

Distr.: General
4 August 2003
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثامنة والخمسون

البندان ١٢١ و ١٣٢ من جدول الأعمال المؤقت*

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

استعراض الازدواجية والتعقيد والبيروقراطية في عمليات الأمم المتحدة
وإجراءاتها الإدارية

مذكرة من الأمين العام

١ - عملاً بقرارات الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بقاء المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤، و ٢٤٤/٥٤ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩، و ٢٥٣/٥٦ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، يتشرف الأمين العام بأن يحيل، لإطلاع الجمعية العامة، التقرير المرفق المحال إليه من وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية، عن استعراض الازدواجية والتعقيد والبيروقراطية في عمليات الأمم المتحدة وإجراءاتها الإدارية.

٢ - ويخطط الأمين العام علماً بالنتائج المبينة في التقرير ويتفق مع التوصيات الداعية إلى إزالة الازدواجية في العمليات وتحسين كفاءتها.



تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن استعراض الازدواجية والتعقيد والبيروقراطية في عمليات الأمم المتحدة وإجراءاتها الإدارية

موجز

طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٥٣/٥٦ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، إلى الأمين العام أن يستعرض، بمساعدة مكتب خدمات الرقابة الداخلية، المهام والإجراءات والسياسات الإدارية بهدف إزالة الازدواجية والإجراءات والممارسات البيروقراطية غير الضرورية والمعقدة داخل جميع إدارات وهيئات الأمانة العامة، وأن يكفل إدارة المنظمة بطريقة متكاملة بغية إزالة الازدواجية.

وركز الفريق على العمليات المتبعة في السفر والشراء وإدارة استحقاقات الموظفين واعتمد نهجا استشاريا يرمي إلى الحصول على معطيات من الموظفين ذوي الصلة على نطاق المنظمة.

وتبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن البيئة الإدارية داخل الأمانة العامة لا تعطي ثقلا تاما لمزايا التكنولوجيا، ولا تطبق الممارسات الحديثة التي تتبعها منظمات أخرى في إدارة العمليات. وما زالت عمليات إدارية كثيرة تدار يدويا وتعوق العمل وتستغرق وقتا طويلا وتفتقر إلى الكفاءة وتكلف كثيرا في إدارتها. وفي بعض الحالات، تؤدي مستويات الرقابة إلى إبطاء العمليات دون أن تفرز أي قيمة حقيقية.

بيد أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية قد لاحظ أن مكاتب معينة قد عاجلت القضية من خلال وضع عمليات جديدة في الوقت الذي تمر فيه مكاتب أخرى بمراحل متباعدة من البدء في بذل بعض الجهد أو التخطيط له بغرض تغيير العمليات داخل مجالات تخصصها.

وأنشأ مكتب خدمات الرقابة الداخلية فريقا توجيهيا يحمل اسم "مكتب إدارة المشاريع" سيقصر وجوده على الفترة التي سيستغرقها هذا الاستعراض. وقد دُعي إلى المشاركة فيه أصحاب المصلحة ذوو الصلة داخل إدارة الشؤون الإدارية وكذلك الموظفون التنفيذيون. والقصد من مكتب إدارة المشاريع هو وضع حالة عمل ستشكل الأساس للتوصيات الواردة في هذا التقرير ومعالجة ما قد ينشأ من قضايا شاملة لعدة قطاعات.

واستنادا إلى الملاحظات والاقتراحات والأفكار التي تولدت خلال العديد من المناقشات التي جرت مع الموظفين (هم أساسا من إدارة الشؤون الإدارية)، صيغت التوصيات التالية:

١ - تشكيل فريق مشاريع يمثل فيه جميع أصحاب المصلحة الغرض منه وضع تحليل مفصل للاحتياجات:

(أ) إدارة عملية السفر آليا بغية تزويد الموظفين بنموذج إلكتروني لطلب السفر موصول بينيا بنظام المعلومات الإدارية المتكامل وكذلك نموذج إلكتروني لمطالبة السفر يستخدم البيانات المتاحة داخل النظام؛

(ب) وضع مواصفات طلب شراء على نطاق المنظومة، يمكن استخدامه بالمقر وبالمكاتب الواقعة خارج المقر وبعثات حفظ السلام؛

(ج) زيادة آلية عمليات إعانة الإيجار ومنحة التعليم وبدل الإعالة كي تتاح للموظفين إمكانية الوصول إلى بياناتهم الشخصية والنماذج الإلكترونية لطلب الاستحقاقات.

٢ - تبسيط إجراءات عملية السفر، بحيث يُحذف إجراء المطالبات بالنسبة إلى عمليات السفر التي لا تتخطى سير الرحلة المأذون به.

٣ - تطبيق سياسة لأمن المعلومات وخصوصية البيانات؛ مع صدور تعليمات إدارية تجعل الأذونات الإلكترونية مقبولة في حالتي الموافقة والتحقق من البيانات.

٤ - إتاحة تحقق الموظفين من البيانات ذاتيا في ظل آلية يجري في إطارها فحص عشوائي للمستندات المؤيدة لصحة معونة الإيجار وبدل الإعالة.

٥ - إعادة تحديد دور المكتب التنفيذي والموظفين الإداريين داخل الإدارات والمكاتب.

٦ - إعداد سجل مركزي لمشاريع النظم المحوسبة.

وخلال الاستعراض جرى بعض العمل المتصل بالتوصيات السابقة. واستجابة لمسودة التقرير، قدمت إدارة الشؤون الإدارية المستجندات المتعلقة بحالة مبادرتين من هذا القبيل، إحداهما تمكين الموظفين من طلب بدل الإعالة آليا (كي يحل محل النموذج P.84 المجزأ يدويا) والأخرى تشكيل فريقا للعمل على تجهيز عملية استحقاقات منحة التعليم آليا.

وشكلت أيضا إدارة الشؤون الإدارية فرقة عمل لاستعراض تفويض السلطة داخل المنظمة. وسوف يتناول الاستعراض الذي ستقوم به فرقة العمل تعيين أدوار ومسؤوليات المكتب التنفيذي، حسب التوصيات الواردة في هذا التقرير. وأفادت أيضا إدارة الشؤون الإدارية أن شعبة المعلومات والخدمات التكنولوجية قد أتمت إعداد سجل مركزي للنظم (التوصية ٦)، المتاح حاليا على شبكة إنترنت التابعة للأمم المتحدة.

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٥	٢-١	 مقدمة - أولا
٥	٦-٣	 المنهجية - ثانيا
٦	٩-٧	 النطاق - ثالثا
٦	١٢-١٠	 ملاحظات عامة - رابعا
٧	٥١-١٣	 ملاحظات مفصلة - خامسا
٧	٢٠-١٤	 الإجراءات اليدوية والمزدوجة - ألف
٩	٣٢-٢١	 الإجراءات البيروقراطية المعقدة - باء
١٢	٣٩-٣٣	 إعادة تعريف دور المكاتب الإدارية - جيم
١٤	٤٨-٤٠	 إدارة عملية تكامل التحسينات المدخلة على العمليات - دال
١٦	٥١-٤٩	 إدارة التغيير - هاء
١٦	٦٦-٥٢	 التوصيات - سادسا

أولا - مقدمة

- ١ - طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٣/٥٦ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، إلى الأمين العام أن يستعرض، بمساعدة مكتب خدمات الرقابة الداخلية المهام والإجراءات والسياسات الإدارية، بهدف إزالة الازدواجية والإجراءات والممارسات البيروقراطية غير الضرورية والمعقدة داخل جميع إدارات وهيئات الأمانة العامة، وأن يكفل إدارة المنظمة بطريقة متكاملة بغية إزالة الازدواجية.
- ٢ - وقد طلبت تعليقات الإدارة على مسودة التقرير وروعت تلك التعليقات عند إعداد التقرير النهائي. وتعليقات الإدارة مبيّنة بخط مائل.

ثانيا - المنهجية

- ٣ - اتبع قسم المشورة الإدارية التابع لمكتب خدمات الرقابة الداخلية نهجا تشاوريا في هذا التكليف، كان القصد منه إشراك الموظفين منذ البداية. وقد أقر المكتب بأن المعطيات والآراء النيرة التي يمكن جمعها من الموظفين الذين يؤدون واجبات إدارية يوميا لا غنى عنهما في المشروع، وكذلك الحاجة إلى تسليط الضوء على القضايا ورفع وعي الموظفين بالفرص المتاحة لتحسين طرائق العمل.
- ٤ - وقد يَسَّرَت المنهجية المستخدمة تنظيم حلقات عمل للموظفين التنفيذيين داخل الأمانة العامة وكذلك إجراء مقابلات واجتماعات مع الموظفين والإدارة داخل إدارة الشؤون الإدارية، بما في ذلك شعبة الحسابات، ودائرة السفر والنقل، وشعبة الشراء، ومكتب إدارة الموارد البشرية. وقد استُخدم البريد الإلكتروني بشكل مكثف لتجميع البيانات من الموظفين داخل المكاتب الواقعة خارج المقر.
- ٥ - وقام المكتب بجمع بيانات من المكاتب الإدارية بالمقر والمكاتب الواقعة خارج المقر بشأن العمليات والإجراءات التي يرون أنها تنطوي على ازدواجية وبيروقراطية وتعقيد بالغ. وطاف أيضا الفريق التابع لمكتب خدمات الرقابة الداخلية على الموظفين طالبا مقترحاتهم بشأن كيفية تغيير العمليات أو الإجراءات أو تعزيزها أو إلزائها لتحسين الكفاءة والفعالية.
- ٦ - وشاركت بفعالية إدارة الشؤون الإدارية في المناقشات المتعلقة بمبادرات تحسين عملياتها الحالية أو المقبلة وفي تحديد أثر تلك المبادرات وتوصيات المكتب بشأن المنظمة.

ثالثاً - النطاق

٧ - ركز المشروع حصراً على العمليات الإدارية. وقد استُبعدت المجالات الفنية من نطاق المشروع حيث إنه يجري معالجتها من خلال مبادرات أخرى داخل نطاق عملية الإصلاح.

٨ - وتركز النهج الذي اتبعه مكتب خدمات الرقابة الداخلية في الولاية الموكلة من الجمعية العامة بشأن الاستعراض على المجالات الإدارية التي إذا ما بُسُطت إجراءاتها يمكن أن تفضي إلى تعزيز إنتاجية المنظمة. واختيرت عمليات السفر والشراء والإدارة المتعلقة باستحقاقات الموظفين حيث إنها تستلزم حجماً كبيراً من الإجراءات الإدارية التي قد تُحدث أكبر قدر ممكن من التأثير في عمليات المنظمة.

٩ - وفي حين أن التوصيات المقدمة تستند إلى الملاحظات في تلك المجالات الثلاثة، فإنها تتصل بمعظم عمليات المنظمة التي لم يطبق عليها النظام الآلي تطبيقاً تاماً أو التي تستلزم استكمال النماذج يدوياً. وإضافة إلى ذلك، تقترح توصيات كثيرة أن تنهج المنظمة سياسات جديدة أو تعزز ما هو قائم منها على أن تكون تلك السياسات قابلة للتطبيق على جميع العمليات.

رابعاً - ملاحظات عامة

١٠ - كشف الاستعراض النقاب عن أن البيئة الإدارية داخل الأمانة العامة لا تعطي ثقلاً تاماً لمزايا التكنولوجيا، ولا تطبق الممارسات الحديثة التي تتبعها منظمات أخرى في إدارة العمليات. وفي واقع الأمر ما زالت بعض العمليات الإدارية تدار يدوياً وتعوق العمل وتستغرق وقتاً طويلاً وتفتقر إلى الكفاءة وتكلف كثيراً في إدارتها. وفي بعض الحالات تؤدي مستويات الرقابة إلى إبطاء العمليات دون أن تفرز أي قيمة حقيقية.

١١ - بيد أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية قد لاحظ أن مكاتب معينة قد عالجت بالفعل القضية من خلال وضع عمليات جديدة وأن مكاتب أخرى تمر بمراحل متباينة من البدء في بذل بعض الجهد أو التخطيط له لتحسين ما تقوم به من عمليات. فعلى سبيل المثال، وضع مكتب إدارة الموارد البشرية نظاماً آلياً للتوظيف والتنسيب يعرف باسم (Galaxy). ويتضمن تصميمًا لنموذج منفصل يرمي إلى تيسير إدارة استحقاقات الموظفين ويوفر لهم إمكانية الوصول إلى سجلاتهم الشخصية. وما برحت شعبة الحسابات تستطلع خيارات ترمي إلى تحسين عملية رد تكاليف السفر، كما تعكف شعبة الشراء على أداء عملية مستمرة لإصلاح شراء السلع والخدمات.

١٢ - ويقدم هذا التقرير توصيات للتحسين تتصل بعنصرين حاسمي الأهمية: أولهما، تبسيط إجراءات العمليات من خلال تدفق العمل آلياً؛ وثانيهما، تنفيذ سياسات ملائمة لدعم وجود بيئة آلية. وعلى إثر إجراء الاستعراض، سيكون من شأن تنفيذ التوصيات إحداث أثر جوهري في إزالة الازدواجية والتعقيد ويخفض تكلفة العمليات الإدارية داخل المنظمة.

خامسا - ملاحظات مفصلة

١٣ - تؤيد الملاحظات المفصلة المبينة في الفقرات التالية قضية التغيير. ورغم أن تركيز التقرير ينصب على عمليات معينة في السفر والشراء وإدارة استحقاقات الموظفين، يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الملاحظات يمكن تطبيقها على عمليات أخرى داخل المنظمة ما زال يستلزم اتمامها تجهيز النماذج يدوياً. لذا لن تكون التوصيات وما يرتبط بها من فوائد منحصرة في العمليات قيد الاستعراض.

ألف - الإجراءات اليدوية والمزدوجة

١٤ - أفضى تنفيذ نظام المعلومات الإدارية المتكامل إلى تحريك المنظمة من تجهيز المعاملات ورقياً بصفة أساسية إلى عمليات تدار يدوياً بصفة جزئية. بيد أن إجراء العمل بشكل آلي تام لن يتم إلا من خلال تحقيق إتمام تدفق العمل تماماً بصورة إلكترونية. ويمثل استيفاء النماذج يدوياً جزءاً أصيلاً من العمليات الحالية المتعلقة بالسفر والشراء واستحقاقات الموظفين. وفي حين أن معظم النماذج التي تستخدم عموماً داخل المنظمة متاحة الآن إلكترونياً، فإنها لم تدمج بعد في نظام المعلومات الإدارية المتكامل. وما زالت تستلزم الإجراءات الراهنة ضرورة الحصول على البيانات من نظام المعلومات الإدارية المتكامل أو غيره من النظم الحوسبة. وإضافة إلى ذلك، غالباً ما تستلزم الإجراءات استنساخ النموذج للحصول على التوقيع بالموافقة.

١٥ - إن عدم استخدام الموارد بكفاءة نتيجة ازدواجية الجهود قد يكون له أهميته بالنظر إلى الأثر المضاعف الناشئ عن جميع العمليات الإدارية داخل المنظمة التي تستلزم استيفاء النماذج والتي يعاد لإتمامها إدخال نفس البيانات داخل النظام الحوسب. فقد يزداد عدم الكفاءة عند ظهور أثر تأخر التجهيز والأخطاء الناشئة عن إدراج البيانات غير الدقيقة.

١٦ - ويشير "جمع البيانات في المرحلة التمهيدية" إلى تحول في المسؤولية والمساءلة عن إدخال البيانات الدقيقة في مصدر المعاملة أو موضع بدئها. وينبغي أن تكفل هذه الممارسة قيام الفرد الطالب للمعاملة بإدخال البيانات مباشرة داخل النظام الملائم، ومن ثم تقليل

الحاجة إلى النماذج الورقية وإلغاء الازدواجية في إدخال البيانات وما ينشأ عن ذلك من أخطار نتيجة إدخال بيانات غير دقيقة.

١٧ - وفي العملية التي تجري آلياً يتم تسير المعاملة إلكترونياً عبر النظام بطريقة متسلسلة تعرض المعاملة على الفرد المختص لاتخاذ ما يلزم من إجراء في الوقت الحقيقي المستغرق. ويوفر هذا التدفق الإلكتروني للعمل الوقت الذي عادة ما يخصصه الشخص لتقديم النماذج الورقية بنفسه للحصول على الموافقة أو للتحقق من البيانات إلى الأفراد الذين عادة ما يعملون في مواقع شتى. وباستعمال التدفق الآلي للعمل، لا يرقن الوقت الذي يلزم لإتمام المعاملة بموقع الشخص أو مدى قربه من الفرد الذي يصدر الموافقة أو يتحقق من البيانات.

١٨ - ويتعين الإبقاء في عملية التدفق الإلكتروني للعمل على الضوابط الداخلية التي تستلزمها المعاملات. إذ إن إجراءات الموافقة والتحقق من البيانات هي جزء إجباري وأصيل من أجزاء تدفق العمل داخل العمليات الإدارية. وفي معظم الحالات يكون التوقيع الشخصي هو الشكل الوحيد المقبول لصدور الإذن اللازم. إن اقتضاء صدور الإذن من خلال توقيع شخصي يستتبعه إجراء يدوي يعوق الجهود المبذولة لإجراء عملية ما بنظام آلي تام. لذا فإن الإقرار بالأذونات الإلكترونية وقبولها هو عنصر أساسي من عناصر العملية. وسوف تكون ثمة حاجة لتنفيذ سياسات المنظمة التي تكفل أن تكون جميع العناصر الأمنية والإجرائية كافية لتوفير ذات المستوى من الرقابة الداخلية والمساءلة الموفر من خلال الأذونات الصادرة بتوقيع شخصي.

١٩ - ومن الواضح أن هناك ما يستدعي استعمال الآلية لإزالة الازدواجية وتبسيط إجراءات العمليات. ويتعزز هذا الرأي أكثر بالحالات التي تكون فيها الوفورات ملموسة بقدر أكبر. وقد قدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن قيام قسم المرتبات بطبع وتوزيع كشوف مرتبات موظفي الأمانة العامة شهرياً كان يكلف المنظمة ما مقداره ٨٨ ٠٠٠ دولار سنوياً. وخلال إعداد هذا التقرير، قامت دائرة نظام المعلومات الإدارية المتكامل وقسم المرتبات بوضع وتنفيذ وسيلة لتوزيع كشوف المرتبات عبر البريد الإلكتروني، مما أتاح للموظفين إمكانية الوصول إلى كشوف مرتباتهم شهرياً من أي موضع يوفر إمكانية الوصول إلى حساب بريد الأمم المتحدة الإلكتروني. وأدى ذلك إلى عدم الحاجة إلى طبع وتوزيع كشوف المرتبات وأضاف ميزة أخرى للموظفين هي إمكانية وصولهم إلى كشوف مرتباتهم حتى عندما يكونون في موقع بعيد عن مكاتبهم.

٢٠ - وثمة فائدة إضافية من إدخال النظام الآلي هي أنه على عكس الورق، لن تُفقد النسخ ولن توضع في غير مكانها عند الانتقال من مكتب إلى آخر. ومن شأن تطبيق التتبع الآلي

على مراجعة الحساب اقتفاء الأفراد لأثر المعاملات المأذون بها وتمكين الموظفين ذوي الصلة من فحص حالة معاملاتهم في الوقت الحقيقي المستغرق. وتظل المعلومات مع المعاملات في كل خطوة من خطوات العملية، لذا يمكن استخدامها في ملء نماذج جديدة مما يمثل وفورات جوهرية في وقت الموظف الإداري.

باء - الإجراءات البيروقراطية المعقدة

٢١ - إن إزالة الخطوات التي لا لزوم لها في عملية ما هو وسيلة أخرى لتقليل التعقيد. فعلى سبيل المثال هناك ٢٩ خطوة في عملية السفر الراهنة تبدأ من الطلب الأولي حتى تسوية الاستحقاقات والبدلات. والعملية تتسم بالتعقيد وتتضمن تفاصيل زائدة ويمكن أن تفضي إلى تضارب في تطبيق قواعد السفر وتأخير رد المصروفات.

٢٢ - وفي عام ٢٠٠١، صدر زهاء ٨٠٠ ٥ إذن سفر من الأمانة العامة، ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن المسافرين، في زهاء ٥٠ في المائة من المعاملات، لم يتجاوزوا مسار الرحلة ولم يغيروا فترة السفر المأذون بها في طلب السفر الأصلي. وبناء عليه، إذا ما تلقى المسافر تذاكر السفر والسلف النقدية ليغطي بالكامل جميع المصروفات وتكاليف الإعاشة، فإن التسوية لن تسفر عن أي زيادة أو نقص. وحيث إن سلف السفر لا تسدد حالياً بالكامل واتباع إجراء مطالبات السفر إجباري، فإن العملية تسفر عن تسوية ضئيلة، عادة ما تتمثل في مصروفات الخطة النهائية. وبالنظر إلى الجهد الذي يبذله الموظفون والمكاتب التنفيذية وشعبة الحسابات في عملية السفر، فضلاً عن الشكاوى إزاء التأخيرات في تسوية المطالبات، ستكون هناك فائدة جمة من وراء التحسين. ويمكن أن تعزى التأخيرات في التسوية إلى حجم المطالبات المقدمة إلى ستة من موظفي الخدمات العامة العاملين بوحدة مطالبات السفر ومطالبات البائعين التابعة لشعبة الحسابات، الذين يقومون بتحليل كل مطالبة وحسابها لتحديد المبلغ الصحيح المستحق للمسافر أو منه. ورغبة في كفالة الدقة، فهم يكررون أيضاً عملية التحقق التي يضطلع المكتب التنفيذي بالمسؤولية عنها.

٢٣ - وتقدم حالات السفر التي لا يُتجاوز فيها المسار الوارد بطلب السفر الأصلي فرصة جوهرية لإزالة الازدواجية والتعقيد في عملية السفر. ويمكن إنجاز ذلك من خلال إجراء تغيير إجرائي يأذن لمدير البرنامج بالموافقة على إتمام السفر وللموظف التنفيذي بالتحقق من الامتثال للأنظمة والقواعد ذات الصلة. وباستخدام الإجراء الجديد وافترض عدم تجاوز المسار الوارد بطلب السفر الأصلي، يمكن إنهاء عملية السفر داخل الإدارة أو المكتب دون حاجة إلى تقديم مطالبة السفر.

٢٤ - ومن شأن إجراء التغيير الموصى به في الإجراءات إزالة ما مقداره ٥٠ في المائة من حجم مطالبات السفر التي تقدم في الوقت الراهن إلى وحدة مطالبات السفر ومطالبات البائعين. وإضافة إلى ذلك، فإن من شأن خفض حجم العمل تحسين زمن تداول مطالبات السفر التي تكون هناك حاجة فعلية لتقديمها.

٢٥ - وتبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن عملية إدارة استحقاقات الموظفين تتضمن حجما كبيرا من المعاملات والطلبات وعمليات الموافقة التي تتطلب عملا مكثفا سواء من الموظفين أو موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية. ويضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن بالمسؤولية عن إدراج طلب الاستحقاقات المقدم من الموظف في نظام المعلومات الإدارية المتكامل، وفحص المستندات الداعمة المرفقة، وعمل نسخ من المستندات وإيداع الطلب بالملفات.

٢٦ - وقد تبين من التحليل الذي قام به مكتب خدمات الرقابة الداخلية لتكلفة قيام الموظف الإداري بمكتب إدارة الموارد البشرية بالتحقق من مدى أهلية الموظف، وفحص المستندات الداعمة، وإدخال البيانات، والحفظ بالملفات أن التكلفة التقديرية لكل معاملة من معاملات إعانة الإيجار تبلغ ٣٩٠ دولارا وأن التكلفة التقديرية لكل طلب من طلبات منحة التعليم تبلغ ٣٤٠ دولارا. وقُدرت تكلفة التجهيز اليدوي لنموذج بدلات الإعالة (P.84) بالنسبة إلى جميع الموظفين العاملين بالمقر بمبلغ ٥٣٧ ٠٠٠ دولار سنويا. ويكلف إجمالا قيام مكتب إدارة الموارد البشرية بإدارة استحقاقات الموظفين المنظمة ما مقداره ١,٩ مليون دولار سنويا. وذلك المبلغ هو التكلفة التقديرية الراهنة لعملية الإدارة ولا ينبغي اعتبار أنه سيتم توفيره بالكامل. وسوف تستلزم التغييرات الموصى بها إعادة توزيع بعض الموارد إلى مهام أخرى، مثل إنشاء وحدة لأداء عملية فحص ورصد طلبات الاستحقاق المقدمة من الموظفين.

٢٧ - وأظهرت الجهود التي بذلها مكتب خدمات الرقابة الداخلية بغرض مطابقة الأسس المرجعية لعمليات الأمم المتحدة على مثيلاتها في منظمات دولية أخرى أن تلك المنظمات تعاني في كثير من الحالات من ذات القضايا. بيد أن البنك الدولي أجرى تغييرات على حزمة استحقاقات ومزايا الموظفين، مما أفضى إلى خفض تكلفة إدارتها. ويوحد النموذج الذي وضعه البنك الدولي لاستحقاقات الموظفين إعانة الإيجار ومنحة التعليم وبدل الإعالة في مبلغ إجمالي مقطوع، يسدد فصليا كمتأخرات. ويطلق على هذا الاستحقاق اسم "علاوة التنقل" ويهدف إلى تشجيع ومكافأة الموظفين على التنقل. ويخفض الاستحقاق وفقا لجدول

متدرج حتى يصل إلى صفر في السنة العاشرة، بيد أن الدورة تبدأ من جديد في السنة الأولى من كل مرة يغير فيها الموظف مركز العمل.

٢٨ - وفي حين أن علاوة التنقل تزيل التكاليف الإدارية وتشجع الموظفين على التنقل، فإنها قد تزيد التكلفة الإجمالية التي تتكبدها المنظمة في استحقاقات الموظفين. وإذا ما ارتأت الأمم المتحدة اتباع هذا الخيار، فإنها ستكون بحاجة إلى العمل عن كثب مع لجنة الخدمة المدنية الدولية لدراسة تأثير سداد استحقاقات الموظفين على أساس مبلغ إجمالي مقطوع.

٢٩ - وتوضح تقديرات تكلفة إدارة استحقاقات الموظفين بالطريقة التي تجري بها حاليا تأثير تنفيذ تطبيق نظام لتناول استحقاقات الموظفين عبر الحاسوب. وسوف يكون من شأن التطبيق التدريجي لإجراءات تُحوّل المسؤولية عن طلبات الاستحقاقات من الموظفين الإداريين داخل مكتب إدارة الموارد البشرية إلى موظفي المنظمة زيادة تبسيط إجراءات العملية.

٣٠ - وسوف يلقي منهج التحقق الذاتي من البيانات تبعة إدخال البيانات الشخصية الدقيقة على موظف المنظمة. وباختصار يستلزم إجراء التحقق الذاتي من البيانات من موظف المنظمة التحقق من مدى دقة البيانات المقدمة دعماً لطلب الاستحقاقات والاحتفاظ بجميع المستندات الداعمة. وسيكون من المتطلبات الهامة في منهج التحقق الذاتي من البيانات وضع سياسات تدعم هذا المنهج ووضع نظام داخل مكتب إدارة الموارد البشرية لرصد طلبات استحقاقات الموظفين ومراجعتها حسابياً. وينبغي وضع معايير لنظام الرصد ومراجعة الحسابات لتعيين طلبات معينة للاستحقاقات كي يتم فحصها فحصاً فورياً على أن يتم أيضاً اختيار بعض الطلبات عشوائياً بحيث يمكن مراجعة طلبات جميع الموظفين في فترة معينة. وبالنسبة إلى بعض الجوانب، من شأن العمليات التي تجري آلياً تيسير الرصد، حيث تزداد إمكانية الوصول إلى البيانات ويصبح حفظها وتحليلها أسراً. ويمكن أيضاً تصميم شكل هذا النظام بحيث يبرز الاستثناءات ويسلط الضوء على أي مخالفات استناداً إلى معايير محددة مسبقاً.

٣١ - بيد أن ثمة حاجة في الوقت ذاته إلى تطوير السياسات بغية كفالة أن يتاح للمنظمة حق الرجوع على الموظف في حالة إخلاله بالأمانة. وبمجرد اعتماد السياسات يكون لزاماً على الإدارة تطبيق السياسات في تساوق بغرض كفالة عدم تعرض المنظمة لخسارة مالية.

٣٢ - وتنبع أيضاً الازدواجية والتعقيد والبيروقراطية داخل العمليات الإدارية بالمنظمة من عدم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية، الأمر الذي قد يزيد تكلفة تطبيقها بقدر أكبر من حجم المخاطرة المخصصة لتقليله. إن تأثير التحقق الذاتي من البيانات في العمليات هو تأثير جوهري؛ بيد أنه نظراً إلى القدر الكبير من المخاطرة في استحقاقات منحة التعليم، على سبيل

المثال، لا يوصي مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتطبيق التحقق الذاتي من البيانات على هذه العملية في البداية. ويتمثل التحدي في تحقيق أمثل قدر من التوازن بين الكفاءة والرقابة، وهو ما سيفضي في نهاية المطاف إلى تقليل ما تتعرض له المنظمة من مخاطر إلى أدنى حد.

جيم - إعادة تعريف دور المكاتب الإدارية

٣٣ - في إطار النظام الحالي، تلعب المكاتب التنفيذية والوحدات الإدارية التابعة للمكاتب الواقعة خارج المقر دوراً محورياً في تجهيز العديد من الإجراءات الإدارية. بيد أن تزايد استخدام الوسائل الآلية وتفويض السلطات، يتوقع أن يؤدي إلى انخفاض مستوى المشاركة المطلوب منفرادي الموظفين الإداريين، ومن ثم توسيع نطاق دورهم من مجرد الاضطلاع بالرقابة الإدارية إلى القيام بتقديم خدمات أخرى. وفضلاً عن ذلك، فإن التغييرات الموصى بإدخالها على العمليات تسند مهمة القيام بإدخال البيانات إلى الموظف الذي يشرع في إجراء المعاملة. ويمكن إسناد أدوار أخرى إلى الموظفين الذين يقومون حالياً بهذه الأنشطة في المكاتب التنفيذية أو الوحدات الإدارية. وسيتطلب تحديد هذه الأدوار الجديدة إجراء مزيد من التقييم من طرف إدارة الشؤون الإدارية.

٣٤ - ومن شأن إعادة توزيع الموظفين الإداريين للقيام بأنشطة أخرى، لا سيما إذا ما كانت هذه الأنشطة برامجية، أن يخفض من حجم التنظيم الإداري. وفي آذار/مارس ١٩٩٧، طلب الأمين العام إلى المنظمة بأن تلتزم بإدخال تخفيض على تكاليفها الإدارية وغير البرامجية، من نسبة قدرت بـ ٣٨ في المائة من الميزانية العادية إلى نسبة ٢٥ في المائة بحلول سنة ٢٠٠١. وفي الوقت الذي لا يمكن فيه إجراء مقارنة مباشرة بشكل دقيق، باستخدام سنة ١٩٩٦ أساساً للحساب، بسبب عملية إعادة الهيكلة اللاحقة، فإنه وفقاً لتقديرات مكتب خدمات الرقابة الداخلية، تعود نسبة ٢٢ في المائة من الميزانية العادية للفترة ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ إلى التكاليف الإدارية وغير البرامجية. ويشمل هذا الرقم إجمالي مخصصات إدارة الشؤون الإدارية والتكاليف الإدارية وتكاليف الدعم البرنامجي لجميع إدارات ومكاتب الأمم المتحدة كما هو مدرج في الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (A/56/6/Add.2).

٣٥ - وثمة فرص مهمة للمزيد من تفويض الصلاحيات إلى مديري البرامج وإدخال تغيير في هيكلية خدمات الدعم الإداري في الإدارات والمكاتب. وثمة فوارق طفيفة في الأسلوب الذي تمارس به هذه الإدارات والمكاتب أدوارها. وتقوم بعض الإدارات والمكاتب بتفويض صلاحيات أكبر إلى مديري البرامج فيما يخص الموافقة على المعاملات الإدارية، وتخضع مديري البرامج للمساءلة عن النفقات والميزانيات. وتبنى إدارات ومكاتب أخرى نهجاً

يتطلب من مديري البرامج تقديم كل معاملة على حدة إلى المكتب التنفيذي للتصديق والموافقة، ومن ثم إدخال مستوى آخر للمراجعة، هو عبارة عن تكرار لدور مدير البرنامج وعامل تفويض للأساس الفني للمعاملة.

٣٦ - ويوصي مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن يتم تعريف دور المكتب التنفيذي بشكل أكثر تحديدا في ضوء ما يتم إدخاله من تغييرات على العمليات التي ستعتمد على إخضاع مديري البرامج للمساءلة عن القرارات الفنية، وتفويض الصلاحيات إليهم بشأن ذلك. وستفضي هذه التغييرات إلى إلغاء الازدواجية وتبسيط العمليات وإبقاء محور التركيز على أنشطة ومحتوى المهمة، لا على العملية نفسها.

٣٧ - ويمكن تحقيق المزيد من القضاء على الازدواجية من خلال توحيد عملية تقديم خدمات الدعم المشتركة، التي قد تتسم بالازدواجية حاليا في مجالات عديدة من مجالات عمل المنظمة، وذلك بدمجها في الوكالات الإقليمية المركزية. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن التقديم المركزي لخدمات مثل تقديم طلبات الالتحاق بالعمل واستحقاقات الموظفين وجدول المرتبات، يمكن أن يقضي على الازدواجية ويزيد من فعالية وكفاءة التكلفة، لا سيما بالنسبة للمكاتب الموجودة خارج المقر وبعثات حفظ السلام. ومن شأن تقديم الخدمات مركزيا في مجالات معينة أن يحقق قيام اقتصادات كبيرة الحجم ويدعم المهارات المتخصصة.

٣٨ - ولا يعني نموذج العمل المركزي السابق تفويض الصلاحيات بشكل أقل إلى مديري البرامج. ويمكن استمرار تفويض صلاحية اتخاذ القرارات والموافقة على المعاملات إلى المستويات المناسبة في المنظمة، في حين يتم تقديم الخدمات الفعلية فقط بشكل مركزي. بيد أن هناك بعض العوامل الرئيسية التي لا بد من توفرها لتقديم خدمات الدعم الإداري مركزيا، ومن بينها:

- تسير العمليات آليا،
- توحيد قواعد بيانات نظام المعلومات الإدارية المتكامل، والوصول خلال الزمن الفعلي إلى البيانات في كامل مراكز العمل،
- التحديد الدقيق للاتفاقات التي تتم على مستوى إسناد الصلاحيات.

٣٩ - بينت إدارة الشؤون الإدارية، في ردها على مشروع القرار، أن تقديم الخدمات المشتركة بشكل مركزي يمثل تحولا رئيسيا ستترتب عليه آثار لتخصيص الميزانية والموارد

البشرية في كامل الوحدات التنظيمية ومراكز العمل، وأن أخذ هذه المسائل بعين الاعتبار ينبغي عدم تجاهله.

دال - إدارة عملية تكامل التحسينات المدخلة على العمليات

٤٠ - يتمثل أكثر المسائل أهمية في ما يخص وضع أو تعزيز النظم والعمليات في الإقرار بأن المنظمة بحاجة إلى أن تكون أكثر مراعاة للاحتياجات الاستراتيجية، وتبنى نهجا يشمل المؤسسة بكاملها، يتم وضعه لتلبية احتياجات كامل المنظمة، لا مجرد إدارة بعينها. ومن الأمثلة المحددة للكيفية التي يمكن بها للمنظمة أن تنشئ آليات إدارية أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة، في الوقت الذي تبسط فيه العمليات وتخفف من إمكانية وقوع الأخطاء، استخدام النظم الآلية المتكاملة في الإجراءات المتعلقة بعمليات السفر والمشتريات وإدارة استحقاقات الموظفين.

٤١ - وأنشأ مكتب خدمات الرقابة الداخلية فريقا تسييرا أطلق عليه مكتب إدارة المشاريع، وحددت مدة عمله بالمدة المطلوبة لإنجاز هذا الاستعراض. وقد دعيت الأطراف صاحبة المصلحة ذات العلاقة في إدارة الشؤون الإدارية والمكاتب التنفيذية إلى المشاركة. وأسند إلى مكتب إدارة المشاريع مهمة تقديم تحليل تجاري يشكل الأساس الذي تقوم عليه توصيات التقرير، ومعالجة أية مسائل شاملة قد تطرأ.

٤٢ - وعبر المكتب بالإجماع عن دعمه لاتباع نهج منسق وموحد لتنفيذ التوصيات المتعلقة بتحسين العمليات، والتي من شأنها أن تضمن القيام بما يلي:

- تبني منظور تنفيذ يشمل كامل المنظمة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة ذات الأولوية،
- الاستفادة القصوى من الترتيبات التعاونية عند وضع العمليات لأجل تخفيض تكاليف المشاريع،
- اتصاف ما يتم تصميمه من نظم بإمكانية القياس والنقل وإقامة وصلات بينية مع نظام المعلومات الإدارية المتكامل الذي يمثل نظام الأمم المتحدة الرسمي لحفظ السجلات، ومواءمة هذه النظم مع استراتيجية المنظمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،
- ضمان أن تسمح نظم المعلومات الموحدة بالوصول إلى البيانات في جميع مراكز العمل، وأن تتسم التطبيقات، عندما يتم تنفيذها، بنفس "المظهر والطابع" وأن تعمل على تيسير عملية التدريب.

٤٣ - ويمثل تبني النهج التعاوني لوضع نظم تشمل المؤسسة بكاملها، كما هو موضح من خلال أنشطة مكتب إدارة المشاريع، إنجازا رئيسيا. وفي حالة ما إذا لجأت الإدارات إلى اتباع نهج تنفيذية فردية فإن ذلك سينطوي على خطر يتمثل في أن ما يوضع من خطط سيؤدي فقط باحتياجات الإدارة المشرفة على وضع النظام، مما يؤدي إلى ضياع فرصة وضع تطبيق يعمل على دمج جميع النظم المعمول بها في المنظمة. وثمة حسنة أخرى للنهج المشترك تتمثل في تقديم تحليل أكثر شمولاً وأكثر إقناعاً لطلب ما يُحتاج إليه من موارد.

٤٤ - وعلى سبيل المثال، فإن نظام مكتب الموارد البشرية لاختيار الموظفين، المعروف بـ "Galaxy" هو مفهوم سليم تم وضعه دون استخدام موارد إضافية. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذا النظام كان يمكن أن يكون تطبيقاً متفوقاً، لا سيما فيما يخص دمج مع النظم القائمة، لو تمت مقارنة التصميم الأولي للمشروع من خلال منظور مؤسسي شامل.

٤٥ - ويمكن أن تصبح عملية استبدال نظم المشتريات المعمول بها في المنظمة محكا لاختبار مفهوم هذا النهج. وثمة حاليا تطبيقان معمول بهما في مجال المشتريات في المنظمة، وهما: التطبيق المعمول به في المقر والمكاتب الواقعة خارج المقر، والتطبيق المعمول به في نطاق إدارة عمليات حفظ السلام وبعثات حفظ السلام. وفضلا عن ذلك، فإن التطبيق المتعلق بالمشتريات في كل من هذه المواقع لديه قاعدة بيانات مستقلة، الأمر الذي أفضى إلى وجود عدة قواعد بيانات وفهارس مصنفة للبائعين.

٤٦ - وفي اجتماعات الأفرقة المتخصصة، وضحت شعبة المشتريات رؤيتها لنظام مشتريات لكامل المنظومة يلغي الازدواجية في قواعد بيانات البائعين، ويوفر البيانات المطلوبة لتحسين القرارات المتعلقة بالمشتريات. وفي حين أن شعبة المشتريات وإدارة عمليات حفظ السلام سيكونان المستخدمان الرئيسيين لنظام مشتريات يشمل كامل المنظومة، فإن هناك اعتبارات أخرى، مثل إقامة الوصلات البينية مع نظام المعلومات الإدارية المتكامل، التي تجعل من الضروري أن أي مبادرة تهدف إلى تحديد نظام مشتريات لكامل المنظمة يجب أن تشمل جميع الأطراف صاحبة المصلحة.

٤٧ - وعلى الرغم من وجود عدة مبادرات تنظيمية قيد التنفيذ، وهي نظام غالاكسي التابع لمكتب إدارة الموارد البشرية، ونموذج المزايا المصمم لإدارة استحقاقات الموظفين، ونظام المشتريات ذي القاعدة الحقلية الذي تخطط لوضعه إدارة عمليات حفظ السلام، فإن مطوري هذه الأنظمة ينبغي أن يدرکوا الحاجة لإيجاد حل على نطاق كامل المنظمة.

٤٨ - وأوصى التحليل التجاري لمكتب إدارة المشاريع بإجراء تحليل للاحتياجات كخطوة أولى لإنشاء نظم جديدة، لا سيما بالنسبة للمشتريات واستحقاقات الموظفين. ومن شأن هذا التحليل للاحتياجات أن يضمن انتقاء أفضل الحلول والتحديد المفصل للتكنولوجيا وتكاليف التنفيذ. وسيمكّن هذا التحليل من إجراء تحليل مناسب للتكاليف/الفوائد، ويتيح أساساً كمياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتنفيذ.

هاء - إدارة التغيير

٤٩ - بينت المقابلات التي أجريت مع الموظفين والإدارة أنه قد تمت محاولة القيام عدة مرات في الماضي بمبادرات إصلاحية لتبسيط العمليات، بيد أن ما تمخض عنها من تغييرات ذات أهمية على العمليات كان ضئيلاً. وعلق آخرون على وجود مقاومة للتغيير في المنظمة.

٥٠ - واستعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية الجهود التي بذلت في السابق لإعادة تصميم العمليات، لا سيما العمل الذي قام به مجلس الكفاءة، بحسب ما ذكر في سنة ١٩٩٦، وتبين للمكتب أن طائفة من المبادرات الهادفة إلى التغيير والتحسين الواردة في التقرير تحت مسمى مشاريع توضيحية، لم يتم تنفيذها. وقدم البحث الذي أجراه المكتب الدليل على أن الأولويات المتنافسة على الموارد المحدودة ومتطلبات برنامج العمل كانت مسؤولة، في عدة حالات، عن الأولوية المنخفضة التي أعطيت لمشاريع الكفاءة. وفضلاً عن ذلك، لم يتوفر حينئذٍ توجيه قوي، كما لم تكن هناك لجنة تسييرية، لرصد تنفيذ مبادرات الإصلاح.

٥١ - وبنفس القدر الذي يمثل فيه تنفيذ التوصيات ممارسة في مجال تغيير العمليات وتنفيذ إجراءات ونظم جديدة، فإنه يمثل بنفس القدر ممارسة في مجال جعل الموظفين يتقبلون التغييرات باعتبارها ذات نفع لهم. ويتعين أن يأخذ الجهد المبذول لتنفيذ تحسينات العمليات هذه المسألة في الحسبان عند وضع المشاريع، وأن يكفل وضع عناصر تتمتع بالمهارات الكافية لإدارة التغيير تحت تصرف فريق المشروع.

سادساً - التوصيات

٥٢ - تستند التوصيات التالية في العديد من الحالات إلى الأفكار التي انبثقت من المشاورات التي أجريت مع الإدارة والموظفين في إدارة الشؤون الإدارية.

٥٣ - وينبغي أن تنشئ إدارة الشؤون الإدارية فريق مشروع يتكون من ممثلين عن مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومكتب السياسات الإدارية، وقسم السفر والنقل، ووحدة المطالبات بأجور السفر ومطالبات البائعين، ومكتب إدارة الموارد البشرية، وشعبة

خدمات المعلومات والتكنولوجيا، وشعبة نظام المعلومات الإدارية المتكامل، وشعبة المشتريات، لغرض البدء في إعداد تحليل احتياجات مفصل.

٥٤ - تعتقد إدارة الشؤون الإدارية أنه عوضاً عن إنشاء فريق آخر لتنفيذ هذه التوصية، ينبغي جعل هذه التوصية أولوية من أولويات اللجنة المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لإدارة الشؤون الإدارية.

٥٥ - ينبغي على تحليل الاحتياجات أن يحدد أفضل الخيارات التكنولوجية واحتياجات التمويل لتنفيذ التوصيات التالية:

(أ) تشغيل العمليات المتعلقة بالسفر آلياً لتزويد الموظفين باستثمارات طلب السفر الإلكترونية، موصولة بينياً بنظام المعلومات الإداري المتكامل ونماذج مطالبات السفر الإلكترونية، باستخدام البيانات المتوفرة في النظام؛

(ب) تحديد نظام يطبق في مجال المشتريات لكامل المنظومة، يستخدم في المقر، وفي المكاتب الموجودة خارج المقر، وفي عمليات حفظ السلام. ويجب أن يتوفر من خلال هذا النظام إمكانية تقديم الطلبات من خلال الشبكة، وفهرس إلكتروني، وقاعدة بائعين مركزية موحدة؛

(ج) إدخال المزيد من التشغيل الآلي للعمليات المتعلقة بإعانة الإبحار، ومنحة التعليم، وبدلات الإعالة لتمكين الموظفين من الوصول إلى بياناتهم الشخصية والاستثمارات الإلكترونية لتقديم طلبات الاستحقاقات (MC-03-001-001)*.

٥٦ - تتفق إدارة الشؤون الإدارية مع التوصيات الداعية إلى التشغيل الآلي للعمليات المتعلقة بالسفر، وتحديد نظام مشتريات لكامل المنظومة، وتعزيز نظام استحقاقات الموظفين لتمكين الموظفين من تقديم الطلبات من خلال الشبكة، والتأكد بالوسائل الإلكترونية من أهليتهم للاستحقاقات.

٥٧ - بيد أنه قبل الشروع في تشغيل العمليات آلياً، ستقوم إدارة الشؤون الإدارية بإجراء استعراض للسياسات والقواعد الأساسية. وينبغي أن يفرضي هذا الاستعراض إلى توثيق المعاملات ويشكل أساساً لنظام جديد سيتم وضعه. وقد بدأ فعلاً العمل في مجال فوائد الإعالة، وسيتم تقديم تقرير عن إدخال تعديلات على النظامين الأساسي والإداري للموظفين إلى الدورة الثامنة والخمسين للجمعية العامة، ويوصي هذا التقرير بإلغاء الاشتراط على أن يقوم الموظفون بتقديم طلبات بدل الإعالة سنوياً، وبشكل تخريفي.

* تدل الرموز الواردة بين قوسين هلالين في هذا الفرع من الوثيقة إلى رمز داخلي يستخدمه مكتب خدمات الرقابة الداخلية لتسجيل التوصيات.

٥٨ - ينبغي أن تصدر إدارة الشؤون الإدارية تعليمًا إداريًا لإدخال التغييرات التالية على الإجراءات المتعلقة بانتهاء السفر الذي لم يحد عن خط السير المأذون به:

(أ) ينبغي منح الصلاحية لمدير البرنامج بالموافقة على السفر الذي يتم إنفاذه وفقا للإجراءات السليمة، وذلك لقيم تصل إلى الحد المقرر لصلاحيته؛

(ب) يجب أن يصدق المسؤول التنفيذي على التقيد بالنظم والقواعد ذات الصلة (MC-03-001-002).

٥٩ - تؤيد إدارة الشؤون الإدارية هذه التوصية تأييدا كاملا. وتقترح الإدارة أنه نظرا لأن المبالغ الممنوحة مقدما للسفر، والمطالبات المتعلقة بالسفر، هي عمليات تقع داخل نطاق اختصاص شعبة الحسابات، فإن مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات ينبغي أن يتولى القيادة في هذا المجال.

٦٠ - ينبغي أن تصدر إدارة الشؤون الإدارية تعليمًا إداريًا بشأن أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسرية البيانات، لضمان صدور مبادئ توجيهية محددة لجميع الموظفين بخصوص إدارة هويات المستعملين وكلمات السر. وينبغي أن يحدد التعليم الإداري سلامة إجراء الموافقة الإلكترونية، والمساءلة التي تترتب عليه (MC-03-001-003).

٦١ - تتفق إدارة الشؤون الإدارية مع التوصيات الداعية إلى إصدار صكوك يتم تطبيقها في وضع السياسات المتعلقة بأمن وسرية البيانات، فضلا عن توفير الأساس للموافقات الإلكترونية وآلية المساءلة المنبثقة عن هذه الإجراءات.

٦٢ - ينبغي أن تصدر إدارة الشؤون الإدارية تعليمًا إداريًا بشأن العمليات التي سيتم إخضاعها للتصديق الذاتي من قبل الموظفين. ويتعين أن يحدد التعليم الإداري أيضا ما يلي:

(أ) بيان الإعلان القانوني الذي يشترط على الموظفين توقيعه؛

(ب) خضوع الوثيقة للمراجعة في كل الأوقات، وحق المنظمة في القيام بمراجعة الوثيقة في تاريخ لاحق؛

(ج) التزام الموظف بتقديم الوثيقة عند الطلب، وخلال فترة زمنية محددة؛

(د) التبعات التي تترتب على عدم الامتثال (MC-03-001-004).

٦٣ - تتفق إدارة الشؤون الإدارية مع هذه التوصية، وستحدد طريقة أكثر ملاءمة لتنفيذها، وذلك، على سبيل المثال: إما بإصدار تعليم إداري بشأن قيام الموظفين بالتصديق الذاتي، بحسب ما هو مقترح، أو عرض وشرح عملية التصديق في التعليمات الإدارية التي

تنظم استحقاقات معينة. ومن شأن ذلك أن يتيح للموظف قراءة تعليم إداري واحد فقط بدلا من تعليمين: أحدهما يتعلق بمنحة التعليم أو إعانة الإيجار، والثانيهما بشأن الطريقة التي يتم بها الإجراء.

٦٤ - ينبغي على إدارة الشؤون الإدارية اتخاذ خطوات تهدف إلى إعادة تعريف دور المكتب التنفيذي والموظفين الإداريين في الإدارات والمكاتب، لتبيان التغييرات الناجمة عن التحسينات الإجرائية، وزيادة حجم تفويض الصلاحيات إلى مدير البرنامج (MC-03-001-005).

٦٥ - تتفق إدارة الشؤون الإدارية مع التوصية، ويتم معالجتها في سياق استعراض تفويض الصلاحيات. ويتوقع أن يعيد الاستعراض تعريف دور إدارة الشؤون الإدارية والمكاتب ذات الصلة، مثل المكاتب التنفيذية.

٦٦ - ينبغي أن تتخذ إدارة الشؤون الإدارية خطوات تهدف إلى الحيلولة دون وقوع المزيد من الازدواجية في النظم المحوسبة المستخدمة في المنظمة، من خلال ما يلي:

(أ) إنشاء سجل مركزي للنظم، وصيانتها؛

(ب) إصدار تعليمات إلى الإدارات والمكاتب تنص على تقديم المقترحات المتعلقة بإقامة مشاريع وضع نظم جديدة إلى مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية الحصول على موافقته؛

(ج) إتاحة الاطلاع على السجل لجميع الموظفين من خلال الشبكة الداخلية (الإنترنت) (MC-03-001-006).

٦٧ - سبق لإدارة الشؤون الإدارية تحقيق تقدم كبير في تنفيذ هذه التوصية. وقد تم فعلا تنفيذ وضع سجل مركزي للنظم؛ وتم إعداد صلاحيات لجنة استعراض تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ويتوفر حاليا على الإنترنت سجل مركزي للنظم.

(التوقيع) ديليب ناير

وكيل الأمين العام

لخدمات الرقابة الداخلية