|  |  |
| --- | --- |
| **ال‍مجلس 2015 جنيف، 22-12 مايو 2015** |  |
| **الاتحــــاد الـدولــــي للاتصــــالات** |  |
|  |  |
| **بند جدول الأعمال: ADM 14** | **الوثيقة C15/43-A** |
|  | **2 أبريل 2015** |
|  | **الأصل: بالإنكليزية** |
| تقرير من الأمين العام | |
| تقرير ال‍مراجع الداخلي عن أنشطة ال‍مراجعة الداخلية | |

|  |
| --- |
| **ملخص**  يشمل هذا التقرير أنشطة المراجعة الداخلية للفترة الممتدة من مارس 2014 إلى فبراير 2015.  **الإجراء المطلوب**  يحال هذا التقرير إلى المجلس لكي **ينظر فيه**.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_  **المراجع**  *اللوائح المالية والقواعد المالية للاتحاد (2010)، المادة 29* |

# مقدمة

1 يُحال هذا التقرير إلى المجلس وهو قد أُعد عملاً بالمادة 29 من اللوائح المالية (2010). ووفقاً لميثاق المراجعة الداخلية في الاتحاد[[1]](#footnote-1)، يقدَّم هذا التقرير إلى الأمين العام ويُعرض على المجلس لكي ينظر فيه. ويشمل هذا التقرير الأنشطة المضطلَع بها في الفترة الممتدة من مارس 2014 حتى فبراير 2015.

2 فيما يخص القسط الأعظم من عام 2014، تألفت وحدة المراجعة الداخلية من موظفَيْنِ من الفئة الفنية، أحدهما من الرتبة ف.5 (رئيس الوحدة) والآخر من الرتبة ف.3 (مراجع داخلي)، وموظف غير متفرغ من فئة الخدمات العامة (مساعد مراجع). وفي سبتمبر 2014 استُحدثت وظيفة مؤقتة من الرتبة ف.1 (مراجع داخلي مبتدئ) ريثما يتم - عملاً بتوصية سبق أن قدمتها اللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة (IMAC) – استحداث وظيفة ثابتة من الرتبة ف.2 (مراجع داخلي مبتدئ) كانت قد أُقرت منذ عهد قريب. فهذه الوحدة تتألف حالياً من ثلاثة موظفين من الفئة الفنية وموظف غير متفرغ من فئة الخدمات العامة.

3 إن المراجعة الداخلية مستقلة تنظيمياً عن الإجراءات والوحدات التي روجعت ضمن إطارها في الفترة المشمولة بهذا التقرير. ووفقاً للإدارة الرشيدة ودعماً لاستقلال وحدة المراجعة الداخلية قُدِّمت إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة (IMAC) تقارير مرحلية عن أعمال المراجعة الداخلية فأبدت هذه اللجنة ملاحظات عليها وأفادت عن ذلك في التقارير التي قدمتها إلى المدير العام وفي تقريرها السنوي إلى المجلس.

4 أحيلت خطة المراجعة الداخلية لعام 2014 إلى المراجع الخارجي سعياً إلى النهوض بالنجاعة والتنسيق.

توجُّه أنشطة المراجعة الداخلية ونطاقها

5 انصبَّ عمل المراجعة بصورة رئيسية على المهام المتصلة بالتزامات تأكيد صحة البيانات و/أو مراجعات الأداء. وشملت المراجعة بنطاقها استعراض الوثائق والهياكل/الرسوم البيانية وتحليل الأنشطة المضطلَع بها وتقييم العمليات والإجراءات ذات الصلة وتقييم الامتثال. وقد أُنجز في الوقت المحدَّد جميع المراجعات المقرَّرة التي وُضعت موضع التنفيذ، وتم إصدار التقارير النهائية ذات الصلة التي تتضمن ملاحظات المديرين المعنيين.

6 تؤكد وحدة المراجعة الداخلية أنها تجري مراجعاتها وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية ومدونة قواعد السلوك التي وضعها معهد المراجعين الداخليين[[2]](#footnote-2) (IIA)، ولأحكام ميثاق المراجعة الداخلية في الاتحاد[[3]](#footnote-3). وبالإضافة إلى ذلك، تؤكد وحدة المراجعة الداخلية فيما يخص الفترة المشمولة بهذا التقرير أنه لم يكن لموظفيها أي سلطة إدارية ولم يتولوا أي مسؤولية عن أي من الأنشطة التي جرت مراجعتها ولم يؤدوا أي وظائف محاسبية أو تشغيلية ضمن الاتحاد.

المهمات المتصلة بالتزامات تأكيد صحة البيانات

7 تتمثل أهداف المهمات المتصلة بالتزامات تأكيد صحة البيانات في تقييم الضوابط الداخلية القائمة، وتدارس مدى ملاءمة اللوائح والقواعد المعمول بها، والتحقق من التقيد في معاملات منتقاة بالسياسات والإجراءات النافذة، وتبيُّن ما إذا كانت الأنشطة الخاضعة للتدارس تتوافق مع المبادئ القاضية باستعمال موارد الاتحاد على نحو ناجع وفعّال واقتصادي. وتصنَّف التوصيات الناتجة عن أعمال المراجعة من حيث الأولوية بحسب أثر القصور المعني واحتماله (حاسمة الأهمية، كبيرة الأهمية، متوسطة الأهمية، متدنية الأهمية).

8 تقدِّم وحدة المراجعة الداخلية بانتظام نسخاً من تقارير المراجعة الداخلية إلى المراجع الخارجي لحسابات الاتحاد واللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة (IMAC). ووفقاً للمادة 5.29 من اللوائح المالية للاتحاد، يمكن أن تتاح التقارير النهائية للمراجعة الداخلية إلى الدول الأعضاء أو ممثليها المعيَّنين بناءً على طلب خطي يُرسَل إلى الأمين العام. ولم ترد أي طلبات من هذا القبيل أثناء الفترة المشمولة بالتقرير الحالي.

9 تشير نتائج أعمال المراجعة للفترة المشمولة بهذا التقرير إلى أن الضوابط الداخلية والسياسات والإجراءات موجودة ومعمول بها عموماً لكن يلزم تحسينها في بعض المجالات. وتُتخذ بدعم من الأمين العام تدابير لتنفيذ التوصيات التي قدِّمت إلى الإدارة، ما سيزيد من تعزيز قدرة الاتحاد على النهوض بالمهام المنوطة به في إطار ولايته.

10 أعقبت تنفيذ التدابير الموصى بها مراجعة داخلية، وذلك بحسب الاقتضاء وعند الاقتضاء (انظر أيضاً الفقرة المتعلقة بمتابعة التنفيذ الواردة فيما يلي ضمن هذا التقرير).

*وقد نُفِّذ ما يلي من المهمات المتصلة بالتزامات تأكيد صحة البيانات:*

*ألف. مراجعة مسارات الأعمال في نظام SAP لتخطيط الموارد المؤسسية*

11 تمثل الغرض الرئيسي من المراجعة في تقييم ما إذا كانت الضوابط الداخلية كافية وتعمل جيداً بوجه عام. واشتملت المراجعة بنطاقها الوظائف الثلاث المتعلقة بمسارات الأعمال في نظام SAP التي أَعْمَلها الاتحاد حتى الآن: ’1‘ طلبات السفر؛ ’2‘ طلبات الإجازات؛ ’3‘ طلبات الشراء الداخلية *("عربات التسوق" بحسب مصطلحات SAP)*. وقد خضع للمراجعة جميع المعاملات المتصلة بمسارات الأعمال المسجَّلة في نظام SAP في عام 2012 وعام 2013 (1 يناير 2012 - 31 ديسمبر 2013).

12 الملاحظات والتوصيات المقدَّمة في إطار المراجعة الداخلية وتعليقات الإدارة عليها:

’1‘ فيما يخص طلبات السفر، عوين على العموم أن مسار الأعمال ملائمُ التشكيلة ومتطابقٌ مع ما تقضي به اللوائح التنظيمية. بيد أنه كان يتعيَّن السهر بانتظام على تقديم طلبات السفر وإقرارها في الوقت المناسب، وعلى تفويض سلطة الموافقة في حالة غياب المشرف (المسؤول الذي يصدر الإذن). وقد اعتمدت الإدارة تدابير لمعالجة هذه المسألة.

’2‘ فيما يخص طلبات الإجازات، بينت مراجعة مسار الأعمال أيضاً أن ثمة نقصاً يعتريها من حيث تقديم الموظفين طلبات الإجازات في الوقت المناسب وموافقة المشرفين عليها. كما بينت المراجعة عدداً من وجوه القصور، وعدم الفصل بين المهام، وثغرات، ما يتعيَّن أن تعالجه الإدارة على سبيل الأولوية. وانطوت هذه الحالات على خطر الالتفاف على مراقبة المشرف (المسؤول الذي يصدر الإذن). كما عوينت بضع حالات منعزلة لنواقص أكثر خطورة فقام فريق المراجعة الداخلية بإعلام الموظفين المعنيين، والمشرفين عليهم، و/أو مسؤولي دائرة إدارة الموارد البشرية لكي تُتخذ التدابير التصحيحية اللازمة. بيد أن أرصدة الإجازات لم تتأثر على العموم بهذه النواقص التي عوينت، وإن كانت النواقص المعنية تنطوي على خطر عدم سلامة أعمال إدارة المستحقات من الإجازات وأعمال المحاسبة ذات الصلة. كما أن إدخال بعض التعديلات الإضافية على تشكيلة مسار الأعمال يمكن أن يكون مفيداً للموظفين أنفسهم لكي يحسِّنوا تدبُّرهم لطلبات إجازاتهم ومتابعتهم للأرصدة المتبقية لهم من الإجازات. وقد أبدت الإدارة موافقتها على التوصيات ذات الصلة.

’3‘ فيما يخص طلبات الشراء الداخلية، بينت المراجعة وجود بضعة مواطن ضعف في الفصل بين المهام تتعين معالجتها. وقد قالت الإدارة إنها تؤيد التوصيات المعنية على العموم، لكنها تختار الإبقاء على الممارسة الحالية وذلك لأسباب تشغيلية.

13 يشار بمثابة استنتاج إجمالي إلى أنه لم تُواجَه مشكلات فيما يخص مسار أعمال طلبات السفر وأن الضوابط الداخلية ذات الصلة اعتُبرت ملائمة بوجه عام وتعمل كما يجب، وقد قُدّ ما يطمئن إلى أنه يجري تدبرُّ الأخطار والعمل لتحقيق الأهداف. وفيما يخص مسار الأعمال المتعلقة *بطلبات الإجازات* عوينت بعض مواطن الضعف ذات الطابع المحدَّد في الضوابط الداخلية كما عوين تنازع في الفصل بين المهام. ولئن كانت الإدارة تتخذ تدابير لمعالجة هذه المسائل فقد يكون من السابق لأوانه كثيراً الطمأنة إلى أنه يجري تدبُّر الأخطار على نحو ملائم. وفيما يخص مسار الأعمال المتعلقة بطلبات الشراء الداخلية، وُوجهت بعض المسائل المتعلقة بالفصل بين المهام. ولئن اتُخذت تدابير فيما يخص واحدة من مسألتين فإن من السابق لأوانه كثيراً الطمأنة إلى أنه يجري تدبُّر الأخطار على نحو ملائم.

*باء. مراجعة آلية ضمان جودة المنجزات*

14 تمثل الغرض الرئيسي من المراجعة في تدارس الآليات القائمة في مكاتب الاتحاد الثلاثة والأمانة العامة للتكفل بمستويات الجودة العالية في تحقيق المنجزات المتوخاة وبالتالي طمأنة الأمين العام فيما يتعلق بمساءلة إدارة الاتحاد أمام دوله الأعضاء. أما أسس المراجعة فتمثلت في الخطط التشغيلية للفترة 2018‑2015.

15 الملاحظات والتوصيات المقدَّمة في إطار المراجعة الداخلية وتعليقات الإدارة عليها:

’1‘ عوين نقص في آليات التنسيق النظامية فيما يتعلق بالتوجيه وتحقيق الاتساق في نهج تقييم الخطط الوطنية ونسقه وأساسه. ولذا أوصِيَ بتحسين عمليات التنسيق بين القطاعات فيما يخص إعداد الخطط التشغيلية للاتحاد وإضفاء الطابع النظامي على هذه الآليات، وذلك وفقاً للإطار الجديد للخطة الاستراتيجية للفترة 2019‑2016. وقد نفذت الإدارة ذلك بالفعل عند إعدادها الخطط الاستراتيجية للفترة 2019-2016.

’2‘ عوين أن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في جميع وحدات الاتحاد ليس متسقاً في جميع الحالات، إذ تختلف درجة التفصيل في مؤشرات الأداء الرئيسية من مكتب/دائرة إلى آخر/أخرى ولا يتضمن وصف هذه المؤشرات دائماً ما يكفي من معايير التقييم. ولذا أُوصِيَ بالمزيد من الترويج لاتّباع النهج المشار إليه بالمختصر SMART (الطابع المحدَّد وقابلية القياس، وإمكان التحقيق، والسداد/الواقعية، والتقيد بالآجال) عند تحديد مؤشرات الأداء. كما ينبغي أن يتم باتّباع النهج SMART وضع مؤشرات أداء لكل ناتج. وقد طبَّقت الإدارة ذلك بالفعل عند إعداد الخطط التشغيلية للفترة 2019-2016.

’3‘ منذ اعتماد اتفاقات مستوى الخدمة، أخذ الاتحاد جيداً باستعمالها وبلغ الآن الاكتمالَ فيما يخص الاستعانة بها في تقييم أداء الخدمات السابقة. بيد أن النموذج الحالي لاتفاقات مستوى الخدمة لا يحتوي على نص لتقييم الأداء السابق لموفِّري الخدمات. وقد أُوصِيَ بمراجعة إطار اتفاقات مستوى الخدمة تسهيلاً لتقييم الأداء السابق لموفِّري الخدمات. وأشار الأمين العام في تعليقه على ذلك إلى أن الاتحاد بلغ الاكتمال في الاستعانة باتفاقات مستوى الخدمة وأنه الآن متأهب لقطع خطوة أخرى فيما يخص هذه الآلية، كما أُوصِيَ به. ولم يكن قد مُضي في تنفيذ هذه التوصية.

’4‘ لم يكن يُعمل بنهج منتظم وموثَّق لإسناد المسؤوليات عن الأهداف والنواتج. فينبغي تحديد الجهات التي تتولى المسؤولية وذلك لكل من أهداف ونواتج الخطط التشغيلية للفترة 2019‑2016 (كلما أمكن تمييز هذه الجهات بوضوح). وقد وافقت الإدارة على تنفيذ ذلك عند إعداد الخطط التشغيلية للفترة 2019‑2016 بتحديد الجهات المسؤولة عن الأهداف والنواتج داخلياً.

’5‘ لقد وضع كل من المكاتب والأمانة العامة طرائق وأدوات لمتابعة الأنشطة وتقييم جودة المنجزات. واعتُبر أن بعض هذه الطرائق والأدوات يمثل ممارسات جيدة يتعين عرضها لكي ينظر فيها سائر وحدات الاتحاد. بيد أن مستوى اكتمال الأدوات ونظم الإبلاغ فيما يخص متابعة وتقييم المنجَزات يتباين بحسب المكتب/الدائرة. ولوحظ أيضاً في إطار المراجعة الداخلية أنه ليس للاتحاد آلية مؤسسية منهجية للمتابعة والتقييم. ويتعين إجراء دراسة جدوى لإعمال آلية مؤسسية للمتابعة والتقييم، وبالتالي الاستفادة من الآليات القائمة المعمول بها في المكاتب وفي الأمانة العامة. وأشار المدير العام في تعليقه ذي الصلة إلى أن نائب المدير العام سيكون المسؤول الأنسب الذي يجب أن يُعهد إليه بهذه الدراسة. وفي عام 2015 كان قد شُرع في هذه الدراسة.

16 يشار بمثابة استنتاج عام إلى أنه بالاستناد إلى تدارس الآليات المعمول بها في مكاتب الاتحاد الثلاثة والأمانة العامة قُدِّم ما يطمئن إلى أن الاتحاد يسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق المنجزات المتوخاة على أساس معايير جودة عالية.

*جيم. مراجعة المساهمات في صندوق المعاشات التقاعدية لموظفي نظام الأمم المتحدة المشترك (UNJSPF)*

17 تمثل الغرض الرئيسي من هذه المراجعة في تدارس وتقييم الضوابط الداخلية (والإبلاغ)، للتحقق من التقيد في معاملات منتقاة بالسياسات والإجراءات والإطار النظامي الواجبة التطبيق، وتبيُّن ما إذا كانت المساهمات في صندوق التقاعد هذا متوافقة مع المبادئ القاضية باستعمال موارد الاتحاد على نحو ناجع وفعال واقتصادي. وقد شملت المراجعة بنطاقها جميع المساهمات التي دُفعت إلى صندوق المعاشات التقاعدية المذكور بين يناير 2012 ومايو 2014، فيما يخص الموظفين النظاميين والموظفين بعقود محَّددة المدة العاملين في مقر الاتحاد وفي الميدان.

18 الملاحظات والتوصيات المقدَّمة في إطار المراجعة الداخلية وتعليقات الإدارة عليها:

’1‘ عوين أن حساب المساهمات الشهرية في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة ملائم بوجه عام ويُتقيد فيه بالقواعد واللوائح التنظيمية لكن المعلومات والبيانات الواردة في تقارير الاتحاد المرسلة إلى هذا الصندوق لم تكن تُسجَّل دائماً على نحو سليم في محفوظات هذا الصندوق. وقد أُوصِيَ بالتباحث مع الموظفين المسؤولين عن هذا الصندوق لتذليل هذه المسألة. وقالت الإدارة إن العمل جار لمعالجة هذه المسألة.

’2‘ عوين وجود بضع حالات مُنحت فيها تعويضات متصلة بالعجز من الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة لكن الخيار الذي أخذ به الاتحاد لم يكن دائماً الأكثر فائدة له من الناحية الاقتصادية. فأُوصِيَ بأن يُنظر في التكاليف المتكبدة عند تحديد تاريخ إنهاء الخدمة لأسباب متعلقة بالعجز. وقالت الإدارة إنها تؤيد هذه التوصية.

’3‘ بالأخذ بالخطة الجديدة للتأمين الطبي الجماعي حُسبت مساهمات المتقاعدين في هذه الخطة حساباً يدوياً على أساس شهري ما يمكن أن يعرِّض الاتحاد لأخطاء. وقد أُوصِيَ بوضع برنامج قياسي للتحسين الأمثل لاستعمال موارد الاتحاد على نحو ناجع وفعال واقتصادي. وأعربت الإدارة عن تأييدها لهذه التوصية وأُعلِم فريق المراجعة الداخلية مؤخراً بأنه يُعمل حالياً بحل مؤقت وأن العمل جار لتنفيذ حل دائم.

’4‘ أعد الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة واجهة تحال بها البيانات المتعلقة بالمعاشات التقاعدية بغية تحسين جمع البيانات من المنظمات الأعضاء. وقد أُوصِيَ بطلب تصديق البيانات المتعلقة بالموظفين بصورة منتظمة، للتكفل بدقة وسلامة هذه البيانات فيما يخص أغراض المعاش التقاعدي. وقد أعربت الإدارة عن تأييدها لهذه التوصية.

’5‘ عوين أن حساب عمليات التصديق على مساهمات الموظفين التقاعدية وعمليات إعادة ضم مُدد الخدمة ذات الصلة تُجرى على نحو ملائم؛ بيد أنه عوين حصول تأخير طائل في بعض الحالات، جاوز المدة النظامية البالغة تسعين يوماً. فقُدمت توصية بأن لا تُمنح معاملة استثنائية عندما يتعلق الأمر بحالات تأخير وبتسهيلات للتسديد. وقد أعربت الإدارة عن تأييدها لهذه التوصية.

19 يشار بمثابة استنتاج عام إلى أنه قدِّم ما يهيئ درجة معقولة من الاطمئنان إلى أن الإجراءات المعمول بها توفِّر ضمانات ملائمة فيما يتعلق بمسؤوليات الاتحاد ومسؤوليات موظفيه تجاه الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة.

*دال. مراجعة المكتب الإقليمي الإفريقي ومكاتب المناطق في إفريقيا*

20 تمثلت الأغراض من هذه المراجعة في تقييم الضوابط الداخلية المعمول بها في المكتب الإقليمي الإفريقي القائم في أديس أبابا بإثيوبيا (AFR/RO/ADD) ومكتب المنطقة القائم في هراري بزمبابوي (AFR/AO/HAR)؛ وفي تدارس مدى كفاية اللوائح والقواعد الواجبة التطبيق، والتحقق من التقيد في معاملات منتقاة بالسياسات والإجراءات المعمول بها، وتبيُّن ما إذا كانت الأنشطة المضطلَع بها متوافقة مع مبادئ استعمال موارد الاتحاد على نحو ناجع وفعال واقتصادي. وطالت هذه المراجعة بنطاقها الفترة الممتدة من يناير 2012 إلى سبتمبر 2014. وقد شملت المراجعة الداخلية بالفعل استعراض بعض الوثائق الواردة من مكتب المنطقة القائم في داكار بالسنغال (AFR/AO/DAK) ومكتب المنطقة القائم في ياوندي بالكاميرون (AFR/AO/YAO) كلما أتيحت هذه الوثائق من مقر الاتحاد (ITU/HQ)، مثل التقارير المتعلقة بالمبالغ النقدية الصغيرة والاتفاقات مع البلد المضيف وغيرها، لكن تقرَّر إجراء مراجعة مكتب داكار (AFR/AO/DAK) ومكتب ياوندي (AFR/AO/YAO) في مرحلة لاحقة.

21 الملاحظات والتوصيات العاليةُ درجةِ الأولويةِ المقدَّمة في إطار المراجعة الداخلية وتعليقات الإدارة عليها:

’1‘ لم تكن قائمة الجهات المكلَّفة بالتوقيع المصرفي فيما يخص مصرف مكتب هراري (AFR/AO/HAR) محيَّنة وقد أوصي بجعلها تتوافق مع اللوائح والقواعد المالية للاتحاد. وقالت الإدارة إنه تجري معالجة ذلك.

’2‘ عوين أنه لا يُتَّبع نهج منسَّق في استعمال المبالغ النقدية الصغيرة والإبلاغ عنها، فأوصِيَ بأن يُرسى نهج مشترك يتّبعه جميع المكاتب. وقالت الإدارة إنها شرعت في العمل على ذلك وإنه سيجري المزيد من العمل عليه في عام 2015.

’3‘ عوينت عدة نواقص أمنية في محال المكتب الإقليمي ومكاتب المناطق التي زيرت. فأوصِيَ بمعالجة هذه النواقص وتحقيق التقيد مع معايير الأمم المتحدة الأمنية ذات الصلة. وقالت الإدارة إنه شُرع في العمل على ذلك مع الشعب ذات الصلة في مقر الاتحاد.

’4‘ عوينت مباعث قلق أخرى متصلة بإدارة الأصول وإدارة المشاريع، فقُدمت توصيات بمعالجة المسائل المعنية. وأعربت الإدارة عن تأييدها لهذه التوصيات وأشارت إلى أن العمل اللازم كان بالفعل جارياً أو كان يُسعى للحصول على المزيد من التوضيحات والإرشادات بشأنه.

22 يشار بمثابة استنتاج عام إلى أنه لم تُعاين مسائل حاسمة الأهمية[[4]](#footnote-4). وبحسب المكتب المعني، ثمة متَّسع للتحسين يتهيأ بصورة رئيسية في مجالات السلامة والأمن، وإدارة المعاملات المصرفية والنقد (التي يقوم مقر الاتحاد بالفعل بمعالجة المسائل المتصلة بها - بالتنسيق مع المكتب الإقليمي/مكتب المنطقة)، وتنفيذ التدابير/المشاريع.

*هاء. مراجعة نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) في نظام SAP لتخطيط الموارد المؤسسية*

23 تمثلت الأغراض الرئيسية من هذه المراجعة في تدارس التقيد في معاملات إدارة علاقات العملاء بالقواعد والإجراءات المعمول بها في الاتحاد وتقييم آثار إدارة علاقات العملاء على أنشطة أمانة الاتحاد. وشملت هذه الدراسة بنطاقها تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء الذي يشمل الأنشطة المضطلَع بها في الفترة الممتدة من يناير 2013 حتى يناير 2015.

24 الملاحظات والتوصيات المقدَّمة في إطار المراجعة الداخلية وتعليقات الإدارة عليها:

’1‘ خُلِص في إطار المراجعة الداخلية بعد مراجعة المشروع أن منهجيته تُتَّبع ويجري تنفيذها على نحو ملائم. لكن عوين أنه حصلت خلال التنفيذ حالات تأخير كبير بيد أنه أفيد بها وتابعتها لجنة التوجيه بانتظام. كما لوحظ في إطار المراجعة الداخلية أنه تم بنجاح وضع المشروع موضع التشغيل الكامل. ولوحظ أيضاً في إطار المراجعة الداخلية أن إجراءات الشراء التي طُبِّقت للتعاقد مع شتى المقاولين من الباطن تم التقيد فيها بلوائح وقواعد الاتحاد المتعلقة بالمشتريات. وكذلك لوحظ أن لمعظم مستعملي نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) موقفاً إيجابياً إزاءه وهم واثقون بأنه سيؤتي على مر الزمن منافع لهم في عملهم.

’2‘ مثَّل تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء (CRM) من حيث الأساس مرحلة التأسيس وتم إنجاز كثير من العناصر الوظائفية لكن لم يزل هناك شوط بعيد يجب قطعه قبل أن يفي هذا النظام بتوخيات الاتحاد. وعليه فإنه ينبغي تفعيل لجنة توجيه مشروع إدارة علاقات العملاء (CRM) ودعوتها إلى الاجتماع من جديد سهراً على استمرار المشروع. كما يجب وضع خريطة طريق محيَّنة من أجل مواصلة المشروع. وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية، وتم بالفعل في أوائل عام 2015 إنشاء لجنة تنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء (CRM) لتخلف لجنة توجيهه.

’3‘ إن قائمة المتطلبات التي ل‍م يزل يتعين وضعها/تنفيذها والتطور الذي سيشهده نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) لَمِن الكبر بمكان، وثمة قلق بشأن تمديد آجال التنفيذ الكامل بالنظر إلى الموارد المتوفرة حالياً. وقد وافقت الإدارة على التوصية بتخصيص موارد إضافية لتنفيذ مشروع إدارة علاقات العملاء (CRM) من أجل تسريعه. لقد وافقت الإدارة على التوصية وطلبت من لجنة التوجيه أن تسهر على توفير الموارد الكافية من أجل المشروع الإضافي.

’4‘ عوين وجود مشكلات جدية فيما يتعلق بجودة البيانات (كأن تعتريها حالات ازدواج أو أخطاء) في قواعد البيانات "القديمة" قبل نقل هذه البيانات إلى نظام إدارة علاقات العملاء (CRM)، فأُوصِيَ بإجراء تنقية ملائمة للبيانات في الوقت المناسب. وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية موافقة تامة.

’5‘ عوين أنه، في هذه المرحلة من التنفيذ، يتمتع جميع المستعملين بإمكانية اطّلاع واسعة النطاق، فأُوصِيَ بإعمال سلسة إقرار ملائمة مرتبطة بحقوق الاطّلاع. وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية.

25 يشار بمثابة استنتاج عام إلى أن المعاينات المسجَّلة في إطار المراجعة هيأت *قدراً معقولاً من الاطمئنان*[[5]](#footnote-5) إلى التقيد بقواعد الاتحاد وإجراءاته في معاملات نظام إدارة علاقات العملاء (CRM). وقد بيَّن تقييم آثار نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) على أنشطة أمانة الاتحاد أنه إيجابي، لكن هناك جوانب عديدة تستلزم المزيد من العناية لتحقيق الهدف المتمثل في سد هذا النظام لاحتياجات المستعملين بصورة تامة.

تنفيذ ما يتعلق بالمراجعة الداخلية من توصيات اللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة (IMAC)

26 اضطلعت اللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة (IMAC) بمتابعة منتظمة لتنفيذ التوصيات المتعلقة بوظيفة المراجعة الداخلية وأدرجت عرض التقدم الملاحظ على هذا الصعيد في تقريرها الذي قُدِّم إلى الأمين العام وفي تقريرها السنوي إلى المجلس. ويشار في هذا الصدد إشارة خاصة إلى التقرير الثاني الذي قدمته هذه اللجنة إلى المجلس (C13/65، الفقرة 4.3) حيث أوصت بأن "... تواصل المراجعة الداخلية التكليف بإجراء استعراض من جانب الخبراء، ويفضل أن يكون ذلك بحلول 2014". وقد أجري استعراض من هذا القبيل في يناير 2015. ولئن كان فريق التصديق الخارجي قد أعرب عن رأي إجمالي مفاده أن المراجعة الداخلية في الاتحاد تتطابق على العموم مع المعايير ومدونة قواعد السلوك التي وضعها معهد المراجعين الداخليين، فإنه قد عاين مطابقة جزئية للمعيار 1 من معايير معهد المراجعين الداخليين المتعلقة بالاختصاص البالغ عددها 14 وللمعيار 5 من معايير هذا المعهد المتعلقة بالأداء البالغ عددها 26. إن اللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة (IMAC) ستواصل متابعة شتى التوصيات المتعلقة بالمطابقة الجزئية، بغية تحسين فعالية المراجعة الداخلية في الاتحاد والقيمة المضافة التي تؤتيها.

متابعة تنفيذ التوصيات المقدَّمة في إطار المراجعة الداخلية

27 واصل فريق المراجعة الداخلية طيلة الفترة المشمولة بهذا التقرير متابعة تنفيذ التوصيات التي قدمت في تقارير المراجعة السابقة، وذلك طبقاً للمعيار 2500 لمعهد المراجعين الداخليين[[6]](#footnote-6). وقد لوحظ أنه تحقق على مدى الاثني عشر شهراً الأخيرة تقدم كبير في تنفيذ التوصيات المعنية، الذي ترد فيما يلي الإحصاءات المتعلقة به:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **السنة** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **(\*) 2014** | **المجموع** |
| عدد تقارير المراجعة | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 | 4 | 4 | **16** |
| التوصيات - المجموع | 10 | 13 | 21 | 17 | - | 113 | 54 | **228** |
| التوصيات الجاري تنفيذها | 0 | 1 | 1 | 9 | - | 22 | 38 | **71** |
| التوصيات المتأخَر في تنفيذها | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 6 | 6 | **12** |
| التوصيات التي أُقفل ملفها | 10 | 12 | 20 | 8 | - | 85 | 10 | **145** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| النسبة المئوية للتوصيات الجاري تنفيذها | %0 | %8 | %5 | %53 | - | %19 | %70 | **%31** |
| النسبة المئوية للتوصيات المتأخَر في تنفيذها | %0 | %0 | %0 | %0 | - | %5 | %11 | **%5** |
| النسبة المئوية للتوصيات التي أُقفل ملفها | %100 | %92 | %95 | %47 | - | %75 | %19 | %64 |

(\*)   الوضع في 19 مارس 2015

28 ما من توصيات حاسمة الأهمية أو كبيرة الأهمية ترقى إلى ما قبل عام 2012 إلا وتم تنفيذها. ومن هذه التوصيات توصية تتصل بتغيير مسار للأعمال المتعلقة بالموافقة الداخلية، أُرجئ تنفيذها لأنه أصبح يندرج في إطار استعراض للإجراءات الداخلية هو أكثر اتساماً بطابع أكثر شمولاً، ويحرَز الآن تقدم في تنفيذها ويُتوقع أن ينجَز في عام 2015. وهناك توصية أخرى ل‍مّ تزل هي أيضاً في طور التنفيذ لأنها تتعلق بتغيير في الأولويات، وإن كان يُنتظر أن يتم تنفيذها في عام 2015 أيضاً. ويتعلق ما يرقى إلى عام 2011 من التوصيات التي لم تزل في طور التنفيذ بمراجعة داخلية لتقدير تكاليف المنشورات. وقد قامت الإدارة على نحو منتظم بإعلام فريق الإدارة الداخلية (واللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة) بالتقدم المحرز في تنفيذها. ولَمّا كانت المسائل المثارة خلال المراجعة تتصل بأغراض الإبلاغ المالي، وبأغراض الإبلاغ الإداري أيضاً، فقد وقع الاختيار على النهج القائم على العمل بحذر بعد جمع المعلومات اللازمة، توخياً للتمكين من الإحاطة الشفافة بالتكاليف الفعلية لكل منشور. وسيُجرى الاختبار التقييمي في عام 2015 بعد أن يتم جمع ما يمكن التعويل عليه من المعلومات المتعلقة بعدة أشهر. ويواصل فريق المراجعة الداخلية في عام 2015 متابعة تنفيذ شتى التوصيات الواردة في تقارير المراجعات السابقة وسيقدم تقريراً عن هذه المتابعة، بحسب الاقتضاء، إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة وإلى المدير العام. وقد لوحظ تحقيق تقدم على هذا الصعيد بصورة إجمالية.

الجوانب المتصلة بمنهجية المراجعة

29 في عام 2013 كان فريق المراجعة الداخلية قد شرع في استعمال *استبيانات عن فعالية المراجعة* أُرسلت إلى المديرين المسؤولين عن العمليات والكيانات الخاضعة للمراجعة، بغية تقييم فعالية أعمال المراجعة واستبانة المتّسع المتوفر للتحسين. ويشار إلى أن التعقيبات التي تم تلقيها حتى تاريخه إيجابية جداً بوجه عام (بلغ متوسط درجة التقييم 4 على سلَّم يتدرَّج من 1 إلى 5).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. الأمر الإداري ذو الرقم 13/09، الذي أعلنه الأمين العام في 27 يونيو 2013. [↑](#footnote-ref-1)
2. معهد مراجعي الحسابات الداخليين، [www.theiia.org](file:///C:\Users\khalil\Desktop\Doc_TRAD\www.theiia.org). [↑](#footnote-ref-2)
3. الأمر الإداري ذو الرقم 13/09، الذي اعتمده الأمين العام في 27 يونيو 2013. [↑](#footnote-ref-3)
4. تُعَرَّف المسألة الحاسمة الأهمية بأنها تمثِّل اختلالاً كاملاً في بيئة المراقبة يؤثر على المنظمة المعنية تأثيراً على درجة من السلبية تجعل استمرار عملها مستحيلاً أو مستبعداً. [↑](#footnote-ref-4)
5. عوينت بعض مواطن الضعف في تصميم و/أو تطبيق الضوابط، ما قد يعيق تحقيق الأهداف المنشودة من النظام، أو عمل هذا النظام، أو الإجراءات ذات الصلة. بيد أنها إما أن تكون غير ذات أثر كبير أو أن يكون وقوعها بعيد الاحتمال. [↑](#footnote-ref-5)
6. معهد المراجعين الداخليين، [www.theiia.org](http://www.theiia.org). [↑](#footnote-ref-6)