم معالجتها على وجه السرعة. ولكن المكتب لم يجر الاحتفاظ ببيانات عدد الطلبات التي تم تلقيها أو اعتمادها أو الطلبات التي مازالت في انتظار معالجتها أو الطلبات المرفوضة. كما لم يتسن التوصل إلى حساب القيمة النقدية لكل فئة من هذه الفئات لعدم وجود معالم محددة لها في نظام المعلومات الإدارية والمالية للمكتب الإقليمي. وقد تمكنت عملية المراجعة من تقدير أثر طلبات تغيير برامج الميزانية العادية فيما يخص الميزانية الأصلية من استخدام البيانات المستمدة من صحائف رصد الميزانية الموحدة للمكتب الإقليمي لشرق المتوسط والتي زودته بها الإدارة. وقد قدم تسعة من ممثلي المنظمة طلبات تغيير وافق عليها المكتب الإقليمي أدت إلى تغييرات في ميزانية عمل هؤلاء الممثلين بما يزيد على ٢٠٪. وتراوح بين ٢٠,٦٪ في حالة ممثل المنظمة في عمان و٦٣,٢٩٪ في حالة ممثل المنظمة في السودان. وبما أن النظام المتبع حالياً في تلقي طلبات تغيير البرامج وتسجيلها ومعالجتها لا يتيح أي بيانات بشأن عدد الطلبات الواردة والمرفوضة والمعلقة، فإن ذلك يؤدي إلى إضعاف المراقبة الداخلية.

١٤- وأبلغت الإدارة في ردها بتعذر حساب النسبة المئوية للتغيير لأن النظام يغطي جميع الزيادات والانخفاضات المسجلة على صعيد النواتج فيما يتصل بأي طلب للتغيير. لذا فإنه عند تغطية جميع طلبات تغيير الميزانية يحدث تكرار للعديد من الحسابات. وبالإضافة إلى ذلك فإن النظام عاجز عن القيام تلقائياً بتحديد المبالغ الحقيقية المترتبة على تعديل ميزانية العمل المتصلة بكل ناتج مقارنة بالمبلغ المخطط أصلاً.

١٥- لذا فأنا أوصي بتطبيق ضوابط أكثر فعالية أثناء إعداد ومعالجة الخطط القطرية بغية تجنب الاحتياج إلى إجراء عدد كبير جداً من طلبات تغيير البرامج. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

### الأرصدة السالبة والالتزامات غير المسددة

١٦- ينص مرجع منظمة الصحة العالمية على أن الالتزامات المتعهد بها ضمن المخصصات لا ينبغي أن تتجاوز المبلغ المتاح في إطارها. وبعد المراجعة السابقة أوصى مراجع الحسابات المكتب الإقليمي لشرق المتوسط في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤ بأن يرصد النفقات رسداً دقيقاً من أجل ضمان عدم تجاوز الالتزامات المتعهد بها ضمن المخصصات المتاحة. وأكدت الإدارة بعد ذلك أن الالتزامات المتعهد بها تتدرج في حدود المخصصات المتاحة. ولكن المراجعة كشفت تكرار حدوث أرصدة سالبة كبيرة في المكاتب الإقليمية لشرق المتوسط وأوروبا وجنوب شرق آسيا. وقد تم منذ ذلك الحين تعديل نظام المعلومات الإدارية والمالية للمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا استجابة لعملية المراجعة بغرض منع التعهد بالترامات تتجاوز قيمتها الأموال المتاحة. وأكدت إدارة المكتب الإقليمي لشرق المتوسط اتخاذها خطوات تضمن عدم حدوث أرصدة سالبة. وسيلزم زيادة التأكيد على التدابير الوقائية لضمان التقيد بالأحكام الواردة في مرجع المنظمة، وذلك عوضاً عن تصفية هذه البنود في وقت لاحق.

١٧- والالتزامات غير المسددة هي التزامات مالية تتعهد بها المنظمة ولا يتم الوفاء بها. ولوحظ وجود ٢٠١ حالة من هذه الحالات في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا فيما يخص الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. ومن هذه الحالات بالفعل بالترامات تم التعهد بها قبل الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وتقل القيمة الفردية لـ ١٣٧ حالة منها

عن ١٠ دولارات أمريكية. وهناك ٥٧٩٤ حالة أخرى تتعلق بالالتزامات في الميزانية العادية. كما لم تعثر المراجعة على أي سجل لاستعراضات منتظمة لأرصدة الالتزامات غير المسددة كما تقتضيه أحكام مراجع المنظمة. ولوحظ عدد كبير من الحالات المماثلة من الالتزامات غير المسددة في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط. وقد قبلت إدارة المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا ملاحظات المراجعة وذكرت أنها قامت منذ ذلك الحين باستعراض وإلغاء الالتزامات غير المسددة بقيمة ١٠ دولارات أمريكية أو أقل والتي بلغ عددها ١٣٧ حالة. كما أكدت إدارة المكتب الإقليمي لشرق المتوسط للمراجع أن جميع الالتزامات المتصلة بالفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ ستسقط في نهاية عام ٢٠٠٧.

## المسائل الخاصة بالسياسات

١٨- ذكر تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن الفترة المالية ٢٠٠٤-٢٠٠٥ أن الأمانة تعمل على وضع إطار شامل لتفويض السلطات. ولكن هذا الإطار لم يكتسب بعد صفة رسمية. ويتزايد في الوقت الحاضر تفويض السلطات بشأن حالات الطوارئ. ولاتزال المناقشات جارية بشأن التوسع في تفويض السلطات. وكذلك فإن سياسة المنظمة الشاملة بشأن الأخلاقيات لم تكتسب بعد صفة رسمية ولم تعمم حتى الآن. وتشجع الأمانة على المضي قدماً نحو إكمال صياغة هاتين السياستين الهامتين في أقرب فرصة ممكنة. ويسعدني أن ألاحظ الانتهاء من وضع السياسة البيئية. وقد تم تأجيل التنقيح المزمع إجراؤه لمراجع المنظمة لما بعد البدء في تنفيذ نظام الإدارة العالمي واستكمال مجموعة لوائح إنتاجية المستخدم المتصلة به.

## المشتريات

### متابعة استعراض خدمات التعاقد والشراء في المقر الرئيسي

١٩- أجريت مراجعة لمتابعة الاستعراض السابق الذي نفذ خلال الثنائية الماضية لوحدة خدمات التعاقد والشراء في المقر الرئيسي. واستعرضت المراجعة عمليات وإجراءات المراقبة الداخلية في هذه الوحدة وتأكدت من مدى شفافيتها، بما في ذلك استعراض نظم معالجة العقود التي اعتمدت مؤخراً ومدى توافقها مع مرجع المنظمة. وتضمنت منهجية المراجعة اختيار عينة من المعاملات التي اشتملت على حالات عادية وحالات عاجلة وحالات طوارئ من أجل استعراض المراجعة. وغطت المراجعة الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى آب/أغسطس ٢٠٠٧. وترد في الفقرات التالية مناقشة لنتائج وتوصيات المراجعة وردود الأمانة عليها.

٢٠- تنفذ وحدة خدمات التعاقد والشراء عمليات الشراء وفقاً للطلبات التي تردها من المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي. وتوجه الوحدات التقنية (المقر الرئيسي/ المكاتب الإقليمية) أذن الشراء إلى الوحدة لكي تقوم بشراء الإمدادات والمعدات بعد حصولها على الموافقات اللازمة. وتورد أذن الشراء التكاليف المقدرة لشراء السلع المطلوبة. ويجري منذ حزيران/يونيو ٢٠٠٦ إصدار تلك الأذن عن طريق آلية الشراء الإلكتروني "WebBuy" التي تتيح الاطلاع على قائمة المنتجات وتفاصيل مواصفاتها وأسعارها.

٢١- وبعد ذلك تتولى الوحدة معالجة الأذن والدعوة إلى تقديم بيانات الأسعار/ العطاءات، ثم تعد التقارير اللازمة للبت في العطاءات وتقدم مقترحاتها إلى لجنة استعراض العقود فيما يخص أذن الشراء المرتفعة القيمة (أي التي تتجاوز قيمتها ١٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي) ثم تقوم بإصدار أوامر الشراء وتوجيهها إلى الموردين. وتشكل أوامر الشراء تلك مع إقرار المورد عقداً قانونياً. وتقوم وحدة الشحن والدعم اللوجستي برصد التأمين على السلع وشحنها إلى المستلمين. وتخضع فواتير شراء السلع والتأمين عليها وشحنها لفحص

دقيق من قبل وحدة خدمات التعاقد والشراء التي تحيلها فيما بعد إلى وحدة الشؤون المالية لسدادها. وفي الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى آب/أغسطس ٢٠٠٧ أصدرت وحدة خدمات التعاقد والشراء ٩٢١٣ طلب شراء بلغت قيمتها ٨٧٢ ٤٠٦ ٢٢٣ دولاراً أمريكياً.

### إدارة التأمين

٢٢- ينص مرجع المنظمة على أن إبرام عقود التأمين كافة يجب أن يتم على أساس تنافسي بقدر الإمكان، باستثناء عمليات تمديد أو مراجعة العقود القائمة، والتي يمكن إعادة التفاوض بشأنها بصورة مباشرة مع شركة التأمين نفسها. وينبغي عموماً الحصول على الأسعار المكتوبة الواردة من المصادر المؤهلة من أكبر عدد من البلدان، وذلك لضمان وجود منافسة دولية كاملة ومفتوحة، وذلك إما بشكل مباشر من شركات التأمين أو عن طريق وسطاء.

٢٣- وفي عام ٢٠٠٦ سددت الوحدة لشركات التأمين أقساطاً بلغت قيمتها الإجمالية ٦٢٩ ٧٩٤,٣٠ دولاراً أمريكياً. وذكر أن الاتفاق الراهن، الممتد خمس سنوات اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ وحتى ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١١، تم التوصل إليه بعد التفاوض على الاتفاق السابق. ويمكن مراجعة الاتفاق بعد انتهاء كل سنة. وتقدر قيمة اتفاق التأمين الراهن الممتد خمس سنوات بنحو ٣ ملايين دولار أمريكي.

٢٤- ولوحظ في عملية مراجعة الحسابات أن الاتفاق الراهن تم تجديده دون إجراء أي عطاء تنافسي. ولا يوجد تقييم مسجل للثبوت من القيمة التنافسية للأسعار الجديدة التي تم التفاوض بشأنها. وينص مرجع المنظمة على أن إبرام عقود التأمين كافة ينبغي أن يتم على أساس تنافسي بقدر الإمكان. وتواصل المنظمة أساساً إبرام اتفاقات التأمين مع الشركة نفسها منذ عام ١٩٩٠ حتى الآن، وسيبقى العقد الحالي قائماً حتى عام ٢٠١١. ومع أن مرجع المنظمة يتيح تجديد اتفاقات الخدمات هذه، فإن جوهر هذه الأحكام، كما هو واضح، لا يشجع على تجديد أي اتفاق أربع مرات ولمدة ٢١ عاماً مع الشركة نفسها دون القيام بعملية طرح للعطاءات التنافسية.

٢٥- وأوصي بأن تضع وحدة خدمات التعاقد والشراء نظاماً يضمن عدم تجديد اتفاقات الخدمات الطويلة الأجل بصفة متكررة وروتينية دون طرح العطاءات التنافسية. ويمكن أيضاً استعراض مدى استصواب مواصلة الاتفاق الراهن.

٢٦- وفي حالة مراجعة أي عقد قائم والتفاوض على شروط جديدة مع شركة التأمين الحالية ينبغي عرض التعديلات المقترحة على لجنة التأمين وموافقتها عليها. وبالنظر إلى التفاوض على الشروط الجديدة للاتفاق الحالي، مقارنة بالاتفاق السابق، كان ينبغي الامتنال لشروط إحالة الاتفاق إلى لجنة التأمين، وهو الأمر الذي لم يتم حتى الآن.

٢٧- وأوصي بأن يحال الاتفاق إلى لجنة التأمين كلما أدرجت شروط جديدة في الاتفاق المبرم مع شركة التأمين.

### إدارة رسوم الشحن

٢٨- ينص مرجع المنظمة على تقديم العطاءات في مظاريف سرية لكل المشتريات التي يقدر أن قيمتها تتجاوز ١٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي. ولاحظت المراجعة عدم تقديم العطاءات في مظاريف سرية في جميع الحالات التي تجاوزت رسوم الشحن فيها ١٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي. وقد أكدت الإدارة أن تقديم العطاءات في

مظاريف سرية لم يتم فيما يتصل برسوم الشحن وأن الممارسة المتبعة عادة هي طلب تزويدها بثلاثة أسعار لرسوم الشحن.

٢٩- وأوصي بالتقيد التام بأحكام مرجع المنظمة فيما يتصل بتسديد رسوم الخدمات التي تتجاوز قيمتها ١٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي عن طريق الدعوة إلى تقديم العطاءات في مظاريف سرية. وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية.

٣٠- وترتبط المنظمة باتفاق مع إحدى الشركات بالحصول على تنزيلات لأسعار البضائع التي يقل وزنها عن ٥٠٠ كيلوغرام. وخلال الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى آب/أغسطس ٢٠٠٧ قامت تلك الشركة بنقل بضائع قدرت قيمتها<sup>١</sup> بنحو ٩٢٨ ٧٢٩ ٥٣ دولاراً أمريكياً وسُدد لها نحو ٤,٥ مليون دولار أمريكي. ولوحظ في المراجعة أن هذا العقد المرتفع القيمة نفذ خلال الخمسة عشر عاماً الأخيرة دون اتفاق كتابي ودون التقيد بأسلوب العطاءات التنافسية في أي مرحلة كانت، وهو ما يخالف أحكام مرجع المنظمة. وذكرت الإدارة أنها تجري استعراضاً كل ثلاثة شهور لقائمة أسعار رسوم شحن السلع التي لا يتجاوز وزنها ٥٠٠ كيلوغرام، وأن وحدة خدمات التعاقد والشراء تجري عمليات للتحقق من الأسعار. ومع ذلك فقد أكدت هذه الوحدة أن عمليات التحقق من الأسعار ليست موثقة رسمياً في السجلات. وذكر أنه من المزمع طرح عطاءات فيما يتصل بوكلاء الشحن ورسوم الشحن في الربع الأول من عام ٢٠٠٨، وذلك مع إنشاء مركز الخدمات العالمي في كوالالمبور وإبرام اتفاق طويل الأجل. وأشدد هنا على ضرورة زيادة الشفافية في هذه العمليات بأكملها وعلى تشجيع المنافسة.

### شراء اللقاحات

٣١- خلال الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى آب/أغسطس ٢٠٠٧ نفذت وحدة خدمات التعاقد والشراء ٤٢٢ عملية لشراء لقاحات متنوعة بلغت تكلفتها الإجمالية ٥٧٩ ٠٠٧ ٦ دولارات أمريكية (باستثناء تكاليف الشحن والتأمين)، وشكلت نسبة ٣,٠٧٪ من قيمة المشتريات الإجمالية خلال الفترة المعنية. ولاحظت المراجعة أنه على الرغم مما توصي به "المبادئ التوجيهية للشراء الدولي لللقاحات والأمصال" من تحديد الاحتياجات المتوقعة بغرض تجنب نفاذ المخزون، فإن الوحدة لم تضع أي نظام للحصول على توقعات الاحتياجات من شتى مصادر الطلبات الروتينية بغية التمكن من تخطيط أوامر الشراء وإعدادها في الموعد المناسب لتجنب الوقوع في مشاكل الحصول على اللقاحات. وكان من الممكن تجنب الصعوبات التي واجهتها الوحدة في شراء الكميات اللازمة وتأمين وصولها في الموعد المناسب إذا أعدت التوقعات بانتظام، مثلما تبين من الحالات التي فحصت في إطار عملية المراجعة.

٣٢- وأوصي بأن يتم إعداد توقعات الاحتياجات بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية لتجنب الوقوع في مشاكل نفاذ المخزون. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

٣٣- وتنص المبادئ التوجيهية للشراء الدولي لللقاحات والأمصال، التي أصدرتها المنظمة في عام ١٩٩٨، على أنه لضمان جودة اللقاحات وموثوقيتها وتوافرها لابد من الاقتصار على شرائها من المصادر التي ثبتت أهليتها مسبقاً. وكانت دراسة أجرتها المنظمة بالاشتراك مع اليونيسيف قد اعتبرت لقاحات الأنفلونزا الموسمية

١ لم نتح في نظام معلومات الإدارة والمالية المستخدم سابقاً القيمة التقديرية للبضائع التي نقلتها شركة "Muller and Partner". وبالتالي فإن القيم التقديرية للسلع خلال فترة المراجعة الممتدة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى أيار/مايو ٢٠٠٦ لم تدرج هنا. كما أن هناك بعض المعاملات التي لم تدرج لأنها استمرت في نظام المعلومات الإدارية والمالية، حتى بعد أيار/مايو ٢٠٠٦.

لقاحات ذات أولوية قصوى. ولاحظت المراجعة أن وحدة خدمات التعاقد والشراء لم تثبت مسبقاً من أهلية أي من صانعي لقاحات الأنفلونزا الموسمية. وفي الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى آب/أغسطس ٢٠٠٧ اشترت الوحدة من صانعين لم يتم التثبيت مسبقاً من أهليتهم لقاحات مضادة للأنفلونزا الموسمية بتكلفة إجمالية بلغت ٢١٧ ٢٥٣ دولاراً أمريكياً (٢٩ طلب شراء). أما المشتريات من لقاحات التهاب الكبد ألف ولقاحات التهاب الكبد ألف + باء فقد بلغت تكلفتها الإجمالية ٦٧٨ ١٠٨ دولاراً أمريكياً، كما بلغت التكلفة الإجمالية للقاحات داء الكلب ٢٢٢ ٢٣٠ دولاراً أمريكياً، وتم الشراء في كل حالة من مصدر واحد لم يتم التثبيت من أهليته مسبقاً، وذلك لعدم وجود أي صانع تم التثبيت من أهليته مسبقاً.

٣٤- وذكرت الوحدة أنها تعمل بالتعاون الوثيق مع الوحدات التقنية المعنية لتأمين عدد كافٍ من الصانعين الذين يتم التثبيت من أهليتهم مسبقاً. ولكن هذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً وتعتمد من حيث المبدأ على معدل انتشار المرض ومستوى التغطية، وحجم المشتريات على الصعيد العالمي وعلى قدرة الصانعين. وتشجع الجهود التي تبذلها الإدارة في هذا المجال الهام.

٣٥- ولم تتقيد الوحدة بأحكام مرجع المنظمة بشأن الدعوة إلى تقديم الأسعار وتقديم العطاءات في مظاريف سرية في عدة عمليات لشراء اللقاحات، كإجراء لقاحات الحمى الصفراء مثلاً. وذكرت الوحدة أن شراء اللقاحات يتم على أساس قوائم الأسعار السنوية التي يزودها بها الصانعون عند توافرها. ولاحظت عملية المراجعة أن أحد الصانعين الذين تم التثبيت من أهليتهم مسبقاً، والذي وجهت إليه أربعة أوامر شراء في عام ٢٠٠٧، عرض أقل سعر من الأسعار التي عرضها الصانعون الثلاثة وأنه نفذ جميع الأوامر التي وجهت إليه حسب الأصول. ومع ذلك، فليس هناك أي دليل أو توضيح كتابي مسجل يشير إلى الاتصال بذلك الصانع في أي من عمليات الشراء الأربع عشرة الأخرى التي نفذت مع صانعين اثنين آخرين عرضاً للقاحات بأسعار أعلى. كما أن الوحدة لم تعد أي تقرير يبرر هذه المشتريات دون الحصول على الأسعار التي يعرضها كل صانع من الصانعين الثلاثة الذين تم التثبيت من أهليتهم مسبقاً.

٣٦- وفيما يتصل بمشتريات لقاح التهاب الكبد ب، وعلى الرغم من تثبيت المنظمة المسبق من أهلية تسعة صانعين لهذا اللقاح، وجهت الوحدة جميع أوامر الشراء إلى صانع واحد دون طلب الأسعار من أي من الصانعين الآخرين الذين تم التثبيت من أهليتهم مسبقاً. وذكرت الوحدة أن التثبيت المسبق من الأهلية لا يعني توافر اللقاح تلقائياً وأن بضعة صانعين ترددوا في توريد كميات صغيرة من اللقاحات. ولوحظ في هذا الصدد عدم القيام رسمياً بأي محاولة للتحقق من سعر اللقاح ومدى توافره لدى أي من الصانعين الذين تم التثبيت من أهليتهم مسبقاً قبل توجيه الأوامر إلى صانع واحد.

٣٧- وأوصي بالتقيد التام بأحكام المرجع فيما يتصل بتقديم ثلاثة أسعار/ تقديم العطاءات في مظاريف سرية، وبالاتصال رسمياً بجميع الصانعين المعنيين الذين يتم التثبيت من أهليتهم مسبقاً. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

### حدود تقديم الأسعار في مظاريف سرية

٣٨- تم تنقيح الفصل السادس من مرجع المنظمة بشأن المشتريات في شباط/فبراير ٢٠٠٧. وتم تعديل الحد اللازم لطلب تقديم الأسعار في مظاريف سرية من ٧٠ ٠٠٠ دولار أمريكي إلى ١٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي فأكثر. وخلال الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى ٣١ آب/أغسطس ٢٠٠٧ أثر هذا التنقيح في ٢١٨ أمر شراء (٢,٣٧ في المائة من عمليات الشراء) في المقر الرئيسي بقيمة ٦٣٥ ٧٩٦ ٢١ دولاراً أمريكياً (٩,٧٦ في المائة من المبلغ الإجمالي). وبالتالي فإن نسبة ٩,٧٦ في المائة من مبلغ المشتريات

خرج عن نطاق الإجراء الخاص بتقديم العطاءات في مظاريف سرية واتخذ القرار بشأنه عن طريق الإجراء الخاص بتقديم الأسعار. وبالنظر إلى أن عدد أوامر الشراء هذه لم يتجاوز ٢١٨ طلباً، بينما كان مبلغها كبيراً (٦٣٥ ٧٩٦ ٢١ دولاراً أمريكياً)، يكون من الضروري استعراض الضمانات.

٣٩- وفيما يتصل بجميع المشتريات التي تتجاوز قيمتها ١٥ ٠٠٠ دولار أمريكي وتقل عن ١٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي، يشير المرجع المنقح إلى جواز الدعوة إلى تقديم الأسعار عن طريق البريد الإلكتروني أو الفاكس عوضاً عن البريد العادي. ولا يجوز لأي كان الاطلاع على الأسعار المقدمة قبل موعد يتم تحديده مسبقاً ولا ينبغي السماح لمقدمي الأسعار بالحصول على المعلومات بشأن طلب معين ما قبل أن تتاح تلك المعلومات لدوائر الأعمال التجارية بوجه عام كما ينص عليه المرجع. ولاحظت عملية المراجعة أنه فيما يخص العديد من أوامر الشراء وجهت الدعوة إلى تقديم الأسعار عن طريق البريد الإلكتروني في تواريخ مختلفة، وتم تلقي الأسعار من مقدمي العطاءات في مواعيد مختلفة أيضاً. وهذا يعني في الواقع أن الأسعار التي يقدمها أي صاحب عطاء في موعد مبكر هي معلومات يتيسر الاطلاع عليها في النظام وبالتالي فإن توافر المعلومات على هذا النحو ينطوي على مخاطر التأثير في مراقبة العطاءات الواردة (بواسطة البريد الإلكتروني).

٤٠- وأوصي بالاحتفاظ بالأسعار الواردة بواسطة البريد الإلكتروني في حساب معين ومغلق للبريد الإلكتروني للمنظمة لا يمكن فتحه إلا في موعد يتم تحديده مسبقاً. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

### الوقت اللازم لمعالجة أوامر الشراء

٤١- لوحظ عدم وضع إطار زمني إرشادي لتنفيذ شتى مراحل عملية الشراء بدءاً من مرحلة تلقي أمر الشراء وحتى المرحلة النهائية، أي تسليم السلع/ الإقرار باستلام السلع. ولا تتوافر للوحدة آلية مرجعية لرصد الفترة التي تستغرقها كل مرحلة، باستثناء تعيين تاريخ تلقي إذن الشراء وتاريخ إصدار أمر الشراء. ومن الأمور التي ستساعد على تنظيم الوقت اللازم للوحدة لكي تعالج عمليات الشراء تحديد معايير زمنية لتلك العملية على أساس فئات المشتريات العامة، وكذلك مدى ضرورة المشتريات (عادية أو عاجلة أو طارئة).

٤٢- وأوصي بتحديد أطر زمنية مرجعية لشتى مراحل عملية الشراء على أساس طبيعة المشتريات ومدى العجلة في الاحتياج إليها. ويمكن الاستناد إلى هذه الأطر الزمنية في إعداد تقرير مرحلي لضمان فعالية رصد المشتريات. وقد قبلت الوحدة هذه التوصية ذكراً أنها ستسجل جميع المعلومات في المستقبل، مع رصدها بصورة منتظمة من قبل موظفي الوحدة المسؤولين عن المشتريات ومركز الخدمات العالمي. وسيجري أيضاً وضع اتفاقات على مستوى الخدمات لتحديد تفاصيل الأطر الزمنية اللازمة لمعالجة العمليات وأدوار ومسؤوليات القائمين عليها.

### النظام الخاص بتقديم ثلاثة أسعار صالحة

٤٣- وفقاً لمرجع المنظمة يجري بقدر الإمكان تنفيذ جميع عمليات شراء السلع والأعمال والخدمات على أساس تنافسي، بما في ذلك طلب الحصول على ثلاثة أسعار كتابياً على الأقل، من جميع المصادر المؤهلة، ويُعتبر هذا الإجراء ضرورياً لضمان المنافسة الكاملة والمفتوحة المتساوية مع أنواع السلع والخدمات اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة. ولوحظ العديد من الحالات أنه لم يُطلب تقديم الأسعار الثلاثة أو لم تتح أسعار صالحة للمقارنة، حيث لم يف واحد أو أكثر من العروض الواردة بالموصفات اللازمة أو بمعايير الجودة. ولوحظ عدد آخر من الحالات المماثلة التي لم ترد فيها ثلاثة عطاءات صالحة، وذلك حتى مع ارتفاع قيمة المشتريات،

حيث يلزم اتباع إجراء تقديم العطاءات في مظاريف سرية (فيما يتصل بالمشتريات التي تبلغ قيمتها ١٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي فأكثر). ويدل هذا على عدم إدراج عدد كافٍ من البائعين في قاعدة بيانات البائعين، أو عدم الاتصال بالبائعين المناسبين المدرجين بالفعل في قاعدة البيانات لكي يقدموا أسعارهم الخاصة. ومع عدم وجود ثلاثة أسعار/عطاءات صالحة للمقارنة لا يمكن ضمان التنافس الكامل والمفتوح بما يتفق مع شروط أداء الخدمات اللازمة للوفاء بمتطلبات المنظمة.

٤٤- وبموجب مرجع المنظمة، ينبغي التقيّد باتباع الأساليب الرسمية في طلب الأسعار. واتباع الأسلوب الرسمي يعني بالضرورة توجيه طلبات الأسعار في وقت متزامن مع تقديم معلومات كافية وتحديد موعد نهائي لتسلم العروض. وتوجه وحدة خدمات التعاقد والشراء طلبات الأسعار باستخدام البريد الإلكتروني دون أن تحدد أي موعد نهائي لتلقي العروض. وفي معظم الحالات لم تشمل الطلبات الأولية تقديم المعلومات اللازمة عن العبوة والحجم والوزن، إلخ. وهذه الطلبات المفتوحة، التي لا تتخذ أي نسق موحد ولا أي موعد نهائي محدد لتقديم العروض، تؤدي إلى تأخير الحصول على معلومات دقيقة عن المنتجات، وبالتالي إلى تأخير عمليات الشراء نفسها.

٤٥- وأوصي بالحصول على ثلاثة أسعار صالحة للمقارنة على الأقل، وذلك ضماناً للتقيّد بجوهر أحكام مرجع المنظمة فيما يتصل بالحصول على ثلاثة أسعار/عطاءات لشراء السلع والخدمات، كرسوم الشحن مثلاً. كما أوصي الوحدة باعتماد أسلوب رسمي ونسق موحد لتقديم الطلبات بواسطة البريد الإلكتروني. وقد قبلت الوحدة هذه التوصية ذاكراً أن الحصول على ثلاثة أسعار صالحة للمقارنة قد يخرج عن سيطرة الوحدة. ولمعالجة هذه المسألة يمكن دعوة عدد كافٍ من الموردين ليقوموا بتقديم عطاءاتهم.

### مصادر التوريد الوحيدة

٤٦- ينبغي بقدر الإمكان إجراء جميع عمليات شراء السلع والخدمات على أساس تنافسي، وذلك ما لم يتوفر سوى مصدر توريد وحيد أو عند تعذر الدعوة إلى تقديم العطاءات التنافسية. ولوحظ أن العديد من أوامر الشراء التي تم فحصها في المراجعة تتصف بوجود مصدر وحيد أو مصدر "موصى به"، أو عدم اتباع إجراء الدعوة إلى تقديم الأسعار الصالحة للمقارنة من قبل الموردين. كما لوحظ في معظم الحالات عدم إدراج المبررات أو التفاصيل التي تم على أساسها اعتبار أن البائع أو المنتج مصدر وحيد أو تمت على أساسها "التوصية" أو التوحيد القياسي في سجل الشراء بصورة منتظمة. وثمة حاجة للشفافية فيما يتصل بالضرورة القصوى لاختيار مصدر وحيد للشراء، بالرغم من أن ذلك يحرم المنظمة من الاستفادة من فوائد العطاءات التنافسية. ومن شأن توفير شهادة من الموظف المسؤول عن طلب الشراء أن يضمن وجود مبرر تام لعدم التقيّد بإجراء الشراء الموصى به، وسيضمن أيضاً شفافية الإجراء المتبع. وذكرت الوحدة أنها تعتبر التأكيد الكتابي الذي يردها من الوحدة التقنية أو من مصدر الطلب بمثابة شهادة رسمية. ومن المؤكد أن إصدار الشهادة يعني ضمناً المسؤولية، كما أنها أكثر قبولاً من الناحية القانونية ولا يمكن أن تحل بالفعل محل التأكيد.

٤٧- وأوصي بأن تبرر المشتريات التي تتم من مصدر وحيد أو من مورد موصى به في شهادة رسمية وفقاً لنسق محدد. وقد قبلت وحدة خدمات التعاقد والشراء هذه التوصية وذكرت أنها ستكفل ما يلي: (أ) أن يعكس مرجع الشراء متطلبات أصحاب طلبات الشراء إلى جانب بيان الفروق بين "المصدر الوحيد" و"المصدر الموصى به" على نحو صحيح؛ (ب) أن قواعد تدبير أوامر الشراء في نظام الإدارة العالمي تعكس هذه الأحكام بصورة صحيحة.

## أوامر الشراء المنخفضة القيمة والمشتريات المحلية

٤٨- أوصى تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن الثنائية ٢٠٠٤-٢٠٠٥ بأن تستعرض وحدة خدمات التعاقد والشراء مسألة ارتفاع نسبة أوامر الشراء المنخفضة القيمة بالتشاور مع المكاتب الإقليمية، وذلك لضمان التوازن المناسب في قيم أذن الشراء التي يحددها لها المقر الرئيسي. وقد وافقت الأمانة على هذه التوصية مع الإشارة (في الفقرة ٤٥) إلى أنها ستعمل مع المكاتب الإقليمية على زيادة حجم بنود المشتريات المنخفضة القيمة التي تتولى تلك المكاتب شراءها بنفسها.

٤٩- ولوحظ أن ٣٥ في المائة (٣٣ في المائة في الثنائية السابقة) من أوامر الشراء التي تصدرها وحدة خدمات التعاقد والشراء نقل قيمتها عن ١٠٠٠ دولار أمريكي وأن ٦٧ في المائة (٦٩ في المائة في الثنائية السابقة) نقل قيمتها عن ٥٠٠٠ دولار أمريكي. وبلغت قيمة أوامر الشراء التي نقلت عن ٥٠٠٠ دولار أمريكي ٣,٧١ في المائة (٦,٤٣ في المائة في الثنائية السابقة) من القيمة الإجمالية لمشتريات تلك الفترة. وبالتالي فإن ارتفاع نسبة المشتريات المنخفضة القيمة مازال سائداً. ولوحظ أيضاً في ٥٣٥ من حالات الشراء<sup>١</sup> (٢٧,٦٩ في المائة من مجموع أوامر الشراء التي نقلت قيمتها عن ١٠٠٠ دولار أمريكي)، أن تكلفة رسوم الشحن تجاوزت تكلفة المشتريات نفسها. ومن بين الأسباب الرئيسية لذلك توريد العديد من المشتريات المنخفضة القيمة من أوروبا وشحنها إلى أفريقيا وآسيا، وهو الأمر الذي يزيد تكلفتها. ويؤكد ارتفاع تكاليف شحن البضائع بسبب النقل بين القارات ضرورة تشجيع المكاتب الإقليمية المعنية على اختيار موردين أقرب إليها من أجل تقليص المشتريات الصغيرة.

٥٠- وأوصي أن يُطلب من المكاتب الإقليمية استعراض أذن الشراء التي تصدرها وسياسات الشراء التي تتبعها من أجل زيادة المشتريات المحلية، وبخاصة المشتريات المنخفضة القيمة. كما ينبغي تشجيع المكاتب الإقليمية على تحديد الموردين القريبين منها. وقد قبلت وحدة خدمات التعاقد والشراء هذه التوصية وذكرت أن بدء تشغيل نظام الإدارة العالمي ومركز الخدمات العالمي سيؤدي إلى معالجة جميع أوامر الشراء الخاصة بالبلدان والأقاليم والمقر الرئيسي في مركز الخدمات العالمي، مما يساعد على ترشيد استخدام الموارد على صعيد المنظمة ككل.

## أداء الموردين

٥١- لم نجد أي دلائل إرشادية محددة ومكتوبة بشأن الاستعراض المنتظم لقوائم البائعين. وفي العادة تستعرض المنتجات الشائعة مرة كل خمسة أعوام لتحديث السجلات. بيد أن مناقشاتنا مع وحدة خدمات التعاقد والشراء أكدت أن قائمة البائعين التي تحتفظ بها المنظمة استعرضت آخر مرة عند الانتقال من نظام المعلومات الإدارية والمالية إلى آلية الشراء الإلكتروني (WebBuy) في عام ٢٠٠٥، وأنها ستستعرض مرة أخرى عند الانتقال من هذه الآلية إلى نظام الإدارة العالمي.

٥٢- وفي ما يتعلق بالخلفية الأساسية والتفاصيل الأخرى اللازمة لتقييم الموردين الجدد الذين يدعون إلى المشاركة في المناقصات، ذكرت وحدة خدمات التعاقد والشراء أنه ليس لديها أي نظام لتسجيل هذه المعلومات. وذكرت هذه الوحدة أيضاً أن ليس لديها في الوقت الحاضر نظام لتقييم أداء الموردين ولكن نظام الإدارة العالمي بوسعه أن يرصد عدداً من البارامترات التي سوف يقاس عليها أداء البائعين. غير أن مناقشاتنا مع

١ باستثناء أوامر الشراء بالقيمة الصفرية وأوامر الشراء المخصصة لأغراض الشحن.

فريق مشروع نظام الإدارة العالمي أوحث إلينا بأن تواريخ التوريد حسب اسم البائع هي وحدها التي تُرصد، وأنه ما من تقرير آخر سيقدم عن رصد جوانب الجودة في أداء البائعين.

٥٣- وهذا فضلاً عن أننا شاهدنا من خلال مراجعة الحسابات أنه ليس لدى وحدة خدمات التعاقد والشراء "إجراءات للتسجيل على القائمة السوداء"، وأن البائعين يصنفون على أنهم "قيد التعامل" أو "بطل التعامل معهم". وخلال الثنائية الجارية لم تبطل هذه الوحدة التعامل مع أي بائع مسجل في هذا النظام، علماً بأن غياب أي تقييم منهجي ومنظم لأداء البائعين لا يشجع على تنويع الاختيار تنوعاً أكبر، ولا يحسن الذاكرة المؤسسية، ولا يشجع على تعزيز المنافسة في عملية الشراء بكاملها.

٥٤- ولذلك فإنني أوصي بتحديث قائمة البائعين في قاعدة البيانات الراهنة وباستعراضها بصفة سنوية، وبالعامل بقائمة مراجعة لتقييم أداء البائعين والجودة والموقوتية والبارامترات الأخرى المقررة. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

### خط المستقبل

٥٥- رداً على مسألة الاستعراض ذكرت وحدة خدمات التعاقد والشراء أنه ينبغي النظر إلى نتائج مراجعة الحسابات من منطلق أن دائرة الإدارة العامة، وهي الدائرة التي تنتمي إليها هذه الوحدة قد مرت بإعادة هيكلة كبيرة أسفرت عن تجميع عدد من الأنشطة في إدارة واحدة بعد أن كانت هذه الأنشطة لامركزية وموزعة على أكثر من إدارة. وقد تم ذلك في إطار استعراض التوجهات الاستراتيجية والكفاءة الذي أجرته المنظمة لتبسيط العمليات والإجراءات وترشيد استخدام الكفاءات والموارد. ومع إقرار العمل بنظام الإدارة العالمي في جميع أنحاء المنظمة وإنشاء مركز خدمات عالمي مستقل، سوف تتغير عدة عمليات دعم إداري في مجال المشتريات في عام ٢٠٠٨. ولهذا السبب توقفت مؤقتاً ريثما يتم تنفيذ نظام الإدارة العالمي بعض عمليات التحسين أو التغيير التي كانت وحدة خدمات التعاقد والشراء تعتزم تنفيذها في إطار آلية الشراء الإلكتروني الراهنة (WebBuy).

٥٦- وتعكف أيضاً وحدة خدمات التعاقد والشراء على استعراض السبل الجديدة لتقديم خدماتها على نطاق شامل، بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية لأداء أنشطة كانت تقوم بها وحدة الشحن الفرعية المنبثقة عن وحدة خدمات التعاقد والشراء. ومن المعتمزم في عام ٢٠٠٨ إعلان مناقصة عالمية لأنشطة الشحن والترحيل ومختلف عقود التأمين حتى يتسنى تفعيلها من جديد وإعطائها المحور المؤسسي. ومن المعتمزم إنجاز مستويات عالية من الكفاءة والوفورات بهذه الطريقة. وإن كنت أعني التعقيدات التي واجهت هذه الوحدة في السابق فإنني أشجع الإدارة العليا على مواصلة جهودها الرامية إلى ترشيد هذه الأنشطة.

٥٧- وهذه التوصيات المذكورة أعلاه بشأن خدمات التعاقد والشراء في المقر الرئيسي تستحق أولوية عالية. وقد قبلت الإدارة هذه التوصيات.

### الخلاصة

٥٨- أظهرت مراجعة الحسابات المجالات الإدارية التي يحتمل أن تتعرض للمخاطر، مثل التأمين، والشحن، وشراء اللقاحات، والتعامل مع العطاءات والمناقصات، وعدة أمور أخرى. ولا بد أيضاً من توخي المزيد من الشفافية وتشجيع المنافسة. وقد وافقت الإدارة على توصيات مراجع الحسابات، وهي تعتمزم التشدد في الضمانات التي تحمي هذه المجالات، ولا سيما بالاستفادة من نظام الإدارة العالمي بعد بدء تشغيله. وبينبغي أن تسفر هذه الأمور عن زيادة الكفاءة في عملية الشراء وخفض المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها.

## المشتريات الميدانية

٥٩- ينص مرجع منظمة الصحة العالمية على أن المدير الإقليمي مرخص له باعتماد بنود المشتريات المحلية التي تصل قيمتها إلى ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي. وفي الحالات التي تتجاوز فيها المشتريات ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي ينبغي له أن يستأذن المقر الرئيسي. لكننا رأينا بنوداً مشتراة محلياً باليورو تربو قيمتها على ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي في عدة حالات بدون التماس الإذن الضروري من المقر الرئيسي.

٦٠- ولذلك فإني أوصي بضرورة الالتزام بالإجراءات المنصوص عليها في المرجع بشأن المشتريات التي تربو قيمتها النقدية على ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

٦١- ورأينا ثغرات ملحوظة في السجلات عندما راجعنا عدداً من ملفات المشتريات، وهي ثغرات تؤثر على الشفافية واستقلالية التحقق. وقد ذكرت الإدارة أن نظام حفظ الملفات سيوضع موضع الاستعراض والتعزيز. وفي عدد من الحالات التي عرضت على لجنة استعراض العقود، تبين لنا من مراجعتها أن المدفوعات صرفت مسبقاً بدون موافقة هذه اللجنة. وفي الحالات التي قدمت فيها أقل من ثلاثة عطاءات كان ينبغي تحرير "تقرير إرساء المناقصة" وتضمينه مسوغات اختيار العطاء الوحيد. لكننا رأينا حالات قدمت لها أقل من ثلاثة عطاءات وتم حسمها بدون تقديم تقارير الإرساء. وقد أكدت لنا الإدارة أن الخطوات التصحيحية سوف تتخذ في هذه المجالات.

## لجنة استقصاء الممتلكات

٦٢- تبين من مراجعة حسابات لجنة استقصاء الممتلكات للثلاثية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا أنه لا يوجد أي نظام متبع لتسجيل المعاملات الجارية في الحالات المحالة إلى لجنة استقصاء الممتلكات، وكل ما هنالك أن السجل ذكر طريقة التصرف المقترحة على لجنة استقصاء الممتلكات والقرار المتخذ. ولم تسجل الإجراءات اللاحقة. وكثيراً ما كانت الاقتراحات الواردة غير مكتملة وتنقصها عدة تفاصيل مثل رقم جرد البند، والإشارة إلى سجلات الجرد، والقيمة. وفي حالات كثيرة أرفقت بالاقتراحات قوائم الجرد المسجلة فيها البنود بدلاً من تحديد تفاصيل هذه البنود في صلب الاقتراح. وشاهدنا اختلافات في الإشارة إلى سجلات الجرد. وكان هناك تأخير في قيام المكتب المعني باتخاذ الإجراءات اللازمة للامتثال لقرارات لجنة استقصاء الممتلكات، ولم تكن سجلات الجرد محدثة حسب قرارات هذه اللجنة. وقد ذكرت الإدارة أنها لن تسمح بالانحراف عن قرارات لجنة استقصاء الممتلكات، وأن تحديث سجلات الجرد قد بدأ في أعقاب مراجعة الحسابات.

## التأمين

٦٣- ينص مرجع منظمة الصحة العالمية على أن المباني التي تمتلكها المنظمة والمباني التي لا تمتلكها ولكنها تتحمل مسؤولية سلامتها وصيانتها يجب على المكتب الإقليمي أو المكاتب الأخرى المعنية أن تؤمن عليها ضد مخاطر الحريق ونشع المياه وضد أي مخاطر أخرى حسب الظروف المحلية (مثل الهزات الأرضية والانهيارات وما إلى ذلك). ويجب أن تحدد قيمة المباني المؤمن عليها حسب قيمة الإحلال الحالية، ويجب بالتالي تصحيحها بصفة دورية (مرة في السنة عادة) حسب التكلفة الراهنة للبناء وبالاستناد إلى رقم قياسي مناسب لزيادات تكاليف البناء. وشاهدنا من خلال المراجعة أن المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا لم يحدد القيمة المؤمن عليها تحديداً متوافقاً مع قيمة الإحلال الجارية ولم يستعرضها بصفة دورية. وقد حصلنا من

الإدارة على تأكيدات بأنها ستوكل إلى هيئة مستقلة مهمة التحقق من تكاليف الإحلال، وذلك في مجرى التحقق الثنائي السنوات.

### التأمين الصحي للموظفين

٦٤- نصت قواعد التأمين الصحي للموظفين نصاً محدداً على وجوب الحصول على موافقة مسبقة من لجنة التردد في المقر الرئيسي قبل الإذن بإجراء الجراحات الكبيرة التي تبدأ تكلفتها من ٤٠ ٠٠٠ دولار أمريكي أو حالات العلاج التي يرجح أن تصل تكاليفها الطبية الكلية إلى ٣٠ ٠٠٠ دولار أمريكي. ونصت أيضاً على أن عدم الحصول على الموافقة المسبقة من لجنة التردد في المقر الرئيسي باستثناء الحالات الطارئة، يحد من قيمة المبلغ الذي يسترد بحيث لا يتجاوز ٤٠ ٠٠٠ دولار أمريكي أو ٣٠ ٠٠٠ دولار أمريكي حسب طبيعة الحالة. وهذه الموافقة المسبقة ضرورية في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية. لكننا رأينا من خلال المراجعة أن المقر الرئيسي لم يلتزم الموافقة المسبقة من لجنة التردد في المقر الرئيسي، وأنه سدد للموظفين المبالغ بكاملها، وأنه لم يقدم عنها سوى تقرير نصف سنوي إلى اللجنة لإحاطتها علماً وأخذ موافقتها بأثر رجعي. وهذه الممارسة تنتهك الأحكام التي نصت على وجوب استصدار الموافقة الإلزامية المسبقة من لجنة التردد في المقر الرئيسي. وقد ذكرت الإدارة أن الحالات التي عُرِضت بأثر رجعي على لجنة التردد كانت حالات طارئة. وبما أن تعديل هذه القاعدة ليس في الحسبان فإنه يمكن الحصول من لجنة ترصد التأمين الصحي للموظفين على تأكيد رسمي يصادق على هذه الممارسة. وفي سياق الممارسة الراهنة ينبغي أن يعاد النظر في القواعد المعنية مع إيلاء الاعتبار للحالات الطارئة.

٦٥- وتبين حدوث أخطاء عند البت في مطالبات السداد أدت أحياناً إلى سداد مبالغ لأشخاص غير المستفيدين المعنيين. وعندما استرعى مستلم المبلغ أو صاحب المطالبة الأصلي انتباه الفرع المعني إلى هذا الخطأ، بادر الفرع إلى قيد المبلغ على أنه سلفة لمن استلمه وحاول استرداد المبلغ منه، أو بادر إلى خصم المبلغ من المطالبات اللاحقة التي قدمها من استلمه. وعندما استحال استرداد المبلغ أحياناً أسقطت السلف بحجة أنها مستحيلة الاسترداد. وما أن أبرزنا هذا الوضع عند مراجعة الحسابات توقفت ممارسة قيد المبالغ المسددة بالخطأ على أنها سلف.

٦٦- ويجب أن يقدم الموظف مطالبة السداد بالعملة التي صرفت بها النفقات الطبية، وأن تسدد المنظمة للموظف حقه بنفس العملة. لكننا شاهدنا من خلال المراجعة أن بعض المطالبات التي حسمت ألغيت وحسبت من جديد. وقد دلت البيانات المقدمة للمراجعة أن هناك ٣٢٣ حالة قيمتها ١,١ مليون دولار أمريكي قد حسبت ثم ألغيت ثم أعيد حسابها. وقيل لنا إن أحد الأسباب الرئيسية لإلغاء التعويض المدفوع وإعادة حسابه هو أن المطالبات حسبت بالفرنك السويسري مع أن الموظفين المعنيين قدموها باليورو أو بالدولار الأمريكي. ونقحت قيمة هذه المطالبات عندما استرعى المستفيدون انتباه الفرع المعني إلى أن القيمة المستردة أقل من القيمة المدفوعة لأن المطالبة حسمت بعملة غير العملة المقررة. وذكرت الإدارة ضمن جملة أمور أن هذا النوع من الخطأ البشري، مثل تسجيل العملة الخطأ، يتعذر على "نظام معلومات التأمين الصحي" أن يكتشفه، وأن معظم الأخطاء كانت بشرية. ومع ذلك وكما أوضحت الإدارة كان عدد حالات الخطأ في العملة ١٥٪ من الحالات التي ألغيت، و ٠,١٪ من جميع المطالبات، وهذا مجال عرضة للمخاطر ويستحيل في ظل هذا النظام استبعاد إمكانية دفع مبالغ أكثر من اللازم.

## إدارة الموارد البشرية

٦٧- في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧ أكدت المنظمة أنه اعتباراً من أول تموز/يوليو ٢٠٠٧ يبدأ نفاذ تعديلات للوائح الموظفين تتعلق باستعراض إطار الترتيبات التعاقدية. وأصبحت المادة ٤٢٠-٤ من اللائحة تنص في صيغتها المعدلة على أن التعيينات المؤقتة تصدر عادة لتوظيف من يؤدون مهام لا يتوقع أن يطول أجلها (أي لأقل من ٢٤ شهراً). وتتص هذه المادة أيضاً على ضرورة القطع في خطة الموارد البشرية بأن هذه المهام ستكون مؤقتة وأنه في حالة امتدادها إلى أكثر من سنتين يجب على مدير البرنامج أن يطلب مسبقاً بمدة طويلة إنشاء وظيفة أطول أجلاً لها؛ وفي حالة الاحتياج إلى المهمة لأكثر من سنتين يجب إنشاء وظيفة لها واعتمادها بوصفها وظيفة طويلة الأجل في خطط الموارد البشرية.

٦٨- وشاهدنا من خلال المراجعة أن المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا لم يعد خطة للموارد البشرية تحدد المناصب القصيرة المدة والمناصب الأطول أجلاً، ولذلك لم يتسن لنا خلال المراجعة أن تحدد ما إذا كانت التعيينات التي تمت خلال الثنائية كانت تخص وظائف قصيرة الأجل أم لا. وقد أكدت لنا الإدارة أن خطة الموارد البشرية ستوضع للثنائية ٢٠٠٨-٢٠٠٩. أما في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط فقد أبلغتنا الإدارة بأن خطة الموارد البشرية لهذا المكتب الإقليمي وثيقة دينامية يتم تحديثها باستمرار كلما وردت مدخلات بشأنها من الممثلين القطريين. ومع ذلك لم تعرض علينا أي خطة للموارد البشرية بمعناها الواضح للجميع وهو أنها خطة تحدد مدى الاحتياج إلى الموظفين ومحتويات الوظائف، وتميزهم إلى موظفين بعقود قصيرة المدة وبعقود محددة المدة، وتحدد مسوغات تحويل العقود القصيرة المدة إلى عقود طويلة المدة إلخ.

٦٩- وفي حالة التعيينات المؤقتة لأقل من ستة أشهر لم تنشر الوظائف في إعلانات الشواغر، وتبين أن بعض "رسائل عرض التعيين" كانت مشوبة بنواقص وأن وثائق قبول التعيين التي قدمها بعض المعينين لم تكن موجودة في المكاتب القطرية التي راجعنا حساباتها في إقليم جنوب شرق آسيا. ولاحظنا حالات نحتت فيها شروط العقود مراراً بعد بدء استلام العمل بدون ذكر أي مسوغات واضحة لهذا التنقيح. ولم يكن هناك تقييم مسبق لمدى الاحتياج إلى موظفين لمدة قصيرة، بل لم تكن مهام الموظفين المعينين لمدة قصيرة محددة بوضوح. وكان السبب في ذلك أن مكتب الممثل القطري لم يكن لديه خطة قصيرة الأجل وتحديد للوظائف القصيرة المدة. وكانت خطة مجالات العمل قد حددت بعض المجالات التي تقتضي عقوداً قصيرة المدة، لكن بعض الحالات انحرفت عن هذا التحديد. وكان الموظفون العاملون في مناصبهم في ١ تموز/يوليو ٢٠٠٧ مشمولين بلائحة الموظفين الجديدة، وكان يجب تخييرهم بين الاستمرار في العمل بموجب اللائحة السابقة والاستمرار بموجب اللائحة المنقحة. وفي جميع الحالات تقريباً التي تم تمديد العقود فيها إلى ما بعد ١ تموز/يوليو ٢٠٠٧ لم يعرض هذا الخيار، وصدرت في جميع الحالات عقود جديدة اعتباراً من أول تموز/يوليو إلى نهاية فترة التمديد.

٧٠- ولم تكن أغراض العمل موضع أي تقييم عند بدء العقود. ولم يجر في أي حالة أي تقييم بموجب نظام إدارة وتطوير الأداء في نهاية مدة العقد، وهو التقييم الذي يحرره الموظف ويستعرضه رئيسه المباشر ورئيسه الأعلى. وأجريت تعيينات لاحقة لبعض الموظفين بدون تقييم أدائهم في التعيين السابق.

٧١- ولذلك فإنني أوصي بتسجيل خطط الموارد البشرية الشاملة، وتحديد إجراءات التعيين وتمديد العقود في المكاتب المعنية. وقد أكدت الإدارات المعنية أنها ستتخذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

## تنفيذ البرامج

### وضع ميزانيات البرامج

٧٢- تبين من استعراض التنفيذ المالي للميزانية البرمجية في المكتب الإقليمي لأوروبا أن ميزانية العمل كانت أقل من التكاليف المعتزمة، ومع ذلك كانت هناك أرصدة غير مصروفة في جميع مجالات العمل تقريباً. وهذا يعزز الحاجة إلى توخي المزيد من الواقعية في تخصيص الموارد حتى لا يؤثر نقص الأموال على المنتجات التي تتقدم بشكل جيد. وذكرت الإدارة أن القيود المحددة في الاتفاقات المعقودة مع المانحين هي التي تسيطر على تحركات الأموال، وأن المنظمة تبذل جهودها لتشجيع البلدان والوكالات المانحة على تقديم أموالها بدون تخصيصها لأغراض محددة حتى تتوخى المنظمة أقصى مرونة في الميزانية.

٧٣- وإذ أُعيد جهود المنظمة في هذا الصدد فإنني أوصي بتوخي الواقعية في توزيع الموارد على مجالات العمل، وذلك تقادياً لحدوث عجز كبير في بعض المجالات وفائض كبير في المجالات الأخرى.

٧٤- وتبين من تحليل مدى إنجاز النتائج المتوقعة حسب مجال العمل أن تنفيذ الميزانية كان أقل من ٧٠ في المائة في ٣٤ نتيجة متوقعة. وعند مراجعة تنفيذ المنتجات رأينا في ما يخص الثنائية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ أنه كان من المقرر إنجاز ما مجموعه ١٣٥٩ مشروعاً في الثنائية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ ولم ينجز منها سوى ١٨٦ مشروعاً شكلت ١٤ في المائة من المجموع، وكان هناك ١٠٤٩ مشروعاً (٧٧ في المائة) قيد التنفيذ، وألغيت أربعة مشاريع.

٧٥- وتبين أن انخفاض التنفيذ المالي كان يعزى إلى أن بعض التبرعات كانت مخصصة لأنشطة في الثنائية المقبلة، وإلى أن بعض الاتفاقات المعقودة مع المانحين نحت لإرجاء بعض الأنشطة إلى الثنائية المقبلة التي وردت أموالها بالفعل، وإلى نقص في عدد الموظفين، وإلى تخفيض بعض الأنشطة و/أو إلغائها، وإلى توفير بعض الموارد بسبب مساهمات عينية وردت من الدول الأعضاء. ولذلك فإنني أشجع التنسيق المنتظم مع المانحين تعزيزاً للتنفيذ.

### التعاون المالي المباشر

٧٦- اعتباراً من ٦ حزيران/يونيو ٢٠٠٦ حل "التعاون المالي المباشر" محل المخطط السابق للإعانات المقدمة لتغطية التكاليف المحلية. وبذلك أصبحت جميع السلف التي تقدم إلى الحكومات المعنية مشمولة منذ ذلك الحين بإجراءات التعاون المالي المباشر. غير أننا شاهدنا ١٠٤ حالات اعتمدها المكتب الإقليمي لشرق المتوسط بمقتضى مخطط الإعانات المقدمة لتغطية التكاليف المحلية في الثنائية ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وذكرت الإدارة أن هذه الحالات تعزى إلى أن التعليمات والمذكرات المرسلة إلى ممثلي المنظمة قد صدرت بعد بداية الثنائية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بمدة طويلة. وفي مكتب ممثل المنظمة في أفغانستان تمت الموافقة على ٥٢٠ حالة جديدة لعام ٢٠٠٧ بمقتضى مخطط الإعانات المقدمة لتغطية التكاليف المحلية. ومنذ ذلك الحين علق المدير الإقليمي لشرق المتوسط السلطة المفوضة لممثل المنظمة في إصدار أي إعانات لتغطية التكاليف المحلية.

٧٧- وينبغي أن يقوم كل مكتب من مكاتب ممثلي المنظمة بتحليل الاقتراحات المقدمة من الحكومة ليضمن أنها مطابقة لخطة العمل والتمويل. وبالرغم من أن الاقتراحات تعتمد تقنياً ومالياً، فإن سجلات مكتب ممثل المنظمة في إندونيسيا كانت خالية من أي بيئة على أن هذا التحليل قد أجري. وتبين من الحالات التي درسناها خلال المراجعة أن تقارير وبيانات الإنفاق وردت متأخرة، وأن السجلات كانت خالية من أي دليل على أن مكتب ممثل المنظمة قد تحقق من صحتها بالتمحيص ليتأكد من أنها مستوفية لشروط خطة العمل. وباستثناء

موافقة الوحدة التقنية المسؤولة، لم تكن تفاصيل الجوانب التقنية والمالية قد أعدت، وكانت المقترحات المقدمة في إطار التعاون المالي المباشر تقبل بدون التحقق من وجود صلاحيات ونتائج محددة لكل خطة عمل. ولم تدل السجلات على صدور موافقة الوحدتين التقنية والمالية واعتماد ممثل المنظمة، ولم يحدث أي تمحيص في أي مرحلة لاستمرار الصلاحية التقنية والمالية والعلاقة بخطة العمل. وفي بعض الأحيان كان مكتب ممثل المنظمة يصرف المبالغ المقترحة بأكملها في دفعة واحدة بدون أي مسوغات مسجلة. وعندما قمنا بالمراجعة لم نجد في السجلات ما يدل على استلام تقرير إنجاز النتائج المتوقعة. ووافقت الإدارة على تعزيز عملية التحليل والموافقة والاعتماد.

٧٨- ولذلك فإنني أوصي بأن تتضمن الاتفاقات التي يعقدها ممثل المنظمة أحكاماً وشروطاً تقنية ومالية محددة، وذلك بدون أي استثناء. وينبغي أن توضع التقارير التقنية والمالية التي تقدم إلى الحكومات موضع الرصد وأن يتم التحقق من التزامها بشروط إنجاز النتائج المتوقعة في خطة العمل وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

## نظام الإدارة العالمي

٧٩- تبين أن التطبيقات الحاسوبية التي كانت المنظمة تستخدمها في السابق عاجزة أكثر فأكثر عن إصدار المعلومات في حينها عن فاعلية وكفاءة إدارة وتنظيم برامج المنظمة. ولتحسين الكفاءة التشغيلية وترشيد العمليات وتحقيق اللامركزية الفعالة في مجالي السلطة والمسؤولية، تقرر تبديل نظم المعلومات الآلية المجزأة بنظام واحد هو "نظام الإدارة العالمي"، وهو نظام متكامل للإدارة والتنظيم على المستوى العالمي، يستند إلى البرنامج الإلكتروني Oracle E-Business. وأذنت الدورة السادسة والخمسون لجمعية الصحة العالمية في أيار/مايو ٢٠٠٣ بميزانية له قدرها ٥٥,٥ مليون دولار أمريكي. وبعد ذلك بحين، وفي آذار/مارس ٢٠٠٧، تقرر إنشاء وحدة عالمية لتنفيذ الخدمات في مركز الخدمات العالمي، وذلك بالتزامن مع تنفيذ نظام الإدارة العالمي، وأن يقدم مكتب الخدمات العالمي الدعم الوظيفي والتقني لمستخدمي نظام الإدارة العالمي. واختيرت شركة ساتيام Satyam من أجل دمج النظم في إطار هذا المشروع المقرر بدء تشغيله في ٣ حزيران/يونيو ٢٠٠٨.

٨٠- وأجريت في كانون الثاني/يناير وشباط/فبراير ٢٠٠٨ دراسة تفصيلية في المقر الرئيسي للمنظمة لعمليات مشروع نظام الإدارة العالمي ومدى التأهب لتنفيذه، وكان الهدف من تلك الدراسة التأكد مما إذا كانت إجراءات التنفيذ مطابقة لأفضل الممارسات والإجراءات، بما في ذلك الضوابط الإدارية لتفادي الأخطاء، واستعراض مدى التأهب لتنفيذ برنامج نظام الإدارة العالمي. وقمنا بالمراجعة استناداً إلى تحليل تفصيلي للمخاطر وإلى إطار برنامج CoBIT<sup>١</sup>. وفي نهاية المراجعة وجهنا إلى الأمانة رسالة إدارية تضمنت نتائج وتوصيات المراجعة، وردت الأمانة عليها. وسنشرح في الفقرات التالية النتائج والتوصيات وردود الأمانة عليها.

## إدارة المشروع

٨١- من المهم لأي مشروع كبير لإدارة الأعمال، مثل نظام الإدارة العالمي الذي سيحل محل الطريقة الراهنة لعمل المنظمة ويسخر التكنولوجيا لصالحها ويعيد هندسة إجراءات إدارة الأعمال، أن يضمن تحقيق النتائج المتوقعة منه بالتشغيل المحدد له وبدون تجاوز التكاليف التقديرية والمهل الزمنية المقررة. ولذلك ينبغي أن تعالج احتياجات الجدول الزمني بطريقة تراعي ترتيب العمليات حسب المسار الحرج. وقد رأينا أن هذا

١ إطار CoBIT هو إطار مقبول عالمياً للتحكم في وحدات تكنولوجيا المعلومات لأنه يتيح للمديرين أن يسدوا الفجوة بين متطلبات المراقبة والمسائل التقنية والمخاطر التي تهدد الأعمال.

المشروع، الذي كان من المقرر أن يبدأ تشغيله أصلاً في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧، قد مدد مواعده أول مرة حتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، ثم مرة ثانية حتى آذار/مارس ٢٠٠٨، ثم مرة ثالثة حتى حزيران/يونيو ٢٠٠٨. وقد ذكرت إدارة هذا المشروع أن إرجاء مشروع بهذه الضخامة لمدة تسعة أشهر لا يعتبر فشلاً. ولكننا نرى أن تأجيل المهل الزمنية ثلاث مرات في غضون سنة واحدة يلقي بضغط هائل على موظفي هذا المشروع وهياكل دعمه، إذ يجب عليهم أن يعيدوا النظر مراراً وتكراراً في خططهم وفي تخصيص الموارد.

٨٢- والأساس المرجعي المقرر لإدارة هذا المشروع هو منهجية PRINCE2<sup>١</sup> حسب المذكور في وثيقة استهلال المشروع، أما مراحل المشروع فالمقرر أن تنفذ باتباع أسلوب تنفيذ التطبيقات الخاص ببرنامج "Oracle" ومنهجية إدارة المشاريع PRINCE2. وشهدنا من خلال المراجعة أن منهجية PRINCE2 لم تتبع بكاملها، ولم يتم الاحتفاظ إلا ببعض النماذج والسجلات؛ ولم يتبع أيضاً أسلوب تنفيذ التطبيقات بكامله لتنفيذ برنامج Oracle، ولم تكن مراحل التنفيذ الرئيسية التي أوصت بها شركة دمج النظم مطابقة تماماً للمراحل المحددة في أسلوب تنفيذ التطبيقات. وبالتالي دخل هذا المشروع مرحلة اختبار المنهجية PRINCE2 بدون استيفاء المراحل السابقة على نحو مرض. وذكرت الإدارة أن مشروع نظام الإدارة العالمي استفاد من أفضل أجزاء منهجية PRINCE2 ومنهجية أسلوب تنفيذ التطبيقات ومنهجية شركة ساتيام (Satyam). وسلّمت الإدارة بأن مراحل التنفيذ الرئيسية التي أوصت بها شركة دمج النظم لم تكن متوافقة بالتمام مع مراحل أسلوب تنفيذ التطبيقات.

٨٣- ولذلك فإنني أوصي بالنظر في الاستعانة بطرف ثالث مستقل ليؤكد صحة الحل التقني من الزاوية التقنية قبل بدء تشغيل نظام الإدارة العالمي، نظراً لأن المشروع يدخل مرحلة الاختبار دون استيفاء المراحل السابقة على نحو مرض. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

٨٤- وكانت ميزانية مشروع نظام الإدارة العالمي في حدود ٥٥,٤٩ مليون دولار أمريكي. بيد أن تكاليف أنشطة كثيرة تدخل مباشرة ضمن تنفيذ هذا المشروع، ومنها التغيير التنظيمي وإنشاء مكتب الخدمات العالمي وغير ذلك من أمور، بلغت ٢٨,٤ مليون دولار أمريكي ولم تقيد ضمن تكاليف هذا المشروع وإنما أخذت من الميزانية العادية للمنظمة. وسلّمت إدارة المشروع بأن هذه التكاليف لم تكن مدرجة في ميزانية هذا المشروع البالغة ٥٥ مليون دولار أمريكي. وذكرت أيضاً أن مكتب الخدمات العالمي ومركز الخدمات العالمي كانا بالفعل مشروعين مستقلين، وأن تكاليفهما أيضاً تعتبر جزءاً من الميزانيات التشغيلية العادية. لكننا نرى أن هذه التكاليف دفعت لصالح نظام الإدارة العالمي ولذلك ينبغي أن تعزى مباشرة إلى تكاليف هذا المشروع وأن تسجل على هذا الأساس. وتقدر تكاليف تشغيل نظام الإدارة العالمي وخدمات دعمه على مدى الشائيتين المقبلتين بمبلغ ٤٨,٨ مليون دولار أمريكي، وتقدر تكاليف عمليات مركز الخدمات بمبلغ ٣,٥ مليون دولار في كل ثنائية.

٨٥- وقد عرّفت وثيقة استهلال المشروع كلمة "التسامح" على أنها انحراف فريق مشروع نظام الإدارة العالمي أو البائعين المرتبطين بهذا المشروع عن التوقيت المقرر أو الجودة المقررة (مثل حالات التأخير المسموح بها أو مستويات الجودة المسموح بها في البرمجيات). وكان يجب تحديد مستوى هذا التسامح لكل مرحلة من مراحل المشروع، والنص على رصد النتائج بأنظام. وقد شاهدنا من خلال المراجعة أن التسامح لم يعرف على أنه يشمل حالات التأخير المسموح بها أو جودة البرمجيات لكل مرحلة من مراحل المشروع، ولم

١ كلمة PRINCE اختصار باللغة الإنكليزية لعبارة "المشاريع التي تنفذ في بيئات مُحكمة"، وهذه منهجية لإدارة المشاريع تشمل الإدارة والمراقبة والتنظيم.

تذكر هذه الأمور في محاضر مجلس إدارة المشروع. وفي هذا مخاطرة بعدم الحصول على الجودة المنشودة في البرمجيات وعدم التنفيذ في المهلة الزمنية المقررة.

٨٦- وعلم مراجع الحسابات أن فريق إدارة هذا البرنامج يعمل مباشرة مع "وحدة العمل الصحي إبان الأزمات"، وهي الوحدة التقنية المسؤولة أكثر من غيرها عن الطوارئ طوال إعداد الإجراءات التشغيلية القياسية، وانعقدت في عام ٢٠٠٧ سلسلة من الحلقات العملية بالتعاون مع الوحدات التقنية الصحية، وقدمت فيها عروض بيانية عن النظام الجديد وما فيه من تغييرات. لكن مراجع الحسابات وجد من مناقشاته مع الوحدات التقنية الصحية أن هذه الوحدات لا تشاطر فكرة الإدارة عنها وهي أنها مثقلة بأعباء المشاركة. ورأت هذه الوحدات أن مستوى تأهبها لا يبعث على الارتياح، وأن مشاركتها في المشاريع التجريبية وفي اختبار قبول المستخدم كانت في أدنى الحدود، وأن قلقها على المرونة المطلوبة وتحديد أولويات معاملاتها من أجل التصدي للطوارئ لم يسفر عن أي ردود فعل.

٨٧- والغرض من اختبار كشف الخلل في تشغيل النظم هو إجراء اختبار شامل للحلول التقنية المعدة لنظام الإدارة العالمي بجميع الشفرات الثابتة والتشكيلات والمرسمات الأمنية والمسؤوليات. وهذا الاختبار يشكل فرصة للاختبار الشامل لتكامل الأعمال<sup>١</sup> (في برنامج E-Business) بهدف تثبيت الحل التقني قبل الانتقال إلى مراحل لاحقة بما فيها مرحلة قبول المستخدم. وشاهدنا خلال المراجعة أن حصيلة اختبار كشف الخلل في تشغيل النظم من منظور تكامل العملية على نحو شامل، وبالاستناد إلى السيناريو المحدد والمتفق عليه مع شركة دمج النظم لن يشكل أساساً مرجعياً في غياب النتائج التفصيلية المتوقعة قبل تشغيل النظام. وهذا عامل اختطار يهدد استقرار الحل التقني. وذكرت الإدارة أن النتائج التفصيلية لاختبار كشف الخلل لم تختلف عن نتائج المشروع التجريبي،<sup>٢</sup> وأكدت أن بعض السيناريوهات لم توضع موضع اختبار التكامل الشامل. لكننا نلاحظ هنا أن النتائج التفصيلية المتوقعة من اختبار وظائف النظام، والتي لم تكن معترمة في المشروع الرائد، لا يمكن استقراؤها من اختبار كشف الخلل.

٨٨- ولذلك فإنني أوصي بإجراء اختبار كامل للحل التقني الموضوع لنظام الإدارة العالمي، على أن يتم هذا الاختبار بجميع الشفرات المحددة والتشكيلات والمرسمات الأمنية والمسؤوليات، وذلك من أجل تأكيد استقرار هذا الحل التقني قبل بدء تشغيل النظام. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

٨٩- وشاهدنا من خلال المراجعة أن تشغيل العمليات على التوازي ليس معترماً لأي وحدة، باستثناء وحدة كشوف المرتبات بعد تنفيذ نظام الإدارة العالمي. بل إن التشغيل على التوازي في حالة وحدة كشوف المرتبات يجري باستخدام بيانات خاصة بأشهر سابقة وبالاعتماد على برنامج Instance<sup>٣</sup> الذي يختلف تماماً عن البرنامج الذي سيستخدم لاختبار قبول المستخدم وعن البرنامج الذي سيسود استخدامه في الأوضاع الفعلية. وتبين أن البيانات القديمة تستخدم لاختبار دقة الحساب في نظام الإدارة العالمي، مع أنها لا تشكل اختباراً لوجستياً من حيث الوقت والحجم. وهذا الأمر ينطوي على مخاطرة، وهي أن التحقق من صحة نتائج الحل التقني الموضوع لنظام الإدارة العالمي لن يطابق التصورات الفعلية.

١ تعني صفة "الشامل" تنفيذها وإنجازها، مثل عملية طلب السفر أو طلب الشراء.

٢ المشروع التجريبي يقصد به المشروع التجريبي في قاعة الاجتماعات الذي أجري في أولى مراحل مشروع نظام الإدارة العالمي.

٣ برنامج Instance برنامج إلكتروني (مزود بذاكرة) يستعمله برنامج Oracle لمعالجة البيانات في قواعد البيانات.

٩٠- ولذلك فإنني أوصي بالتحقق من صحة تشغيل النظام على وحدات أخرى غير وحدة كشف المرتبات وعدم الاعتماد على البيانات القديمة قبل بدء تشغيل النظام، وذلك لضمان دقة نواتج تطبيق نظام الإدارة العالمي. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

### إدارة العقود

٩١- لدى الدخول في اتفاق أوراكل (Oracle agreement) تم الإقرار بأن "خدمات الاستضافة" ستكون ضرورية من أجل تغطية الفترة السابقة للاستعانة بشركة دمج النظم من أجل تغطية الفترة التي تظهر فيها ثغرات التوافق مع البرامج الحاسوبية للبايعين، وبأنها قد تظل ضرورية. وقد جرى العمل على إنجاز ذلك من خلال "خدمة أوراكل عند الطلب". وبعد ذلك تم الإقرار بإمكانية تحقيق وفورات في التكاليف وتحسين الرقابة العملية والمسؤولية من خلال فصل استضافة أعمال التطوير عن أعمال دعم التطبيقات وتوسيع مسؤولية شركة ساتيام (Satyam) لتشمل دعم أعمال التطوير. وفي هذه الحالة فضلت المنظمة أن يستضيف المركز الدولي للحساب الإلكتروني أعمال التطبيق وأن تعطى المسؤولية عن أعمال تطوير التطبيقات إلى شركة ساتيام (Satyam). وتم إنجاز ذلك عن طريق "طلب تغيير" بمقتضى العقد المبرم. وأشارت الإدارة إلى أن ذلك أسفر عن انخفاض كبير في التكاليف الشهرية وعن جعل عملية طرح العطاء التنافسي لا معنى لها.

٩٢- وفي هذا السياق يمكن أن يوضع في الحسبان أنه، وحسب العقد المبرم، يُعتبر "طلب التغيير" طلباً لتغيير الخدمات أو معايير الأداء أو للإضافة إليها. والاستضافة أمر يختلف تماماً عن إجراء أي تغيير للخدمات أو أي إضافة إليها. وعلاوة على ذلك ينص مرجع المنظمة على أن لجنة استعراض العقود هي وحدها التي لها صلاحية التنازل عن أي من قواعد الشراء. وعلى الرغم من أن عملية المراجعة تقدر أن إسناد العمل قد وفر الأموال فإن إسناد عقود كبرى، مثل عقد الاستضافة، عن طريق طلب تغيير يخل من الناحية التقنية بلوائح المنظمة ولا يتوافق أيضاً مع العقد المبرم مع شركة دمج النظم.

٩٣- وتضمن العقد المبرم بقيمة ٢٧ ١٩٥ ٠٠٠ دولار أمريكي مع شركة ساتيام (Satyam) أداء الخدمات، أي النشاط التقني لما مجموعه ١٥ ٠٠٠ يوم عمل. وطبقاً لخطة العمل الأصلية كانت المواعيد (الاسترشادية) لبدء البرنامج وإنجازه وانقضاء فترة الضمان هي تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٥ وتموز/ يوليو ٢٠٠٨ وتشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٨ (بالترتيب). وبعد ذلك تم تعديل موعد بدء التشغيل في المقر الرئيسي إلى ١ حزيران/ يونيو ٢٠٠٨. وحتى الآن نفذت شركة ساتيام (Satyam) أنشطة تقنية مجموعها ١٣١ ٢١ يوم عمل ومن ثم فإنها تطالب بمبلغ إجمالي قدره ٢٨,٦ مليون دولار أمريكي، وهو ما يزيد على المبلغ المتعاقد عليه بمقدار ١,٤ مليون دولار أمريكي. ويمكن أن يزيد هذا المبلغ أكثر فأكثر إذا حدث المزيد من التأخر. وقد أكدت الإدارة، مع الإقرار بمخاطر تكبد تكاليف إضافية نتيجة مطالبات محتمة ذات صلة بالتأخر، أن العقد المبرم مع شركة ساتيام (Satyam) هو عقد محدد السعر ولا يتم بصورة تلقائية قبول المطالبات الخاصة بالتأخر. ومع ذلك فمالت هناك مخاطر لتصاعد التكاليف نتيجة المطالبات الناجمة عن التأخر في ما يتعلق بالعقد المبرم مع شركة دمج النظم.

٩٤- وتشمل الميزانية المسموح بها لمشروع نظام الإدارة العالمي، والتي مقدارها ٥٥,٤٩ مليون دولار أمريكي، مبلغاً وقدره ١٧,٦ مليون دولار أمريكي تم تخصيصه لشؤون العاملين. ومن المحتمل تكبد تكاليف إضافية بسبب المزيد من التأخر. وسيطلب أي تأخير في بدء التشغيل الأولي استمرار عمل الفريق بأكمله (بتكلفة مقدارها نحو ٣٤٠ ٠٠٠ دولار أمريكي شهرياً). وسيطلب أي تأخير يحدث بعد بدء التشغيل الأولي تمديد عمل فريق أصغر حجماً (بتكلفه مقدارها نحو ٢٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي شهرياً). وعلاوة على ذلك فهناك تكاليف مستمرة للاستضافة وتكاليف لدعم البرامج الحاسوبية للطرف الثالث وتكاليف عامة تقدر بمبلغ

٦٠ ٠٠٠ دولار أمريكي شهرياً. وهناك تشجيع لجهود إدارة المشروع الرامية إلى تدبير هذه المخاطر من خلال تخطيط شؤون العاملين مع تجهيز الموظفين المعنيين في الوقت الملائم.

### جاهزية الحلول التقنية واختبار قبول المستخدم

٩٥- يُعد اختبار قبول المستخدم مرحلة حاسمة في المشاريع الكبرى لتكنولوجيا المعلومات، وينبغي الشروع فيه بعد أن يكتمل الحل التقني ويصبح جاهزاً تماماً لاختبار كل الروابط والتقارير، لأنه على أساس هذا الاختبار سيقبل المستخدم الحل التقني. وقد رُئي في عملية المراجعة أن اختبار قبول المستخدم بدأ قبل أن يكون الحل التقني جاهزاً بنسبة ١٠٠٪. والحلول التقنية التي لم تتح لاختبار قبول المستخدم هي حلول تقنية تتعلق برصد سير العمل، والإطار الأمني للمشروع، والتصاميم المعدة حسب الطلب والمتعلقة باتفاقيات الخدمات الخاصة، وكذلك ثمانية تقارير هامة. وكان يجب أن يتاح ثلاثة عشر تقريراً آخر لاختبار قبول المستخدم بعد بدء الاختبار بثلاثة أسابيع. وقبول أصحاب الأعمال بهذه الوظائف التي لم تتح لاختبار قبول المستخدم يزيد مخاطر وجود حلول تقنية لم تخضع كل جوانبها لاختبار كامل من قبل المستخدم. وذكرت الإدارة أن هذه العناصر سيكون لها أدنى حد من التأثير على الحل التقني المعني عموماً، وأنه بمرور الوقت سيستمر إدراج عناصر إضافية وتصويبات في نظام الإدارة العالمي حتى بعد التكليف بتشغيل النظام.

٩٦- ومن الضروري أن يُنظر إلى الرد في ضوء الاختلاف التام بين التغييرات المدخلة قبل الإنتاج وبين التغييرات المدخلة في نظام تكنولوجيا المعلومات بعد الإنتاج حيث إن الأولى تشكل جزءاً من تصميم النظام عموماً ومن الروابط بين مختلف العناصر، والثانية تعد عموماً ذات طابع إضافي ومحدود في الحلول التقنية الراسخة والعاملة بالفعل. ولا بد من أن تراعى في تحديد الموعد النهائي لبدء التشغيل المواعيد الرئيسية لمختلف المراحل والشروط الأساسية للانتقال من مرحلة إلى أخرى.

٩٧- وفي اختبار قبول المستخدم لا تُستعمل إلا البيانات المحولة جزئياً والمجمعة من قاعدة واسعة، وقد وافق أصحاب الأعمال على إجراء اختبار قبول المستخدم دون توافر البيانات المحولة تحويلاً كاملاً. ويؤدي ذلك إلى مخاطر اختبار الحل التقني دون وجود بيانات حقيقية ودون التمكن من محاكاة أوضاع الواقع الفعلية. كما أن قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بالمنظمة أثار هواجس أيضاً وأشار إلى مخاطر عدم استخدام بيانات محولة تحويلاً كاملاً لاختبار قبول المستخدم حيث إن أي اختبار صارم من اختبارات قبول المستخدم ينبغي أن يعكس عملية الإنتاج. وذكرت الإدارة في ردها أن اختبار قبول المستخدم يستند إلى مجموعة بيانات كافية وممثلة إحصائياً تم إعدادها من مجموعة من البيانات المحولة من النظام القديم والبيانات المجمعة. ومع ذلك فقد رُئي في عملية المراجعة أن اختبار قبول المستخدم، حتى في ما يخص وحدة حيوية مثل وحدة كشف مرتبات الموظفين ذوي العقود القصيرة المدّة تراوح عدد الحالات المستخدمة لكل إقليم بين ٢٥ حالة و ٣٠ حالة. وبهذا فإن اختبار قبول المستخدم الذي استخدمت فيه بيانات مجمعة جزئياً ليست لها حدود فاصلة قصوى ويمكن مصادفتها بالفعل بعد بدء التشغيل قد لا يعطي تأكيداً تاماً بخصوص الوظائف الكاملة للحل التقني. وهذا أمر هام لأنه لمستخدمين لا يشاركون في اختبارات النقل<sup>١</sup> واختبارات أخرى، وهي آخر فرصة لإشراك المستخدمين الفعليين في الاختبار.

١ عملية النقل: هي عملية نقل البيانات أو الوظائف الحالية أو مستخدم النظام الحاسوبي الحاليين إلى استعمال تسهيلات أو معدات أخرى بطريقة مترابطة.

٩٨- ونظراً لأن اختبار قبول المستخدم يجري ببيانات معدة جزئياً وبيانات محولة جزئياً فإنني أوصي بالنظر في استخدام بيانات محولة تحويلاً كاملاً وتتم تسويتها والتثبت منها أثناء عملية النقل وقبل بدء التشغيل. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

٩٩- وأثناء اختبار قبول المستخدم أعطي بعض المستخدمين أكثر من دور واحد، باعتبارهم البادئين في تنفيذ إحدى المعاملات والموافقين عليها أيضاً. وهذه الطريقة لا تختبر مبدأ الفصل بين الواجبات لأنه لا يمكن على هذا النحو اختبار الموضوعية في الموافقة على المعاملة عندما لا يكون الشخص الذي يوافق عليها هو الذي بدأ فيها. وهذا الضابط عنصر حيوي من عناصر نظام الضوابط والموازن في سيناريو ما بعد بدء التشغيل، ويتسبب عدم اختباره في نشوء مخاطر. وذكرت الإدارة في ردها أنه أثناء اختبار قبول المستخدم اختبرت إجراءات الموافقة، بما في ذلك مبدأ الفصل بين الواجبات، ولكن لم يجر تناول كيفية الاضطلاع بها.

١٠٠- ورئي في عملية المراجعة أن إجراءات الأعمال العادية لنظام الإدارة العالمي هي وحدها الممثلة بسيناريوهات شاملة. ولا يتيح اختبار قبول المستخدم إدخال أي سيناريوهات شاملة جديدة، ويتعين فيه اختبار البيانات في الحدود العادية. وهذا الأمر يجعل من اختبار قبول المستخدم اختباراً محدوداً للظروف العادية ببيانات عادية، في حين أن المنظمة، في سيناريوهات أوضاع الواقع الفعلية، وبحكم طبيعة أنشطتها، قد تحتاج إلى العمل في ظروف شديدة الضغط، مثل حشد مبالغ كبيرة في مدة محدودة للغاية لأنشطة الطوارئ.

### الجاهزية التنظيمية والتدريب

١٠١- تتولى الوحدات التقنية الصحية إدارة عدد قليل من نظم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها، والتي كانت هذه الوحدات قد أنشأتها وتقوم بصيانتها بنفسها. ولا بد من وصل نظم تكنولوجيا المعلومات هذه بمركز البيانات العالمي للحصول على المعلومات من نظام الإدارة العالمي كي تتمكن من العمل/ إعداد التقارير. وقد رئي في عملية المراجعة أن حالة تصحيح التطبيقات المنفذة في الوحدات التقنية الصحية، والتي تتعين قراءتها من مركز البيانات العالمي، غير واضحة ولم تختبر أثناء اختبار قبول المستخدم ببيانات حقيقية. وذكرت الإدارة أنها عملت على تقليل المخاطر المحدقة بالمنظمة إلى أدنى حد ممكن عن طريق ضمان الاتصال والدعم على نطاق واسع وبانتظام بشأن هذه المسألة. ومع ذلك فقد تبين من عملية المراجعة أن المسائل الحاسمة والإجراءات التصحيحية ذات الصلة لم يتم تعريفها. وما لم تعالج هذه الأمور في التوقيت المناسب لن يتم التصدي لمخاطر عدم قدرة هذه النظم التي تعد التقارير للوحدات التقنية الصحية على العمل في سيناريو ما بعد بدء التشغيل.

١٠٢- وتشمل مسؤوليات مركز الخدمات العالمي العمليات الإدارية العالمية، أي المدفوعات التي تتم على المستوى العالمي وكشوف المرتبات على المستوى العالمي والموارد البشرية على المستوى العالمي والمشتريات على المستوى العالمي ودعم التطبيقات على المستوى العالمي (بما في ذلك إدارة قواعد بيانات نظام الإدارة العالمي وصيانة تطبيقات نظام الإدارة العالمي) والدعم من مكتب الخدمات العالمي (بما في ذلك الدعم والتتبع الوظيفيين والتقنيين لنظام الإدارة العالمي على المستويين الأول والثاني) وإدارة شؤون نظام الإدارة العالمي. ورئي في عملية المراجعة أنه لم يتم التخطيط للقدرة الخاصة بتطبيقات مكتب الخدمات العالمي في مركز الخدمات العالمي. ولا يكفي نطاق الترددات الحالي لإل جمع البيانات لأغراض التشخيص. وإذا لزم استخدام لقطات مصورة من حواسيب نائية سيسدعي ذلك تخصيص نطاق ترددات أوسع. وعلاوة على هذا لم تتم زيادة أي نطاق ترددات للمكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية، ولا توجد أي خطة موقفة لأي عملية لتحديد مرتسمات التطبيقات الشبكية من أجل تطبيقات مركز البيانات العالمي، وهي عملية لا يمكن من دونها تقدير متطلبات نطاق الترددات من أجل مركز الخدمات العالمي وسائر المكاتب النائية.

١٠٣- ومن الأمور التي تحظى بالتقدير القرار الذي اتخذته الإدارة والذي يقضي بوضع خطة دقيقة لاستمرارية الأعمال لمركز الخدمات العالمي قبل بدء التشغيل في حزيران/ يونيو ٢٠٠٨. بيد أن أي خطة فعالة لاستمرارية الأعمال يلزم أن يسبقها إجراء تقدير للمخاطر بغية تحديد الوظائف والبيانات الحاسمة للمهام، والنظم التي تدعمها، وأثر عدم إتاحتها على المنظمة. كما أنها تتطلب التنسيق مع أطراف مثل موردي المعدات والبرامج الحاسوبية ومقدمي خدمات الاتصالات وموردي معداتها. ورئي في عملية المراجعة أنه في غياب أي خطة رسمية وموثقة لإعادة الأمور إلى طبيعتها عقب الكوارث تظل استمرارية الأعمال الخاصة بالعمليات المؤتمتة في نظام الإدارة العالمي، إذا حدثت كارثة كبرى، معرضة لمخاطر شديدة لها آثار كبيرة على عمل المجالات الحاسمة في المنظمة.

١٠٤- وأوصي، في هذا الصدد، بوضع خطة دقيقة يتم توثيقها واختبارها لإعادة الأمور إلى طبيعتها عقب الكوارث ولضمان استمرارية الأعمال من أجل مركز الخدمات العالمي، قبل بدء تشغيل نظام الإدارة العالمي ومركز الخدمات العالمي. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

١٠٥- وأُنشئ مكتب الخدمات العالمي ليكون مركز اتصال وحيد بشأن المعلومات المتعلقة بالعمليات الإدارية العالمية وحل المشاكل. ولأن مكتب الخدمات العالمي سيقدم خدماته عن طريق الاتصال عن بُعد بطريقة تتعلق بالأعمال وذات طابع تقني فينبغي أن يتمتع موظفوه بالقدرات التقنية اللازمة لحل المشاكل، وينبغي أن يكون للمركز نطاق ترددات كافٍ. ورئي في عملية المراجعة أن الموظفين الذين سيعملون في مكتب الخدمات العالمي هم إلى حد بعيد موظفون حديثو التعيين ومعرفتهم التقنية محدودة. ومن ثم تعتبر معرفتهم المؤسسية بخصوص النظام القديم محدودة أيضاً. ومن المقترح معالجة ذلك بالتدريب على نظام الإدارة العالمي ونظم أوراكل (Oracle) وعلى المواضيع المعنية على يد خبراء في المواضيع المعنية، ولكن الموظفين سيتعلمون، إلى حد بعيد، من العمل على حل المشاكل. ومع ذلك فقد رئي في عملية المراجعة أن مكتب الخدمات العالمي لا يشارك في اختبار قبول المستهلك. وذكرت الإدارة أنها تعكف على استعراض اقتراح مقدم من شركة ساتيام (Satyam) بخصوص المستوى الثاني والثالث والرابع لدعم نظام الإدارة العالمي أثناء مرحلة انتقالية تعقب نقل الإنتاج، وأن موظفي مركز الخدمات العالمي سيعملون على نحو وثيق مع شركة ساتيام (Satyam) خلال هذه الفترة، كما أن المكاتب القطرية تنشئ مكاتب خدمات للمرحلة الانتقالية لدعم مرحلة ما بعد النقل. ويشدد الرد على مخاطر أن تفرط المنظمة في الاعتماد على شركة دمج النظم في سيناريو ما بعد الإنتاج.

١٠٦- وأشارت عملية المراجعة إلى عدم إجراء تحليل موثق للاحتياجات التدريبية (مثل تحليل المتطلبات من المهارات وتحليل نواقص المهارات) وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية (مثل عدد الموظفين الذين سيتم تدريبهم من أجل نظام الإدارة العالمي، وتدريب الموظفين على أداء أدوار محددة، وغير ذلك) كي يتسنى لمسؤولي المنظمة الاستعداد لسيناريو ما بعد بدء التشغيل. ورئي كذلك أن تدريب الموظفين من أجل مركز الخدمات العالمي بدأ يعتمد أسلوب تدريب المدربين، حيث يتولى الموظفون الذين تم تدريبهم تدريب الموظفين الآخرين في مكتب الخدمات العالمي. بيد أنه لا يوجد أي مرجع للمدربين يحتوي على وحدات محددة لتنفيذ التدريب، أو لم يتم إعداد مجموعة لوازم إنتاجية المستخدم للمرحلة الانتقالية في وقت الاضطلاع بالمراجعة. ويدل ذلك على عدم التساوق في الأسلوب المتبع في منهجية تنفيذ التدريب. وذكرت الإدارة ضمن جملة أمور أن مراجع المعلمين هي حيلة أداة مجموعة لوازم إنتاجية المستخدم، وأنه سيتم تزويد المدربين المعنيين بنظام الإدارة العالمي بالدلائل الإرشادية. ومع ذلك فإن عملية المراجعة تشير إلى أن مجموعة لوازم إنتاجية المستخدم هي عبارة عن مرجع للمدربين لا للمدربين، وإلى أن الدلائل الإرشادية لا يمكن أن تحل محل المراجع المفصلة.

١٠٧- وأوصي في هذا الصدد بإجراء تحليل موثق للاحتياجات التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع مرجع للمدربين ومجموعة لوازم إنتاجية المستخدم قبل بدء التشغيل، مع توفير التدريب الملائم لمستخدمي نظام الإدارة العالمي لسيناريو ما بعد بدء التشغيل. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

### إدارة المعارف

١٠٨- نظراً للزيادة المتكررة في حجم العمل الخاص بصيانة النظم القديمة لم يتمكن موظفو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة من الربط الكامل بمشروع نظام الإدارة العالمي. فإن نقل المعارف الخاصة بالحلول التقنية لنظام الإدارة العالمي من النظم وعمليات شركة دمج النظم إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تم على نحو محدود وغير كافٍ. وتعد المعرفة التنظيمية بوظائف نظام الإدارة العالمي محدودة داخل المنظمة، باستثناء فريق تطوير مشروع نظام الإدارة العالمي وشركة دمج النظم، ولا توجد أي بيانات تدل على وجود خطة مفصلة ذات طابع رسمي لنقل المعارف بين شركة دمج النظم الحالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي التي ستدير نظام الإدارة العالمي بعد بدء التشغيل. وأحاطت الإدارة علماء بالملاحظة التي صدرت عن عملية المراجعة، وذكرت أن استراتيجية المنظمة في الأجل الطويل كانت الاستمرار في إسناد مهام الدعم التقني للحلول التقنية إلى جهات خارجية، ومن ثم تقليل الحاجة إلى نقل وصون المعارف التقنية المفصلة للحلول التقنية داخل المنظمة. وأكدت أنها وهي تتفاوض على عقد الدعم، ستولي الاهتمام التام إلى مخاطر الإفراط في الاعتماد على شركة دمج النظم التي لاحظتها عملية المراجعة.

١٠٩- وأوصي في هذا الصدد بوضع خطة مفصلة ذات طابع رسمي ومحددة التوقيت لنقل المعارف المفصلة بين شركة دمج النظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولدى قبول هذه التوصية ذكرت الإدارة أن نقل المعارف اللازم سيتم أثناء مرحلة التعميم والاستقرار.

### تحويل البيانات والنقل والانتقال

١١٠- رُئي في عملية المراجعة أن تعقد العمل ونطاقه في ما يخص تحويل البيانات لم يقدر حق قدره أو لم يحظ بالأولوية الملائمة من قبل إدارة مشروع نظام الإدارة العالمي، وأن استراتيجية التحويل لم تتبع على نحو متسق، وأن العمل الفعلي لم يتبع الطرق المحددة في الوثيقة الخاصة بالتحويل. وذكرت الإدارة أن عمليات التحويل اللازمة من أجل نظام الإدارة العالمي معقدة بالفعل وأن قيود الموارد أخرت إنجاز بعض الوثائق المفصلة الخاصة بالتحويل. كما ذكرت أنه قد تم اتباع استراتيجية التحويل، كما هي مبينة في الوثيقة الخاصة بالتحويل، مع استثناءات قليلة. ومع ذلك فقد رُئي في عملية المتابعة أن هناك عدداً من الوثائق ذات الأهمية الحاسمة لم يتم إعداده بعد.

١١١- ورُئي في عملية المراجعة أن إتاحة مجالات الأعمال للبيانات شملت بيانات جديدة كان سيتعين إعدادها لولا ذلك، ولا توجد في النظم القديمة. ويتطلب ذلك تطويع البيانات الإلكترونية وإنشاءها/ صنعها/ جمعها. وهناك تحديداً مشاكل في عمليات تحويل بيانات الوحدات البرمجية والمالية، حيث يلزم إتمام خطط العمل وإقرارها وربطها بتكاليف الموارد البشرية وتجهيزها لاختبار التحويل. ويمكن أن يترتب على التقاعس في هذه المجالات أثر ضار بعملية النقل والجدول الزمني لبدء التشغيل. وذكرت الإدارة أن الحقيقة المشار إليها أعلاه تم تسليط الضوء عليها بوصفها تشكل مخاطر بالنسبة إلى كل أصحاب المصلحة.

١١٢- ورُئي في عملية المراجعة أنه لم يتم تحويل/ نقل أي بيانات تاريخية من آلية الشراء الإلكتروني (Web-Buy)، وأن البرنامج الحاسوبي الموجود في المنظمة سيظل متاحاً في هذه الآلية. وسيكون النفاذ له

ممكنًا حتى يتم إغلاق هذه الآلية فقط. وتضع الإدارة في حساباتها إنشاء قاعدة بيانات في نظام الإدارة العالمي خلال بضع سنوات. وينطوي ذلك على احتمال تعذر إجراء تحليل للاتجاهات السائدة في ما يتعلق بأوامر الشراء السابقة وتقييم أداء البائعين والموردين. وذكرت الإدارة أن نقل أوامر الشراء التاريخية إلى نظام الإدارة العالمي، فضلاً عن محدودية فوائده، ليس بالمهمة السهلة، ونظراً لهذه الصعوبة ستتاح بيانات أوامر الشراء في آلية الشراء الإلكتروني (Web-Buy) في إطار كل من إنهاء عمل النظام القديم واستراتيجية أرشفة البيانات. ومع ذلك لا تقترح أي وظيفة لتخزين البيانات في ما يتعلق بالمعلومات التاريخية المدرجة في نظام الإدارة العالمي، وما زال يتعين إنجاز إنهاء عمل النظام القديم وإنجاز استراتيجية أرشفة البيانات، ويُعد فقدان الذاكرة المؤسسية للمنظمة من المخاطر الفعلية في سيناريو ما بعد بدء التشغيل والتي لا بد من الإحاطة بها.

١١٣- وأوصي في هذا الصدد بالنظر في إتاحة المعلومات التاريخية لمجالات الأعمال عن طريق آلية مناسبة للربط بين آلية الشراء الإلكتروني (Web-Buy) القديمة وبين نظام الإدارة العالمي، بعد التشاور مع أصحاب الأعمال. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

١١٤- ورئي في عملية المراجعة أن التثبيت من البيانات لم يُدرج صراحة في مشروع نظام الإدارة العالمي، وليس هناك أي اختبار رسمي لصحة البيانات. وينبغي عادة تسوية البيانات والإشهاد عليها من قبل أصحاب الأعمال. ولوحظ أنه لم يخصص الوقت الكافي لهذا النشاط في خطة المشروع. وفهم في عملية المراجعة، ومن خلال التفاعل مع المستخدمين، أن من المتوقع الاضطلاع ببعض أنشطة التثبيت من البيانات، ولكن لم تذكر بوضوح تفاصيل حجم العينة والفترة التي سيتم فيها التثبيت. ولا توجد أي بيانات لتقدير وتخطيط الاضطلاع بضمان جودة البيانات المحولة (أي التثبيت واختبار الصحة من قبل أصحاب الأعمال).

١١٥- وعلى الرغم من أن الإدارة ذكرت أنه يجري تقليل المخاطر المتعلقة بجودة البيانات في عمليات النقل كشفت دراسة وثيقة النقل الرسمية أنه تم في حالات عديدة، بخصوص أمور تحدد معاملات هامة (مراكز العمل والمواقع والسفريات والموردين والبنود وأوامر الشراء والمخصصات والميزانية البرمجية، وغير ذلك) وصف معايير المقبولة بعبارات عامة يعتمد معظمها على العد الجزافي وجمع عينات عشوائية. وكانت خطط الأعمال الخاصة بالاضطلاع بالتسوية التفصيلية وإنهاء العمل خططا غير واضحة. ولما كانت هذه الفرصة قد تكون الفرصة الأخيرة قبل تحميل البيانات بصورة نهائية داخل نظام الإدارة العالمي بغرض التسيير الفعلي للأعمال في سيناريو ما بعد بدء التشغيل فإن هذا الاختبار المحدود لجودة البيانات يشكل مخاطر قد تتطلب معالجة في وقت لاحق بعد أن يدخل النظام حيز التشغيل.

١١٦- وأوصي في هذا الصدد بأن تنظر الإدارة في أن تعرّف بعبارات محددة ومفصلة منهجية التسوية والتثبيت بشأن البيانات المحولة، مع توفير مدخلات إحصائية محددة تعتمد على مجالات الأعمال قبل تحميل البيانات المحولة داخل نظام الإدارة العالمي لأغراض بدء التشغيل. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

١١٧- وإنهاء عمل النظام القديم هو ممارسة تتمثل في إلغاء نظام معين (تطبيق معين و/ أو قاعدة بيانات معينة و/ أو برنامج معين)، مع الإبقاء على إمكانية النفاذ إلى البيانات الهامة للأعمال والمخزنة في النظام. وليست هناك أي بيئة تدل على إنجاز استراتيجية خاصة بإنهاء عمل النظام القديم وأرشفة قاعدة البيانات. وإذا لم يتم إنهاء عمل النظم القديمة بفعالية وكفاءة قد تتكبد المنظمة تكاليف إضافية كبيرة في المستقبل من حيث المعدات والبرامج الحاسوبية والموارد البشرية والبنية التحتية. وعلاوة على هذا، ومع مراعاة أن هناك بعض المجموعات الوظيفية التي يتم بخصوصها إدراج البيانات النهائية فقط في النظام ولا تدرج فيه البيانات الوظيفية الكاملة (مثل المشتريات)، تظل مخاطر فقدان الذاكرة المؤسسية وأثره على عمليات اتخاذ القرار مرتفعة. وأكدت الإدارة أنها وهي تعمل على إنجاز الاستراتيجية ستضع في الحساب المخاطر التي لاحظتها

عملية المراجعة وستعد استراتيجية مؤقتة لتسهيل النقل إلى نظام الإدارة العالمي ولبيان استراتيجية الأرشفة المتوسطة الأجل.

## أمن النظام

١١٨- رُئي في عملية المراجعة أنه على الرغم من وجود وثيقة خاصة بأمن المعلومات العالمية في المنظمة تشمل السياسات الأمنية الشاملة الرفيعة المستوى فإن العمليات ذات الصلة لم تعرض بالتفصيل، ولا يوجد أي نظام رسمي لإدارة أمن المعلومات من أجل بيئة نظام الإدارة العالمي، بما في ذلك مركز الخدمات العالمي. ويُعد هذا المجال من مجالات المخاطر الرئيسية، وخصوصاً بالنسبة إلى مركز الخدمات العالمي، حيث ستم معالجة المعاملات الرئيسية والتي ستكون مربوطة بوحدة خدمة نظام الإدارة العالمي وبالمكاتب الإقليمية والقطرية. وذكرت الإدارة أن المنظمة تعكف على إعداد نظام لإدارة أمن المعلومات، وأكدت أنها ستضع في القريب العاجل مسودة عدة سياسات عامة وستتولى تنسيقها والحصول على الموافقة عليها، وهي سياسات ستحدد أساس القرارات والإجراءات الأمنية اليومية.

١١٩- إن أي نظام لتخطيط الموارد المؤسسية، مثل نظام الإدارة العالمي، يكون عدد مستخدميه كبيراً وحجم معاملاته الخاصة بكل موظف كبيراً أيضاً. وهناك مخاطر ذات صلة بتبادل المعلومات مع الأطراف الثالثة، مثل الموردين، من خلال ربط النظم. وبناءً على ما تقدم فإن نظم تخطيط الموارد المؤسسية، في حين أنها تزيد الكفاءة من خلال تبسيط أنشطة الأعمال وتحد كثيراً من العمليات اليدوية أو تتخلص منها، تكون في حاجة إلى ضوابط أمنية ملائمة تشكل جزءاً منها.

١٢٠- وتُعرب عملية المراجعة عن تقديرها لأن الإدارة اعتبرت دائماً أن إنشاء نظام الأمن واختباره جزء لا يتجزأ من المراحل المختلفة للمشروع والتي يتم فيها وضع واختبار العناصر الأمنية في إطار المشروع التجريبي واختبار قبول المستخدم. وبالإضافة إلى ذلك فقد ذكرت الإدارة أن أمن مستوى قاعدة بيانات التطبيق أوراكل (Oracle) يتضمن آلية أمنية، وأن النفاذ إلى مستوى نظام التشغيل هو نفاذ محدود وخاضع للمراقبة. ومع ذلك ففي غياب خطة موثقة ومختبرة جيداً يتعين دائماً تقييم فعالية سمات نظام الأمن وتحديد أي مواطن قصور تشوبه وتقليلها، بما في ذلك اختبار اختراق الشبكة الأمنية.

١٢١- وأوصي في هذا الصدد بإجراء تقييم دقيق لنظام الأمن وتوثيقه، بما في ذلك اختبار الاختراق. ولهذه الغاية يمكن النظر في الاستعانة بطرف ثالث مستقل. وقد قبلت الإدارة هذه التوصية.

## خاتمة

١٢٢- أبرزت عملية المراجعة، في استعراضها، عدداً من المخاطر في مجالات إدارة المشروع والعمليات التحضيرية الجارية والاختبارات التي تفضي إلى بدء عمل نظام الإدارة العالمي. وعلى الرغم من أنه لا يمكن الجزم باطمئنان، في هذه المرحلة، بأن المخاطر ستظهر بنفسها في شكل حالات تعطل أو توقف للنظام عند بدء العمل فإن هذه المخاطر، إذا لم تكتشف، يمكن أن تضعف النظام وأن تتطلب أيضاً إصلاحات مكلفة لاحقاً. وأشارت الإدارة إلى قبولها التوصيات، وهي خطوة نحو تقليل المخاطر تحظى بالترحيب.

١٢٣- والتوصيات الواردة أعلاه بخصوص نظام الإدارة العالمي تحظى بأولوية عالية. وقد قبلت الإدارة هذه التوصيات.

## حالات الاحتيال والاحتيال المفترض

١٢٤- بلغ عدد حالات الاحتيال التي ثبتت خلال الثنائية سبع حالات بمبالغ مجموعها ٢٣٥ ٢٣٥ دولاراً أمريكياً. ويسرني أن أشير إلى أنه تم الانتهاء من اتخاذ جميع الإجراءات الإدارية اللازمة بشأن هذه الحالات، وما زالت حالتان منهنما منظورتين أمام القضاء. وهناك حالات أخرى مفترضة من الاحتيال تم الإبلاغ عنها وبدأت الإدارة تحرياتها بشأنها. وسيتم رصد التقدم المحرز في التحريات في إطار المراجعة الخارجية للحسابات.

## كلمة تقدير

١٢٥- أود أن أعرب عن تقديري للتعاون والمساعدة من قبل المديرية العامة والمديرين الإقليميين وموظفي المنظمة أثناء عملية المراجعة.

فينود راي  
المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في الهند  
مراجع الحسابات الخارجي  
٢٨ آذار/ مارس ٢٠٠٨

## التذييل

أوصت لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي، في اجتماعها الثاني المعقود في أيار/ مايو ٢٠٠٥، بأن يتضمن تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن الثنائية جدولاً يوضح حالة تنفيذ التوصيات الهامة للمراجعة الخارجية للحسابات. وبناءً على ذلك يعرض البيان الوارد أدناه بإيجاز حالة تنفيذ التوصيات الهامة للمراجعة الخارجية للحسابات، في آخر آذار/ مارس ٢٠٠٨.

## حالة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات

التوصيات	حالة التنفيذ
<b>ألف: مراقبة المخصصات والنفقات</b>	
صدرت توصية بالامتنال للنظام المالي، ونصح القائمون على إدارة المخصصات بعد السماح بظهور أرصدة سالبة.	هذه عملية مستمرة وسيواصل رصدها في إطار المراجعة الخارجية للحسابات. ولوحظت حالات ظهرت فيها أرصدة سالبة وأبلغت الإدارة بها.
<b>باء: السلف المقدمة إلى الموظفين</b>	
صدرت توصية بتكثيف الجهود من أجل تسوية السلف التي لم تسدد بعد، وتمت الجزاءات وعمليات الاسترداد حسب النظام.	تحقق تقدم كبير في تسوية السلف التي لم تسدد بعد. وشدت الإدارة على التقيد الصارم بالنظام في ما يخص الجزاءات وعمليات الاسترداد. وستستمر المراجعة الخارجية للحسابات في رصد التقدم المحرز في إطار عمليات المراجعة القادمة.
<b>جيم: المشتريات</b>	
صدرت توصية بإمكانية تأمين رصيد بقيمة أذن الشراء التي تضعها المكاتب الإقليمية في المقر الرئيسي. كما صدرت توصية بإنشاء قاعدة بيانات تضم البائعين.	تقترح الإدارة تنفيذ التوصيات بعد إدخال نظام الإدارة العالمي. وستستمر المراجعة الخارجية للحسابات في رصد التقدم المحرز في التنفيذ.
صدرت توصية بالرصد الرسمي الطابع لاستمرارية إعلان الطوارئ.	تم تنفيذها.
صدرت توصية باستعراض الممارسة الخاصة بالشراء على أساس بيانات الأسعار المتلقاة رداً على طلب تقديرات الأسعار.	تم تنفيذها.

<p>الإدارة في انتظار إبلاغها بالإجراءات المتخذة لتنفيذ التوصية.</p>	<p><b>دال: اتفاقات الخدمات التقنية</b></p> <p>صدرت توصية بإضفاء الطابع الرسمي على اتفاقات الخدمات التقنية قبل بدء العقد.</p> <p>وصدرت توصية بضمان تلقي التقارير التقنية والمالية.</p> <p>وصدرت توصية بوضع التقارير المالية في الحسبان قبل إبرام العقود التالية.</p> <p>وصدرت توصية بأن تبحث لجنة استعراض العقود حالات عدم التقيد بشروط العقود.</p> <p>وصدرت توصية بأن تستعرض المنظمة ما إذا كانت اتفاقات الخدمات التقنية تشكل أم لا أداة ملائمة لتمويل الأنشطة التي لا تشتمل على عنصر بحثي.</p>
<p>أصدرت الإدارة تعليماتها بهذا الخصوص. وستستمر المراجعة الخارجية للحسابات في رصد التقدم المحرز في التنفيذ.</p>	<p><b>هـ: المنح الدراسية (المكتب الإقليمي لشرق المتوسط)</b></p> <p>تمت توصية المكتب الإقليمي لشرق المتوسط بالعمل على تقديم التقارير التي تأخر تقديمها، وتعزيز الرقابة الداخلية.</p>
<p>استهلت الإدارة إجراءات التنفيذ. وستستمر المراجعة الخارجية للحسابات في رصد التقدم المحرز في التنفيذ.</p>	<p><b>واو: الجرد (المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا)</b></p> <p>تمت توصية المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا بالفحص الدقيق لشؤون الرقابة الداخلية الخاصة بتسجيل وإدارة المستهلكات.</p>
<p>هذا نشاط مستمر وستواصل المراجعة الخارجية للحسابات رصد التنفيذ.</p>	<p><b>زاي: وضع ميزانية البرامج (المكتب الإقليمي لأوروبا)</b></p> <p>صدرت توصية بأن يتم تخصيص الموارد بين مجالات العمل بطريقة تتلافى النقص الشديد في بعض المجالات والإفراط الشديد في مجالات أخرى.</p>

= = =