

Distr.: General  
16 January 2013  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة السابعة والستون

البندان ١٣٠ و ١٤٠ من جدول الأعمال

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

استعراض شامل لأنشطة السفر بالطائرة والممارسات المتصلة به

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

كانت النتائج العامة المتعلقة بالإدارة الفعالة لأنشطة السفر بالطائرة  
مرضية جزئياً

موجز

عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٦٨/٦٥، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية استعراضاً شاملاً لأنشطة السفر بالطائرة والممارسات المتصلة به. وشمل الاستعراض عمليات السفر بالطائرة في مقر الأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق.

وأجري الاستعراض لتقييم مدى ملاءمة وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة التي تضطلع بها الأمانة العامة فيما يتعلق بتوفير ضمانات معقولة بشأن الإدارة الفعالة لأنشطة السفر بالطائرة. وشمل الاستعراض ما يلي: '١' تقييم حالة تنفيذ الأحكام الواردة في القرار ٢٦٨/٦٥ فيما يتعلق باستعمال الموارد المخصصة للسفر بالطائرة بكفاءة وفعالية؛ '٢' تحديد مدى ملاءمة وفعالية عمليات شراء خدمات إدارة السفر بالطائرة وتفويض سلطة منح الاستثناءات من معايير تحديد درجات السفر بالطائرة؛ '٣' تحديد جميع نفقات السفر



الرجاء إعادة استعمال الورق

110213 010213 13-20808 (A)



بالطائرة والمدفوعات من المبالغ الإجمالية للموظفين المستحقين؛ '٤' إجراء تحليل نسبة الفائدة إلى التكلفة لخيارات المبلغ الإجمالي.

ويمثل السفر إحدى أهم فئات الإنفاق للمنظمة، التي تشمل تكاليف كل من أعضاء الأجهزة أو الأجهزة الفرعية بالأمم المتحدة، والمشاركين في الاجتماعات، والموظفين وأفراد أسرهم المستحقين، والاستشاريين الذين يسافرون في مهام رسمية. وقدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بالتعاون مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، أن نفقات السفر، التي تتألف من رسوم تذاكر السفر بالطائرة، وبدلات الإقامة، والمبالغ الإجمالية، وتكاليف الشحن، بلغت ٥٧٥ مليون دولار في المقر، والمكاتب الموجودة خارج المقر، واللجان الإقليمية خلال فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ و ١٩٤ مليون دولار في بعثات حفظ السلام للسنتين الماليتين المنتهيتين في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠ و ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١.

ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن ما جرى تدقيقه من عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة التي تضطلع بها الأمانة العامة كان مرضيا جزئيا من حيث توفير ضمانات معقولة بشأن الإدارة الفعالة لأنشطة السفر بالطائرة.

وكانت النتائج الرئيسية للاستعراض كما يلي:

- نفذت الأمانة العامة بعض أحكام القرار ٢٦٨/٦٥، وكانت في طور تنفيذ أحكام أخرى.
- لم تكن نظم المعلومات الإدارية القائمة قادرة على إنتاج معلومات عن نفقات السفر بالنسبة للأمانة العامة ككل بطريقة فعالة من حيث التكلفة.
- أنشئت آليات للقيام بترتيبات السفر، بما في ذلك إبرام عقود لتقديم خدمات إدارة السفر. وأبرمت أيضا بعض المكاتب اتفاقات مع خطوط جوية للحصول على خصومات أو أسعار مخفضة. ومع ذلك، لم تكن إدارة شؤون السفر تتم على صعيد عالمي لتوحيد الاحتياجات وتحقيق أقصى قدر من الخصومات التي يمكن الحصول عليها من الاتفاقات مع الخطوط الجوية؛ ورغم وجود تنسيق فعال بين مديري شؤون السفر على نطاق منظومة الأمم المتحدة، هناك حاجة إلى مزيد من التعاون بين مديري السفر داخل الأمانة العامة؛ ولم تكن هناك توجيهاً رسمية بتنفيذ السياسات المتعلقة بالسفر ولم يجر تحديد رسمي للمصطلحات الرئيسية التي ينبغي أن تحكم عملية تحديد أسعار تذاكر السفر بالطائرة، ومنها مثلاً أدنى أسعار منطقية للسفر بالطائرة؛ ولم تكن مؤشرات الأداء والآليات اللازمة لقياس وتقييم أداء وكلاء السفر قد وضعت ونفذت بالكامل في المقر، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي.

- كانت عملية تقديم العطاءات للحصول على عقود تجري بوجه عام في امثال للنظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة وتغطي احتياجات منظمات الأمم المتحدة ذات الصلة. غير أنه ينبغي توضيح المعايير المتعلقة بإجراء استعراضات الامثال للقوانين خلال عملية تقييم العطاءات وتشكيل أفرقة لإجراء تقييمات تجارية للعطاءات في المقر.
- وكانت السياسات والإجراءات المتعلقة بمنح الاستثناءات من معايير تحديد درجات السفر بالطائرة مناسبة وجرى تنفيذها بصورة منتظمة. غير أنه لم يكن قد صدر بعد أي كتاب رسمي غير قابل للنقل بتفويض السلطة من الأمين العام إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية.
- لم تُجر إدارة الشؤون الإدارية تحليل نسبة الفائدة إلى التكلفة لخيار المبلغ الإجمالي للسفر منذ عام ١٩٩٥ للتأكد مما إذا كان الخيار يحقق النتائج المتوقعة. ويشير انتقاء هذا الخيار بنسبة ٩١ في المائة من الموظفين في مراكز العمل الرئيسية إلى أنه جذاب ماليا للموظفين.
- في المتوسط، شكلت المبالغ الإجمالية المستحقة الدفع نحو ٧٧ في المائة من تكلفة السفر الذي ترتبه الأمم المتحدة. وبلغت تكلفة الشحنات غير المصحوبة حوالي ٥٣ في المائة من تكلفة السفر الذي ترتبه الأمم المتحدة؛ إلا أن هذا الاستحقاق لم يستخدم على نطاق واسع. وعندما استبعدت تكاليف الشحنات غير المصحوبة من الحسابات، مثلت نسبة المبالغ الإجمالية ١٨٣ في المائة من التكاليف التقديرية للسفر.
- ساهم استخدام أدنى سعر منشور لتذاكر السفر غير المقيدة بوصفه السعر المرجعي لحساب استحقاق المبلغ الإجمالي في ارتفاع حجم المبالغ الإجمالية.
- وفرت منحة الانتقال مرونة في إدارة الاستحقاقات المتعلقة بالشحنات ونقل الأمتعة. بيد أنه استنادا إلى تحليل بيانات الشحنات لعام ٢٠١١، فإن مبالغ منح الانتقال الحالية تجاوزت التكاليف التي يجري تكبدها عندما ترتب الأمم المتحدة شحن الأمتعة الشخصية للموظفين.
- ينبغي تقييم خيارات أخرى لحساب المبالغ الإجمالية تضمن أن تبقى الخيارات جذابة بشكل معقول للموظفين مع تحقيق المنظمة لفوائد الكفاءة الإدارية وخفض التكاليف. وأصدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية ٢٢ توصية هامة لتعزيز الضوابط الداخلية، قبلت جميعها.

## المحتويات

| الصفحة | الفصل                                                                                                                                              |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥      | أولا - معلومات أساسية .....                                                                                                                        |
| ٥      | ثانيا - الهدف والنطاق .....                                                                                                                        |
| ٦      | ثالثا - نتائج الاستعراض .....                                                                                                                      |
| ٧      | ألف - حالة تنفيذ الأحكام الواردة في قرار الجمعية العامة ٢٦٨/٦٥ فيما يتعلق بمعايير تحديد درجات السفر بالطائرة (في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢) ..... |
| ٩      | باء - نفقات السفر الجوي .....                                                                                                                      |
| ١٣     | جيم - إدارة السفر الجوي .....                                                                                                                      |
| ٢٢     | دال - عطاءات ومشتريات خدمات السفر بالطائرة .....                                                                                                   |
| ٢٦     | هاء - قيام الأمين العام بتفويض سلطة منح الاستثناءات المتعلقة بمعايير تحديد درجات السفر بالطائرة .....                                              |
| ٢٧     | واو - تحليل نسبة الفائدة إلى التكلفة لخيار المبلغ الإجمالي للسفر والانتقال .....                                                                   |

## المرفقات

|    |                                                                                                                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣٦ | الأول - التعليقات الواردة من الأمانة العامة بشأن مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن المراجعة الشاملة لأنشطة السفر بالطائرة والممارسات ذات الصلة بها ..... |
| ٤١ | الثاني - الأشكال من الأول إلى الرابع - مزيد من تفاصيل نفقات السفر .....                                                                                           |

## أولا - معلومات أساسية

- ١ - عملا بقرار الجمعية العامة ٢٦٨/٦٥، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية استعراضا شاملا لأنشطة السفر بالطائرة والممارسات المتصلة به.
- ٢ - ويعد السفر بالطائرة نشاطا أساسيا في عمليات الأمم المتحدة ويشكل فئة كبيرة من المصروفات. ويسافر بالطائرة أعضاء الأجهزة أو الأجهزة الفرعية بالأمم المتحدة، والمشاركون في الاجتماعات، والموظفون وأفراد أسرهم المستحقون، والاستشاريون للاضطلاع بمهام رسمية.
- ٣ - وتتولى أقسام السفر في مختلف المكاتب المسؤولية عن إدارة خدمات السفر بالطائرة. ويتلقى معظم هذه الأقسام الدعم من متعاقدات خدمات إدارة السفر، الذين يقدمون الخبرة في ترتيب السفر وفقا لسياسات الأمم المتحدة المتعلقة بالسفر. وقد وضع أكثر من ٣٠ عقدا لخدمات إدارة السفر، بعضها بالاشتراك مع منظمات أخرى بالأمم المتحدة في مركز العمل المعني. وأبرمت أيضا بعض أقسام السفر اتفاقات مع خطوط جوية للحصول على خصومات أو أسعار مخفضة.
- ٤ - وتفيد التجربة أنه يصعب الحصول على بيانات موحدة وشاملة عن نفقات السفر بالطائرة على نطاق الأمم المتحدة بسبب أوجه القصور في نظم المعلومات. وقدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بالتعاون مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، أن نفقات السفر (التي تشمل تكاليف تذاكر السفر بالطائرة، والمبالغ الإجمالية، وبدلات الإقامة، ومصروفات محطات السفر، وعمليات الشحن) الخاصة بمقر الأمم المتحدة والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ بلغت حوالي ٥٣٥ مليون دولار. وبلغت نفقات سفر البعثات السياسية الخاصة لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ ما قدره ٤٠ مليون دولار. وفيما يتعلق ببعثات حفظ السلام، بلغت تلك النفقات ٩١ مليون دولار و ١٠٣ ملايين دولار للسنتين الماليتين المنتهيتين في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠ و ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١ على التوالي.

## ثانيا - الهدف والنطاق

- ٥ - أحري الاستعراض لتقييم مدى ملاءمة وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة التي تضطلع بها الأمانة العامة فيما يتعلق بتوفير ضمانات معقولة بشأن الإدارة الفعالة لأنشطة السفر بالطائرة.

٦ - وشمل الاستعراض ما يلي: '١' تقييم حالة تنفيذ الأحكام الواردة في القرار ٢٦٨/٦٥ فيما يتعلق باستعمال الموارد المخصصة للسفر بالطائرة بكفاءة وفعالية؛ '٢' تحديد مدى ملائمة وفعالية عمليات شراء خدمات إدارة السفر بالطائرة وتفويض سلطة منح الاستثناءات من معايير تحديد درجات السفر بالطائرة؛ '٣' تحديد جميع نفقات السفر بالطائرة والمدفوعات من المبالغ الإجمالية للموظفين المستحقين؛ '٤' إجراء تحليل نسبة الفائدة إلى التكلفة لخيار المبلغ الإجمالي.

٧ - وشمل الاستعراض أنشطة السفر بالطائرة في المقر، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق. واختار مكتب خدمات الرقابة الداخلية بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق لضمان أن تشمل العينة بعثة لحفظ السلام وبعثة سياسية خاصة.

٨ - وجرى اختبار الضوابط الرئيسية التالية فيما يتعلق بهذا الاستعراض:

(أ) الإطار التنظيمي: الضوابط التي توفر ضمانات معقولة بأن تكون السياسات والإجراءات: '١' متوافرة لتوجيه أنشطة الإدارة والمشتريات في مجال السفر بكفاءة وفعالية؛ '٢' منفذة بصورة منتظمة؛ '٣' ضامنة لموثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛

(ب) الإدارة المنسقة: الضوابط التي توفر ضمانات معقولة بتطبيق ترتيبات ملائمة لضمان التعاون وتفادي الثغرات أو التداخلات.

٩ - وتم تقييم الضوابط الرئيسية بحسب أهداف الرقابة المتوخاة الواردة في الجدول ١.

١٠ - وتبين الملاحظات التي أبدتها الأمانة العامة بالخط المائل.

### ثالثاً - نتائج الاستعراض

١١ - يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، أن ما جرى تدقيقه من عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة التي تضطلع بها الأمانة العامة كان مرضياً جزئياً من حيث توفير ضمانات معقولة بشأن الإدارة الفعالة لأنشطة السفر بالطائرة.

١٢ - وكان الإطار التنظيمي للمشتريات ينفذ عموماً، ولكن تخللت تطبيقه بعض الاستثناءات. ورغم أن استحقاقات السفر محددة في السياسات المتعلقة بالسفر؛ لم تكن هناك توجيهات رسمية بتنفيذها، ولا سيما فيما يتعلق بأدنى سعر منطقي للسفر بالطائرة. ولم يكن

السفر يدار على صعيد عالمي لتوحيد الاحتياجات وتحقيق أقصى قدر من الخصومات من الاتفاقات مع الخطوط الجوية. وكانت أقسام السفر تدير عقود خدمات إدارة السفر، ولكن كانت ثمة حاجة إلى وضع وتنفيذ مؤشرات وآليات رصد مناسبة لتقييم أداء المتعاقدين. ونظام المعلومات غير مصمم لينتج فوراً بيانات مالية وتشغيلية موحدة بشأن السفر.

١٣ - وكان هناك تنسيق كاف بين منظمات الأمم المتحدة لوضع الاحتياجات المتعلقة بعقود خدمات إدارة السفر. وأقيم عقد لنظام دفع تكاليف السفر، ولكن لم يكن مستخدماً إلا في المقر، وهو ما يمكن أن يكون قد أفضى إلى ضياع في الخصومات. وأبدى مديرو شؤون السفر في منظومة الأمم المتحدة تعاوناً فعالاً، ولكن كانت ثمة حاجة إلى تعزيز التنسيق بين مديري السفر داخل الأمانة العامة.

١٤ - واعتبر تقييم كل من الضابطين الرئيسيين تقييماً مرضياً جزئياً، ويقدم التقدير العام في الجدول ١. وقد أصدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية ٢٢ توصية هامة لتعزيز الضوابط الداخلية، قبلت جميعها.

#### الجدول ١

تقييم الضوابط الرئيسية لفعالية إدارة أنشطة السفر الجوي، حسب الهدف من كل تدبير

| أهداف الضوابط       |                          |                                   |                              |                 |
|---------------------|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------|
| الضوابط الرئيسية    | كفاءة العمليات وفعاليتها | تقديم تقارير مالية وتشغيلية دقيقة | صون الأصول واللوائح والقواعد | امتثال الولايات |
| (أ) الإطار التنظيمي | مرض جزئياً               | مرض جزئياً                        | مرض جزئياً                   | مرض جزئياً      |
| (ب) الإدارة المنسقة | مرض جزئياً               | لم يقيم                           | مرض جزئياً                   | ضعيف            |

ألف - حالة تنفيذ الأحكام الواردة في قرار الجمعية العامة ٢٦٨/٦٥ فيما يتعلق بمعايير تحديد درجات السفر بالطائرة (في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢)

١٥ - نفذ الأمين العام عدداً من الأحكام الواردة في القرار، في حين يجري تنفيذ عدة أحكام أخرى. وترد تفاصيل حالة التنفيذ في الجدول ٢.

## الجدول ٢

## حالة تنفيذ الأحكام الواردة في قرار الجمعية العامة ٢٦٨/٦٥

| الرقم الحكم | الحالة                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١           | كفالة التقيد في عمليات الشراء المتعلقة بجميع عقود خدمات إدارة السفر بالنظام المالي.                                                                                                                                                                  |
| ٢           | تقديم مقترحات إلى الجمعية العامة بشأن الشروط التي يتعين أن يستوفيه الموظفون برتبة دون رتبة أمين عام مساعد للسفر في درجة رجال الأعمال.                                                                                                                |
| ٣           | كفالة أن يكون تفويض سلطة الأمين العام لمنح الاستثناءات المتعلقة بالسفر الجوي إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية أو إلى أي موظف آخر من كبار الموظفين الإداريين عن طريق كتاب تعيين رسمي غير قابل للنقل.                                             |
| ٤           | تقديم اقتراح بشأن آلية تتيح تتبع جميع التكاليف المرتبطة بالرحلات الجوية التجارية في الأمانة العامة بشكل فعال، وتحقيق أقصى درجة ممكنة من كفاءة التكاليف في شراء تذاكر السفر الجوي والخدمات الأخرى المتصلة بالسفر الجوي، بالاستفادة من أفضل الممارسات. |
| ٥           | تشجيع مزيد من التنسيق على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن مسائل السفر الجوي.                                                                                                                                                                          |
| ٦           | تنفيذ نموذج السفر المقرر في إطار تخطيط موارد المؤسسة/أوموجا.                                                                                                                                                                                         |
| ٧           | اعتماد مجموعة من المبادئ التوجيهية الواضحة والشاملة من أجل تحسين تنظيم الإذن برفع درجة السفر الجوي على أساس استثنائي.                                                                                                                                |
| ٨           | استكمال الأمر الإداري المتعلق بالسفر في مهام رسمية.                                                                                                                                                                                                  |

نُفذ. ويبين هذا الاستعراض أن عملية الشراء لاقتناء الخدمات المتصلة بالسفر الجوي في مكاتب مختارة تمثل بصفة عامة للنظام المالي ومنحت المكاتب، عند الاقتضاء، لعدة بائعين عقوداً لإدارة خدمات السفر.

نُفذ. فقد قدم الأمين العام مقترحات إلى الجمعية العامة في تقريره A/66/676.

قيّد التنفيذ. وينص الأمر الإداري ST/AI/2006/4 على تفويض سلطة منح الاستثناءات إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، ولكن لم يصدر بعد كتاب رسمي غير قابل للنقل يفوض سلطة الأمين العام إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية.

قيّد التنفيذ. ومن المتوقع أن يتيح نموذج السفر الوارد في نظام أوموجا تتبع جميع التكاليف المرتبطة بالرحلات الجوية التجارية.

قيّد التنفيذ. ولوحظ خلال الاستعراض أنه على الرغم من وجود تنسيق فعال بين مديري شؤون السفر في منظومة الأمم المتحدة، هناك حاجة إلى تحسين التعاون بين مديري شؤون السفر في الأمانة العامة. ويتعين أيضاً أن تتبع مراكز العمل نهجاً أشمل في إدارة السفر وتبحث إمكانية التفاوض بشأن اتفاقات مع شركات الطيران استناداً إلى الاحتياجات الموحدة والحصول على أكبر عدد ممكن من تذاكر السفر التي يمكن شراؤها بأسعار متفاوض عليها.

قيّد التنفيذ. من المقرر نشر نموذج السفر في نظام أوموجا بحلول عام ٢٠١٥.

نُفذ. السياسات والإجراءات المتعلقة بمنح الاستثناءات من معايير تحديد درجات السفر بالطائرة كانت ملائمة وتم تنفيذها باستمرار.

قيّد التنفيذ. أُبلغ مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن عملية استكمال الأمر الإداري المتعلق بالسفر في مهام رسمية تنتظر نتائج مداوالات الجمعية العامة بشأن تقرير الأمين العام (A/66/676) المتعلق بالتغييرات المقترح إدخالها على سياسة السفر.



| الرقم الحكم | الحالة                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٩           | الاستمرار، في سياق الفقرة ٣ من الفرع ثانياً من قرار الجمعية العامة ٢٦٨/٦٣ المؤرخ ٧ نيسان/أبريل ٢٠٠٩، في بحث جميع الخيارات الممكنة لتحسين فعالية وكفاءة استعمال الموارد المخصصة للسفر بالطائرة على صعيد منظومة الأمم المتحدة بأسرها والاستفادة بأقصى فعالية ممكنة من نظام المبلغ الإجمالي. |
| ١٠          | كفالة اضطلاع قسم السفر والنقل بدوره في إدارة العقود على نحو سليم.                                                                                                                                                                                                                         |
| ١١          | تقديم تقرير إلى الجمعية العامة عن مجموع النفقات المتوقعة للسفر الجوي في إطار الميزانية العادية لفترتي السنتين ٢٠١١-٢٠١٠ و ٢٠٠٨-٢٠٠٩ و ٢٠٠٦-٢٠٠٧. لم ينفذ.                                                                                                                                 |

## باء - نفقات السفر الجوي

- ١٦ - لا توجد في الوقت الراهن عملية موحدة للإبلاغ عن نفقات السفر الجوي في الأمانة العامة. ويشير هذا التقرير إلى نفقات السفر المقدرة التي جمعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالتعاون مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات.
- ١٧ - وتتألف نفقات السفر الجوي من تكاليف تذاكر السفر الجوي، والمبالغ الإجمالية، وبدلات الإقامة، ومصروفات محطات السفر، وعمليات الشحن. وفيما يتعلق بالمقر والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية والبعثات السياسية الخاصة، جرى تجميع النفقات من نظام المعلومات الإدارية المتكامل لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. أما البيانات المتعلقة بالسنتين الماليتين المنتهيتين في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠ و ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١ لبعثات حفظ السلام فقد تم الحصول عليها من نظام صن "Sun System".
- ١٨ - واستناداً إلى حقول البيانات التي حددها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، استخلصت دائرة عمليات المعلومات المالية في مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات تفاصيل جميع طلبات السفر في نظام المعلومات الإدارية المتكامل التي تم دفع تكاليفها. وأتاح هذه الطريقة تسجيل نفقات السفر، بغض النظر عن وجه الإنفاق الوارد في النظام الذي أدرجت فيه النفقات في نهاية المطاف. غير أنه لم تتح هذه الطريقة احتساب السفر في حالات عدم صدور طلب للسفر، إذ ليست هناك وسيلة للتعرف على هذه الحالات، ولم تأخذ هذه الطريقة في الاعتبار المبالغ المستردة بسبب إلغاء الرحلات وإعادة توزيع

التكاليف بين مراكز العمل. ولم يثبت مكتب خدمات الرقابة الداخلية صحة البيانات ولم يراجع النفقات، واكتفى بمجرد التحقق من درجة معقوليتها.

١٩ - وفيما يتعلق ببعثات حفظ السلام، حدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية رموز النفقات المتصلة بالسفر في نظام "صن" واستخرج أرصدة الحسابات المرتبطة بها. ولم يتمكن المكتب من الحصول على معلومات مصنفة عن تكاليف تذاكر السفر والمبالغ الإجمالية ونحوها. وهذه المعلومات متاحة في قاعدة بيانات تتعهد بها بعثات حفظ السلام، ولكنها غير موثوق بها إذ لم يثبت اكتمالها ودقتها.

٢٠ - وبالنسبة للبعثات السياسية الخاصة، فالبيانات المتعلقة بفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ مستمدة عن طريق نظام معلومات الميزانية.

## ١ - تقديم التقارير المالية

٢١ - نظام المعلومات الإدارية المتكامل مصمم على نحو يتيح الإبلاغ عن النفقات في إطار ١٤ وجه من أوجه الإنفاق وحسب الصندوق الذي تدفع النفقات منه. ولئن كان النظام يتيح إعداد هذه التقارير بسهولة، فإنه ليس مرنا بما يكفي لتقديم معلومات من وجهات نظر أخرى، مثلا حسب طبيعة إنفاق السفر.

٢٢ - ويتيح تنفيذ نظام أوموجا فرصة للتأكد من أن نظام المعلومات الإدارية قادر على إعداد التقارير المالية لأغراض متنوعة.

### التوصية ١

ينبغي أن يكفل مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات تصميم نظام أوموجا بحيث يقدر على إعداد مجموعة متنوعة من التقارير المالية لاستخلاص معلومات مفصلة حسب الاقتضاء.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية التوصية ١ وذكرت أن نموذج السفر في نظام أوموجا يجري تصميمه حاليا مع مراعاة هذه المتطلبات. وسيتيح تنفيذه زيادة القدرة على إعداد التقارير المالية المذكورة.

## ٢ - نفقات السفر الإجمالية

٢٣ - بلغت نفقات السفر في المقر والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ حوالي ٥٣٥ مليون دولار، على النحو المبين في الجدول ٣.

## الجدول ٣

## نفقات السفر في المقر والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية لفترة السنتين ٢٠١١-٢٠١٠

| الموقع                      | تكاليف تذاكر السفر<br>(بدولارات الولايات المتحدة) | المصروفات <sup>(أ)</sup><br>(بدولارات الولايات المتحدة) | المبالغ الإجمالية<br>(بدولارات الولايات المتحدة) | المجموع          |
|-----------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|
| المقر                       | ٩٣٤٧٢٩٦٩                                          | ١٠٨٠٧٦٧٧٩                                               | ٢٤٧٢٩٠٣٨                                         | ٢٢٦٢٧٨٧٨٦        |
| المكاتب الموجودة خارج المقر | ٩٧٠٢٧٣٧١                                          | ١٢٠٢٥٩٣٩٦                                               | ١٥٩٣٣٩١٥                                         | ٢٣٣٢٢٠٦٨٢        |
| اللجان الإقليمية            | ٢٦٣٣٨٤٥٨                                          | ٤٢١٨٠٩٤٤                                                | ٧١٢٨٥٥٧                                          | ٧٥٦٤٧٩٥٩         |
| <b>المجموع</b>              | <b>٢١٦٨٣٨٧٩٨</b>                                  | <b>٢٧٠٥١٧١١٩</b>                                        | <b>٤٧٧٩١٥١٠</b>                                  | <b>٥٣٥١٤٧٤٢٧</b> |

المصدر: نظام المعلومات الإدارية المتكامل.

(أ) تشمل بدلات الإقامة ومصروفات محطات السفر ومصروفات نقل الأمتعة.

٢٤ - أما نفقات السفر لبعثات حفظ السلام للسنتين الماليتين المنتهيتين في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠ و ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١، فبلغت حوالي ٩١ مليون دولار و ١٠٣ ملايين دولار على التوالي، على النحو المفصل في الجدول ٤.

## الجدول ٤

## نفقات السفر لبعثات حفظ السلام للسنتين الماليتين المنتهيتين في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠ و ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١

| البعثة                                                                   | ٢٠١٠-٢٠٠٩<br>(بدولارات الولايات المتحدة) | ٢٠١١-٢٠١٠<br>(بدولارات الولايات المتحدة) | المجموع<br>(بدولارات الولايات المتحدة) |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|
| بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد                       | ٥٦٣٠٨٠٢                                  | ٣٨٧٣٦٧٤                                  | ٩٥٠٤٤٧٦                                |
| بعثة الأمم المتحدة للاستفتاء في الصحراء الغربية                          | ١٤٧٤٣٦٣                                  | ١٤٥٥٨١٣                                  | ٢٩٣٠١٧٦                                |
| بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي                             | ١٨٢٥٥٧١٣                                 | ١٢٢٥٧٦٠٩                                 | ٣٠٥١٣٣٢٢                               |
| بعثة منظمة الأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية                  | ١٠٧٨٢٢٤٩                                 | -                                        | ١٠٧٨٢٢٤٩                               |
| بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية | -                                        | ١٤٩٦٥٧٤٨                                 | ١٤٩٦٥٧٤٨                               |
| العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور               | ٥٨٠٨١٧٢                                  | ٩٩١٥٨٤٢                                  | ١٥٧٢٤٠١٤                               |

| البعثة                                                      | ٢٠١٠-٢٠٠٩<br>(بدولارات<br>الولايات المتحدة) | ٢٠١١-٢٠١٠<br>(بدولارات<br>الولايات المتحدة) | المجموع<br>(بدولارات الولايات<br>المتحدة) |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك                       | ١٣ ٥٣٢ ١٨٩                                  | ١٨ ١٨٩ ٢١٩                                  | ٣١ ٧٢١ ٤٠٨                                |
| قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص                       | ٧٨٤ ٤٣٤                                     | ٨٩١ ٤٦٥                                     | ١ ٦٧٥ ٨٩٩                                 |
| قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان                          | ٢ ٥٦٥ ١٨٥                                   | ٢ ٨٦٩ ٥٣٥                                   | ٥ ٤٣٤ ٧٢٠                                 |
| بعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو                | ٤ ١٧٠ ٩٠٧                                   | ٤ ٩٤٢ ٦٥٥                                   | ٩ ١١٣ ٥٦٢                                 |
| بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا                               | ١ ٧٩١ ٨٦٤                                   | ١ ٦٩٦ ٣٠١                                   | ٣ ٤٨٨ ١٦٥                                 |
| بعثة الأمم المتحدة في السودان                               | ٥ ٤٢٨ ٧٨٤                                   | ٦ ٣٦٧ ٧٥١                                   | ١١ ٧٩٦ ٥٣٥                                |
| بعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي               | ١٠ ٥٦٢ ٥٧٩                                  | ١٤ ٨٣٨ ١٣٧                                  | ٢٥ ٤٠٠ ٧١٦                                |
| عملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار                           | ٥ ٧٩٥ ٩٥٥                                   | ٧ ٥٦٤ ١٦٤                                   | ١٣ ٣٦٠ ١١٩                                |
| بعثة مراقبي الأمم المتحدة في جورجيا                         | ٤١٤ ٥٤٩                                     | -                                           | ٤١٤ ٥٤٩                                   |
| مكتب الأمم المتحدة لدعم بعثة الاتحاد<br>الأفريقي في الصومال | ٤ ٤٦٢ ٩٦٠                                   | ٢ ٨٢٦ ٨٨٩                                   | ٧ ٢٨٩ ٨٤٩                                 |
| المجموع                                                     | ٩١ ٤٦٠ ٧٠٥                                  | ١٠٢ ٦٥٤ ٨٠٢                                 | ١٩٤ ١١٥ ٥٠٧                               |

٢٥ - وبلغت نفقات سفر الموظفين والممثلين في البعثات السياسية الخاصة لفترة السنتين ٢٠١١-٢٠١٠ مقدار ٤٠ مليون دولار. ولم يتمكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تحديد تكاليف السفر المدرجة في تكاليف الموظفين الأخرى لأن المعلومات لم تجمع بصورة منفصلة.

٢٦ - وترد نفقات السفر مفصلة بقدر أكبر في المرفق الأول من هذا التقرير.

٢٧ - وتعكس النفقات المشار إليها في هذا التقرير أدق تقديرات تكاليف السفر التي يمكن الحصول عليها بطريقة فعالة من حيث التكلفة. وأدرجت تكاليف السفر في المواقع التي تستخدم نظام المعلومات الإدارية المتكامل في إطار ٥٦ فئة من أوجه الإنفاق و ٩١٨ رمزا لأوجه الإنفاق، استنادا إلى وثائق مرجعية مثل تراخيص السفر وخطابات الترخيص الموجهة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لترتيب السفر نيابة عن الأمانة العامة، والفواتير ووثائق متنوعة للالتزام بمصروفات واليوميات. ولم تؤخذ في الاعتبار سوى النفقات الناشئة من تراخيص السفر، التي تشكل الغالبية العظمى من نفقات السفر. وكان تقديم بيانات أكمل سيستلزم جهدا أكثر من حيث تحليل كل رمز من رموز أوجه الإنفاق الـ ٩١٨ لمراعاة البنود المستمدة من الوثائق المرجعية الأخرى والتسويات المتعلقة بالمبالغ المستردة وإعادة توزيع النفقات بين مراكز العمل.

٢٨ - وفي بعثات حفظ السلام وبعض البعثات السياسية الخاصة، لا تشكل تراخيص السفر وثائق مرجعية للمحاسبة. ومن ثم، فإنها لم تسجل في نظام "صن". ولذا، لا تشمل نفقات السفر المقدرة المبالغ المدرجة في رموز أوجه الإنفاق غير المتصلة بالسفر. ومن المتوقع أن يتغير هذا الوضع بتنفيذ نظام أوموجا.

## جيم - إدارة السفر الجوي

### الإطار التنظيمي

#### ١ - عدم وجود إجراءات خطية لتنفيذ السياسات المتعلقة بالسفر

٢٩ - تدرج سياسات السفر في المنشورات الإدارية، ولكنها تتعلق أساسا باستحقاقات الموظفين الصادرة عن مكتب إدارة الموارد البشرية، ولا توجد إجراءات خطية للمساعدة على تنفيذ السياسات. فعلى سبيل المثال، ينص الأمر الإداري ST/AI/2006/4 المتعلق بالسفر في مهام رسمية على أن يكون خط السير العادي لجميع أشكال السفر في مهام رسمية هو أقصر الطرق وأكثرها اقتصادا، ولكن لم توضّح بشكل رسمي الاعتبارات التي يتعين أخذها في الاعتبار عند تحديد السعر الذي يتفق مع سياسة توخي أكثر التكاليف اقتصادا. وتتعامل منظمات حكومية دولية أخرى مع هذه المسألة بتحديد الكيفية التي ينبغي أن يحدد وفقا لها أدنى سعر منطقي للسفر بالطائرة. وعلى الرغم من أن المقرر قد استخدم هذا المصطلح في عقود خدمات إدارة السفر، فإنه لم يتم تعريفه.

٣٠ - ومن شأن تعريف أدنى سعر منطقي للسفر بالطائرة تعريفا واضحا أن يخفف الوقت الذي يستغرقه حجز تذاكر السفر لدى شركات الطيران والموافقة عليها وأن ييسر الاتساق في تحديد الأسعار، ويبسط معايير مراجعة أسعار التذاكر لكفالة امتثال المتعاقدين في مجال خدمات إدارة السفر لسياسة السفر.

#### التوصية ٢

ينبغي أن يصدر مكتب خدمات الدعم المركزية إجراءات خطية بشأن تنفيذ السياسات المتعلقة بالسفر، بما في ذلك تعريف واضح لأدنى سعر منطقي للسفر بالطائرة.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية التوصية ٢ وذكرت أنه ستصدر توجيهات رسمية بعد صدور أمر إداري منقح بشأن السفر في مهام رسمية.

## ٢ - التوجيه المتعلق بالإصدار المسبق للتذاكر الذي لم ينفذ بالكامل على نطاق الأمانة العامة

٣١ - للحد من تكاليف السفر الجوي، أصدر وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية توجيهات إلى جميع مكاتب السفر بعدم الموافقة على طلبات السفر أو إصدار تذاكر السفر ذات الصلة بها قبل أقل من أسبوعين من تاريخ السفر، ما لم يقدم تبرير مناسب.

٣٢ - وجرى تنفيذ التوجيه في المقر ومكتب الأمم المتحدة في جنيف ومكتب الأمم المتحدة في فيينا ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، ولكن لم تكن بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق على علم بوجود هذا التوجيه عند بدء هذا الاستعراض.

٣٣ - وأفاد قسم السفر والنقل في المقر بأن المسؤولية عن رصد الامتثال لهذا التوجيه تعود إلى الإدارات المعنية؛ ومع ذلك، يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه، لضمان ترسيخ هذه الممارسة، يتعين أن يقوم مكتب خدمات الدعم المركزية برصد الامتثال للتوجيه على نطاق الأمانة العامة كلها بصورة دورية.

### التوصية ٣

ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية رصد الامتثال للتوجيه المتعلق بالإصدار المسبق لتذاكر السفر الجوي لكفالة اتباع هذه الممارسة على نطاق الأمانة العامة كلها. قبلت إدارة الشؤون الإدارية التوصية ٣ وأفادت بأن مكتب خدمات الدعم المركزية سيطلب إلى جميع الإدارات أن تقدم إلى الأمين العام المساعد لمكتب خدمات الدعم المركزية تقارير عن امتثالها للتوجيه.

## ٣ - ينبغي أن تُدار شؤون السفر على النطاق العالمي لزيادة الفوائد المستمدة من الاتفاقات المبرمة مع شركات الطيران

٣٤ - أبرم مقر الأمم المتحدة ومكتب الأمم المتحدة في جنيف ومكتب الأمم المتحدة في فيينا ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي اتفاقات مع شركات الطيران يجري بموجبها تقديم خصومات أو أسعار مخفضة. وتوفر هذه الاتفاقات عموماً خصومات على السفر انطلاقاً من بلدان محددة فحسب. لكن عدداً كبيراً من تذاكر السفر التي يتم شراؤها هو لرحلات تنطلق من بلدان أخرى. ويسافر الموظفون أيضاً على متن طائرات في رحلات متعددة المراحل تسيّرها شركات مختلفة للنقل الجوي ولا تقدم فيها أي خصومات على مسارات الرحلات خارج البلدان المحددة.

- ٣٥ - ونظراً إلى أن الخصومات التي تقدمها شركات الطيران تكون أكبر عموماً عند إصدار تذاكر السفر في البلد منشأ الرحلة، فإن المنظمة تضيّع فرص الحصول على خصومات يمكن الاستفادة منها في حال تنسيق إدارة السفر على الصعيد العالمي.
- ٣٦ - وأوضح قسم السفر والنقل أن النظام الحالي المجزأ للمعلومات الإدارية لا يتيح رؤية موحدة للبيانات، لكن هذا الوضع ينبغي أن يشهد تحسناً مع تطبيق نظام أوموجا.
- ٣٧ - وفي نيروبي، تتوفر الخصومات فقط لمؤسسات الأمم المتحدة الموقعة على مذكرات تفاهم مع مكتب الأمم المتحدة في نيروبي. وعليه، فهناك فرصة أمام مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى للحصول على هذه الخصومات عند شراء تذاكر سفر عن طريق البائعين المعيّنين.

#### التوصية ٤

ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية تقييم إمكانية اعتماد نهج أكثر شمولاً لإدارة السفر على الصعيد العالمي، من خلال ما يلي: '١' الطلب إلى مراكز العمل ترتيب السفر الناشئ في مواقعها بصرف النظر عن المكتب الذي يدفع كلفة السفر؛ و '٢' التفاوض لإبرام اتفاقات مع شركات الطيران على أساس الاحتياجات الموحدة في مراكز العمل، بحيث يتضاعف حجم الرحلات الناشئة في كل بلد ويزداد عدد القطاعات المؤهلة للاستفادة من الأسعار التفاوضية.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية بالتوصية ٤، وذكرت أنه من المتوقع أن يسهّل نظام أوموجا توحيد البيانات المجزأة حالياً، وأن مكتب خدمات الدعم المركزية سيستعرض مجدداً إمكانية اتباع نهج عالمي لإدارة السفر.

#### ٤ - ينبغي تقديم تقارير موحدة عن السفر بهدف تحسين إدارة السفر في المقر

- ٣٨ - نظراً إلى أن التقارير التي يقدمها متعهد خدمات إدارة السفر في المقر مجزأة، يصعب الربط بين مختلف إحصاءات السفر للاسترشاد بها في قرارات الإدارة.

٣٩ - لكن مكتب الأمم المتحدة في جنيف يستخدم لوحة متابعة للحصول على لمحة عامة عن أنماط السفر للاسترشاد بها في قرارات الإدارة. وتعرض لوحة المتابعة سلسلة من بيانات السفر الهامة، إلى جانب أرقام المقارنة بالأعوام السابقة، مثل عدد وكلفة تذاكر السفر التي جرى شراؤها، والوفورات المحققة من مختلف أنواع السفر بالطائرة، وتكاليف شركات الطيران العشر الأكثر ملاءمة، والمسارات العشرة الأكثر ملاءمة. وفي اجتماعات الاستعراض الفصلية، يقدم متعهد خدمات إدارة السفر تحليلاً إضافياً عن التذاكر الصادرة تبعاً لمنشأ

السفر، ويُجري لعيّنة من مسارات الرحلات مقارنة بين سعر تذكرة السفر الساري في جنيف وسعر تذكرة السفر في البلد منشأ الرحلة.

٤٠ - ونوع المعلومات التي يرصدها مكتب الأمم المتحدة في جنيف مفيد جداً ويمكن استخدامها في سياق أفضل الممارسات في جميع مراكز العمل.

#### التوصية ٥

ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية توحيد التقارير المتعلقة بالسفر جواً، للربط بصورة أفضل بين المعلومات اللازمة لإدارة وظيفة السفر بفعالية.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية بالتوصية ٥، وذكرت أن مكتب خدمات الدعم المركزية يعمل على إنشاء لوحة متابعة تتضمن البيانات المتوفرة منذ بداية العام لمختلف عناصر نفقات السفر الرئيسية. وسيجري تحديث اللوحة دورياً في سياق إدارة وظيفة السفر.

٥ - ينبغي أن يُعاد تقييم طلبات التدقيق المتزامن في الحجوزات مع شركات الطيران في المقر

٤١ - صدّق قسم السفر والنقل على أسعار السفر بنسبة ١٠٠ في المائة؛ لكن ذلك قد أضعف من المسؤولية الواقعة على عاتق المتعهد بإصدار التذاكر على نحو مُمثِّل لسياسة السفر. وأدى أيضاً إلى صرف انتباه قسم السفر والنقل عن إدارة عقد خدمات إدارة السفر والاتفاقات المبرمة مع شركات الطيران بدرجة أكبر من الفعالية.

٤٢ - وتشير مقاييس مرجعية للممارسات التي تتبعها مؤسسات أخرى إلى أنه لم تجرِ مراجعة المعاملات بنسبة ١٠٠ في المائة. وينبغي أن تتم المراجعة المتزامنة على أساس المجازفة. فعلى سبيل المثال، ينبغي للأسفار الداخلية التي كان حجمها منخفضاً في عام ٢٠١١ وبلغ متوسط سعر التذكرة فيها ٢١٤ دولاراً، فضلاً عن الرحلات الدولية البسيطة بين موقعين، من نيويورك إلى جنيف أو فيينا مثلاً، ألا تتطلب مراجعة متزامنة لأن احتمال صرف مدفوعات زائدة فيها منخفض نسبياً.



### التوصية ٦

ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية تنقيح إجراءاته المتعلقة بالتدقيق المتزامن في الحجوزات مع شركات الطيران لتصبح قائمة على أساس المجازفة.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية بالتوصية ٦، وذكرت أن مكتب خدمات الدعم المركزية سيقوم الحد الأدنى من التسامح بحلول حزيران/يونيه ٢٠١٣. ويتطلب سير العمل الحالي لنظام المعلومات الإدارية المتكامل من الفريق المعني بتحليل بيانات الأسعار وتنسيق مسارات الرحلات الالتزام بالأموال؛ ولذا يجب هنا استعراض كل معاملة والموافقة عليها. ولا يمكن تغيير بنية العمل الحالية لعملية إصدار إذن السفر إلى حين تطبيق صيغة جديدة لسير العمل، وذلك مع بدء تشغيل نظام أوموجا.

### ٦ - تتبّع المستردات المستحقة على تذاكر السفر القابلة للرد يحتاج إلى تنسيق أفضل في المقر

٤٣ - بلغت قيمة المستردات في المقر ٣ ملايين دولار في عام ٢٠١١. وفيما عدا فاتورة المبيعات الشهرية، لم يبلغ متعهد خدمات إدارة السفر عن حالة تجهيز المستردات، مما يجعل من الصعب متابعة الحالات المعلقة منذ فترة طويلة ويزيد من احتمال عدم تحقق المستردات. ويرى قسم السفر والنقل أنه ينبغي للمكاتب التنفيذية المعنية ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات تولي مسؤولية تتبع المستردات. لكن ليس لدى هذه المكاتب المعلومات الكافية للقيام بذلك.

٤٤ - ووفر متعهد خدمات إدارة السفر خدمة للبحث في قاعدة بياناته عن تذاكر السفر غير المستعملة والشروع في استرداد أموال التذاكر مقابل دفع رسم إضافي، لكن هذه الخدمة لم تُستخدم لأنها كانت مكلفة للغاية. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هناك حاجة إلى تنفيذ عملية تسهّل تحديد وتجهيز جميع المستردات المستحقة.

### التوصية ٧

ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية، بالتنسيق مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، أن يُنشئ نظاماً لتتبع المستردات المستحقة على تذاكر السفر القابلة للرد.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية بالتوصية ٧، وذكرت أن مكتب خدمات الدعم المركزية سيُنشئ عملية لتتبع المستردات. ومكتب خدمات الدعم المركزية لا يتلقى إخطاراً من الإدارات عندما يكون الموظف غير قادر على السفر. وسيخصص مكتب خدمات الدعم المركزية مورداً لدى وكالة السفر لتتبع التذاكر القابلة للرد.

## ٧ - وجوب وضع وتنفيذ مؤشرات للأداء وآليات للرصد

٤٥ - أُدرجت اتفاقات مستوى الخدمات في شكل مرفقات لعقود خدمات إدارة السفر ووفرت الأساس لتقييم أداء البائعين. وفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف، يتضمن عقد خدمات إدارة السفر ٩٥ مؤشراً للأداء، وقد أُدرج عدد كبير منها بناءً على طلب من الوكالات الأخرى الأطراف في العقد. لكن المؤشرات لا تخضع للرصد بانتظام، ولم يجر تحديد تواتر وأساليب الإبلاغ عن أداء المتعهد. ونتيجة لذلك، يخضع مقياس واحد فقط لإبلاغ منتظم من بين ٩٥ مقياساً مدرجاً. وتُعتبر تسعة مؤشرات غير قابلة للتطبيق، وأربعة أخرى لا يمكن قياسها. وبالإضافة إلى ذلك، اتفق قسم السفر في جنيف مع متعهد خدمات إدارة السفر على إجراء مراجعة خارجية للأسعار لمرة واحدة، رغم أن مقياس الأداء هذا غير مدرج في العقد.

٤٦ - وفي المقر، يقضي آخر اتفاق لمستوى الخدمات بأن يخضع أداء المتعهد للتقييم بصورة فصلية في ما يتعلق بأربعة مؤشرات أداء رئيسية، وهي: '١' رضا المسافر أو القائم بترتيبات السفر؛ '٢' دقة عمليات الحجز؛ '٣' مهلة استجابة دائرة خدمة العملاء؛ '٤' سرعة الإجابة على الهاتف. وترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية بجوانب الكفاءة في تقديم الخدمات فحسب، ولا تتوافر مؤشرات أداء رئيسية عن فعالية الكلفة، كزيادة عدد التذاكر بأدنى سعر للسفر يسري عليه الخصم.

٤٧ - ولم يضع مكتب الأمم المتحدة في نيروبي مؤشرات للأداء رغم إدراج اتفاق مستوى الخدمات في الاختصاصات المعتمدة خلال عملية تقديم العطاءات. وبناءً على ذلك، لم توضع آليات لقياس وتقييم أداء وكلاء السفر وفقاً لمعايير يمكن التحقق منها.

٤٨ - وفي فيينا، لم يُنشئ مكتب الأمم المتحدة في فيينا نظاماً رسمياً لرصد أداء العقد، رغم أنه يتحقق بشكل روتيني من أسعار تذاكر السفر والمسارات التي يقترحها متعهد خدمات إدارة السفر. ونتيجة لذلك، لم يجرِ تحصيل أو متابعة الخصومات المرتبطة بالحجم المشار إليها بـ "العمولات الكبرى" والخصومات المتأتية من الدفع المبكر بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٠، البالغ قدرها ٢٢١ ٠٠٠ دولار. ولم يتحقق مكتب الأمم المتحدة في فيينا أيضاً من قيام متعهد خدمات إدارة السفر بتوفير العدد المتفق عليه من الموظفين الفنيين السبعة المنصوص عليهم بصفة دائمة في مكتب المتعهد سوى خمسة من الموظفين الفنيين السبعة المنصوص عليهم في شروط العقد. وبالإضافة إلى ذلك، لم تجرِ استقصاءات سنوية عن رضا العملاء على نحو ما هو مطلوب.

٤٩ - وما لم يتم تحديد مؤشرات الأداء تحديداً مناسباً وتوضيح تواتر ومنهجية تقييمها والإبلاغ عنها، لا يَرَجَّح أن تكون هذه المؤشرات فعالة باعتبارها أداة لرصد أداء البائعين.

#### التوصية ٨ إلى ١١

وينبغي لمكتب الأمم المتحدة في جنيف خفض عدد المؤشرات الواردة في اتفاق مستوى الخدمات في سياق عقد خدمات إدارة السفر، والاتفاق تعاقدياً على تواتر ووسائل قياسها والإبلاغ عنها.

قبل مكتب الأمم المتحدة في جنيف بالتوصية ٨، وذكر أنه جرى بالفعل أخذ هذه النقطة في الحسبان. وسيشمل نطاق عمل خدمات إدارة السفر وخدمات تجهيز التأشيرات في المستقبل قائمة تقتصر على ١١ من مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة والأهداف ذات الصلة.

وينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية كفالة أن يشمل اتفاق مستوى الخدمات المبرم مع متعهد خدمات إدارة السفر في المقر مؤشرات للأداء تُعنى بقياس فعالية كلفة السفر الذي أُقيمت ترتيباته.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية بالتوصية ٩، وذكرت أن مكتب خدمات الدعم المركزية سيُجري مناقشات ومفاوضات مع وكالة السفر بمساعدة من شعبة المشتريات. وينبغي لمكتب الأمم المتحدة في نيروبي أن يضع مؤشرات للأداء استناداً إلى مستويات الحد الأدنى للأداء والكفاءات المنصوص عليها في اتفاق مستوى الخدمات لرصد أداء وكلاء السفر.

قبل مكتب الأمم المتحدة في نيروبي بالتوصية ١٠ وذكر أنه سيجري أخذ مؤشرات الأداء في الحسبان في اختصاصات العملية المقبلة لتقديم العطاءات.

وينبغي لمكتب الأمم المتحدة في فيينا أن يضع نظاماً موثقاً لرصد الأداء في إطار عقد خدمات السفر، بما يشمل فرض الضوابط المناسبة على تحصيل خصومات "العمولات الكبرى" وخصومات الدفع المبكر، والتحقق الدوري من حضور موظفي المتعهد ومتابعة الاستقصاءات السنوية التي سيجريها المتعهد بشأن مستوى الرضا.

قبل مكتب الأمم المتحدة في فيينا بالتوصية ١١ وذكر أنه سيضع نظاماً موثقاً لرصد الأداء يشمل متابعة الخصومات والعمولات، وحضور موظفي المتعهد، واستقصاء سنوياً عن مستوى الرضا.

## ٨ - وجوب تحسين استخدام التكنولوجيا لأغراض إدارة السفر في المقر

٥٠ - يُجيز عقد خدمات إدارة السفر أن يستخدم قسم السفر والنقل الأداة التي يتيحها المعهد للحجز عن طريق الإنترنت، لكن هذه الأداة لم تُستخدم حتى الآن. وينبغي لأداة الحجز الإلكتروني أن تؤدي، في حال تطبيقها كما ينبغي، إلى ما يلي: '١' خفض تكاليف السفر نظراً لتوافر أسعار أدنى على شبكة الإنترنت، وتبسيط العمليات المتعلقة بالموافقة على الحجز، وإصدار تذاكر السفر على نحو أسرع؛ '٢' قيام المسافرين باختيار أجرة السفر الأدنى كلفة/القيام طوعاً بخفض درجة استحقاقات السفر أمام مجموعة من الخيارات المتاحة فيما يتعلق بسعر تذكرة السفر؛ وخفض عدد وكلاء السفر اللازمين للتعامل مع العملاء مباشرة.

٥١ - ويستعرض قسم السفر والنقل حالياً أداة الحجز عن طريق الإنترنت ويخطط لبدء الحجز إلكترونياً في الأشهر القليلة المقبلة. وسينبغي إنجاز قدر كبير من العمل من أجل تهيئة الأداة واختبارها لكفالة عرض أدنى الأسعار بما يمثل لسياسة السفر، وقيام المستخدمين باختيارها.

٥٢ - وأشار استعراض مكتب خدمات الرقابة الداخلية لوثيقة التصميم لعملية أوموجا المتعلقة بالسفر في مهام رسمية إلى أنه يمكن استخدام التكنولوجيا على نطاق أكبر بكثير مما هو متوخى حالياً. ويمكن لبعض العمليات أن تتم بشكل آلي وأن تتيح، بالاقتران مع القدرات الوظيفية المتوفرة في نظام أوموجا وأداة الحجز عن طريق الإنترنت، الموافقة على أسعار تبلي معايير معينة وإصدار التذاكر دون تدخل بشري. ويواصل وكلاء السفر تجهيز الحالات المنطوية على احتياجات معقدة تجهيزاً مباشراً.

### التوصية ١٢ إلى ١٣

ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية تطبيق أداة للحجز عن طريق الإنترنت على سبيل الأولوية لفئات محددة من السفر، ومنها على سبيل المثال الرحلات الداخلية والرحلات الدولية البسيطة.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية بالتوصية ١٢، وذكرت أن مكتب خدمات الدعم المركزية قد أوعز إلى وكالة السفر بنشر أداة أكثر فعالية للحجز عن طريق الإنترنت وأنه سيجري تهيئتها بما يلي احتياجات الأمانة العامة.

وينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية استخدام توليفة من التدابير الآلية لمراقبة الجودة والإجراءات الروتينية في إطار نظام أو موجا للحد من العمل اليدوي في عملية الموافقة على السفر، والاضطلاع بمهام أخرى لتحسين الكفاءة.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية بالتوصية ١٣ وذكرت أن مكتب خدمات الدعم المركزية بصدد نشر أداة إضافية في هذا المجال.

#### الإدارة المنسقة

#### ٩ - لقد توفّر مستوى كاف من التنسيق بين مديري شؤون السفر في منظومة الأمم المتحدة

٥٣ - اجتمع مديرو شؤون السفر مرة في السنة على الأقل بصفتهم أعضاء في الفريق العامل المعني بالسفر في المقر وفي شبكة السفر المشتركة بين الوكالات لمناقشة طائفة عريضة من المواضيع المتعلقة بالسفر. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كشريك نشط مع قسم السفر والنقل لإدارة عقد خدمات إدارة السفر على أساس مشترك.

#### ١٠ - يتعين تعزيز التنسيق بين مديري شؤون السفر في الأمانة العامة

٥٤ - يوفر قسم السفر والنقل التوجيه التقني إلى البعثات الميدانية، مثل استعراض وثائق تقديم العطاءات بناء على طلب من هذه البعثات، وإجراء زيارات دورية إليها. ويقدم التوجيه على أساس الحاجة لأن قسم السفر والنقل ليس مكلفاً بولاية الإشراف على أقسام السفر في مراكز العمل الأخرى. لكن من شأن توافر تنسيق أقوى داخل الأمانة العامة في شكل اجتماعات دورية وتبادل أفضل الممارسات أن يكون مفيداً للجميع.

٥٥ - وأوضح قسم السفر والنقل أنه يعمل، إلى جانب إدارة الدعم الميداني، على تقييم إعداد بند نموذجي في هذا الصدد لعقود خدمات إدارة السفر ذات الصلة ببعثات حفظ السلام، لكن الموارد لم تخصص لهذه المبادرة.

## التوصية ١٤

ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية وضع آليات لزيادة التنسيق بين مديري شؤون السفر في الأمانة العامة.

قبلت إدارة الشؤون الإدارية بالتوصية ١٤، وذكرت أن مكتب خدمات الدعم المركزية يعمل على إعداد قائمة بمديري شؤون السفر على نطاق الأمانة العامة. وسيبحث المكتب بالرسائل ذات الصلة إلى جميع موظفي شؤون السفر، بما يشمل إشراكهم في منتديات كشبكة السفر المشتركة بين الوكالات.

## دال - عطاءات ومشتريات خدمات السفر بالطائرة

## الإطار التنظيمي

## ١ - يتعين أن يصبح استعراض امتثال العطاءات للقانون إجراءً رسمياً في المقرر

٥٦ - تُجري شعبة المشتريات استعراضاً للامتثال للقانون كجزء من عملية الشراء من وقت لآخر. وقد وُضِعَ هذا الاستعراض لتقييم مدى استعداد البائعين لقبول الشروط والأحكام التعاقدية للأمم المتحدة ولإعطاء ميزة نسبية للبائعين ممن لديهم استعداد لقبول تلك الشروط والأحكام بدون تحفظات. والهدف من الاستعراض هو القيام مسبقاً بتحديد مجالات الاختلاف المحتملة مع مقدمي العطاءات. بما قد يشكل مخاطر غير مقبولة لدى الأمم المتحدة، وتجنب المفاوضات المطولة خلال مرحلة التعاقد. إلا أن الإلزام بإجراء هذا الاستعراض لا يشكل جزءاً مقررًا من عملية المشتريات في الوقت الحالي. ولا توجد تبعاً لذلك أي توجيهات بشأن أوان إجراء الاستعراض والإجراءات التي ينبغي اتخاذها في الحالات التي يرفض فيها البائعون أحكاماً تُعد ذات أهمية لحماية مصالح الأمم المتحدة أو التخفيف من المخاطر التي تتعرض لها.

٥٧ - ولم يقبل مقدم العطاء الذي رسا عليه عقد إدارة خدمات السفر عدة أحكام في مشروع الاتفاق وفي الشروط العامة لعقود الأمم المتحدة التي صاحبت طلب تقديم العروض؛ إلا أن ذلك لم يُسَيَّن في تقييم العطاء. ولم تتشاور شعبة المشتريات إلا مع مكتب الشؤون القانونية بعد أن كان العقد قد مُنِح بالفعل، واستغرقت مفاوضات التعاقد ما يزيد عن عام لإنهائها.

٥٨ - وتحتاج شعبة المشتريات إلى توضيح الوقت الذي يلزم فيه إجراء استعراض للامتثال للقانون، وكيفية الاستفادة من النتائج في عملية التقييم، بما في ذلك تحديد ما إذا كان عدم الموافقة على بعض الأحكام والشروط من الخطورة بما يكفي لتنحية أحد مقدمي العطاءات. ومن الأهمية بمكان أيضاً إشراك مكتب الشؤون القانونية في استعراض الامتثال للقانون خلال عملية التقييم التجاري، حتى يتسنى تقييم العطاءات تقييماً شاملاً وإيلاء النظر الواجب لمسائل الامتثال للقانون قبل منح أي عقد.

#### التوصية ١٥

ينبغي أن يُضمّن مكتب خدمات الدعم المركزية دليل المشتريات توجيهات ملائمة بشأن إجراء استعراضات الامتثال للقانون كجزء من عملية تقييم العطاءات.

قبل إدارة الشؤون الإدارية التوصية ١٥ وقالت إنها ستُنفذ في التنقيح المقبل لدليل المشتريات.

#### ٢ - لم تشكل شعبة المشتريات فريقاً للتقييم التجاري أو تعد تقريراً رسمياً للتقييم التجاري

٥٩ - أجرت الشعبة تقييمين تجاريين لعقدين من العقود المتصلة بالسفر بدون إعداد تقريرين للتقييم التجاري، حسبما هو مطلوب في المادة ١١-٨ من دليل المشتريات، مُبين فيهما من أجرى التقييم ومن اعتمده، وما إذا وُضعت افتراضات أثناء إجراء التقييم. وفيما يتعلق بعقد إدارة خدمات السفر، فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي يمثل كيانات الأمم المتحدة الأخرى ويشارك بشكل مكثف في عملية الشراء حتى مرحلة التقييم التقني، لم يُدع للمشاركة في إجراء التقييم التجاري. وقد ذكرت شعبة المشتريات، لدى عرضها للحالة على لجنة العقود في المقر، أن مستشار شؤون السفر لديها أشار إلى وجود خطأ في الحسابات. ومن أجل الحد من مخاطر حدوث أخطاء، ينبغي أن يتولى فريق بدلاً من مسؤول مشتريات واحد إجراء التقييمات التجارية للعقود التي تتسم بالتعقيد (التي تشمل في هذه الحالة خيارين لتقديم الخدمات ومتطلبات من وكالات متعددة). ويتيح ذلك أيضاً للوكالات الأخرى المشاركة في عملية شراء مشتركة الفرصة للعلم بنتائج التقييم والمسؤولية التعاقدية المترتبة عليه، قبل أن تُقدّم توصية إلى لجنة المقر للعقود بشأن منح العقد.

### التوصية ١٦

ينبغي أن يكفل مكتب خدمات الدعم المركزية إنشاء أفرقة للتقييم التجاري تتولى تقييم الحالات المعقدة حسبما هو مطلوب في المادة ١١-٨ من دليل المشتريات، وأن يجري إعداد/توثيق تقارير رسمية للتقييم التجاري. قبلت إدارة الشؤون الإدارية التوصية ١٦ وقالت إن شعبة المشتريات ستصدر مذكرة لتذكير موظفي المشتريات بالمبادئ التوجيهية المعمول بها فيما يتعلق بالتقييم التجاري، ولضمان مراعاة الحرص الواجب، حسبما هو منصوص عليه في دليل المشتريات.

### ٣ - لم تكن العملية المتبعة في المقر لتحديد مقدمي العطاءات المحتملين لعقد إدارة خدمات السفر موثقة توثيقاً ملائماً

٦٠ - في سياق عقد إدارة خدمات السفر، قامت شعبة المشتريات، بالاشتراك مع خبير استشاري أجرى بحثاً للسوق، بتحديد ثمانية مقدمين محتملين للعطاءات. ويقل هذا العدد عما هو مطلوب في دليل المشتريات، الذي ينص على أن يسعى موظف المشتريات إلى دعوة ٢٥ بائعاً على الأقل في صفقات الشراء التي تتجاوز قيمتها ٥ ملايين دولار.

٦١ - وفيما عدا نشر رسائل إبداء الرغبة في التقدّم للمناقصة وقائمة للبائعين قدمها الخبير الاستشاري للمناقشة، لم تقدّم وثائق بشأن كيفية إجراء بحث السوق. ولم يقدم الخبير الاستشاري تقريراً عن المنهجية التي استخدمها في إجراء بحث السوق والتوصل للنتائج النهائية، ولم توثّق شعبة المشتريات كيف استكملت ذلك البحث باستطلاع مصادر أخرى مثل قاعدة بيانات موردي الأمم المتحدة في السوق العالمية وقواعد بيانات البائعين لدى الشعبة. ويُعدّ تحديد البائعين المحتملين هو أساس عملية تقديم العطاءات، مما يستلزم أن تُبذل جهود كافية لاستكشاف مقدمي العطاءات المحتملين، وأن تُوثّق هذه الجهود توثيقاً للشفافية.

### التوصية ١٧

ينبغي أن يكفل مكتب خدمات الدعم المركزية أن توثق شعبة المشتريات باستمرار العملية التي تتبعها لإنشاء قائمة البائعين المحتملين المقرر إشراكهم في عمليات المناقصات توثيقاً للشفافية في هذه العملية.

وافقت إدارة الشؤون الإدارية على التوصية ١٧ وقالت إن شعبة المشتريات ستصدر مذكرة لتذكير موظفي المشتريات بالمبادئ التوجيهية المعمول بها فيما يتعلق بتوثيق عملية وضع قائمة البائعين المحتملين، ولضمان مراعاة الحرص الواجب، حسبما هو منصوص عليه في دليل المشتريات.



#### ٤ - لم تستفد الكيانات المشاركة الأخرى بخلاف المقر من نظام دفع تكاليف السفر

٦٢ - أُبرِم عقد "نظام دفع تكاليف السفر" لتوفير خدمات تجارية وخدمات البطاقات المدفوعة سلفاً، التي تشمل نظام دفع تكاليف السفر. وهو يغطي الأمانة العامة والبعثات الميدانية، التي تشكل الكيانات الرئيسية المشاركة فيه، وعدداً أقصاه ٢٨ من وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها، التي يمكن أن تشارك أيضاً في العقد بعد توقيع اتفاق اشتراك. وتبلغ الإيرادات المتوقعة من استخدام البطاقات التي يقدمها المقاول مقدار ٣,٦ ملايين دولار في فترة السنوات الخمس.

٦٣ - ويتوقف حجم الإيرادات المتأتية من العقد المتعلق باستخدام البطاقات على عنصرين هما: '١' إجمالي حجم المعاملات؛ و '٢' حسن توقيت سداد المدفوعات. فإذا تم تجميع المعاملات التي تجريها الكيانات المؤهلة الأخرى، سيصبح العائد أعلى لجميع الكيانات المشاركة نظراً لتطبيق خصومات أعلى. إلا أنه لا يستفيد من هذا العقد في الوقت الحالي سوى المقر ولا تحصل الكيانات الأخرى على أي إيرادات عن مدفوعاتها المتعلقة بالسفر.

٦٤ - وأوضح مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات أن الفائز بعقد نظام دفع تكاليف السفر قدم عرضاً عن استخدام النظام في اجتماع لأمناء الخزانة بالأمم المتحدة عُقد في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. ونُشِرت المعلومات التي قُدِّمت أيضاً على مدونة أمناء الخزانة بالأمم المتحدة. إلا أنه لم توجه أي رسالة رسمية إلى جميع الوكالات والصناديق والبرامج بشأن سبل الاستفادة من عقد نظام دفع تكاليف السفر.

#### التوصية ١٨

ينبغي أن يبلغ مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات جميع كيانات الأمانة العامة والكيانات المشاركة الأخرى بشأن العقد المتعلق بتوفير الخدمات التجارية والبطاقات المدفوعة سلفاً التي يمكن الاستفادة منها لتوليد إيرادات.

وافقت إدارة الشؤون الإدارية على التوصية ١٨ وقالت إن المكتب سيبلغ رسمياً مرة أخرى جميع كيانات الأمانة العامة والكيانات المشاركة الأخرى بشأن عقد توفير الخدمات التجارية والبطاقات المدفوعة سلفاً قبل ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣.

## الإدارة المنسقة

### ٥ - اتسمت جهود التنسيق بين الكيانات المشاركة بالفعالية

٦٥ - كان هناك تنسيق جيد بين مختلف الأطراف في ترتيب عقود إدارة خدمات السفر ونظام دفع تكاليف السفر. وكانت احتياجات الكيانات المشاركة محددة جيداً. وتصدر الإشادة بالمبادرة التي اتخذها مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات وشعبة المشتريات لإنشاء عقد نظام دفع تكاليف السفر الذي يمكن أن يستفيد منه العديد من مكاتب الأمم المتحدة.

### هاء - قيام الأمين العام بتفويض سلطة منح الاستثناءات المتعلقة بمعايير تحديد درجات السفر بالطائرة

#### الإطار التنظيمي

٦٦ - تتحدد معايير الأمم المتحدة لدرجات السفر بالطائرة استناداً إلى مجموعة من قرارات الجمعية العامة ومنشوراتها الإدارية. ويجوز السماح ببعض الاستثناءات لهذه المعايير على أساس كل حالة على حدة.

٦٧ - وبلغ مجموع التكاليف الإضافية لاستثناءات السفر بالطائرة (أي الفرق بين استحقاقات السفر والمبلغ الفعلي المدفوع للاستثناءات المأذون بها) للسنوات التقويمية ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ و ٢٠١١ مقدار ٣٧٢ ٠٠٠ دولار، و ٤٠٨ ٠٠٠ دولار، و ٥٣٤ ٠٠٠ دولار، على التوالي. وتعلقت غالبية الاستثناءات الممنوحة بموظفي الأمن المرافقين للأمين العام أو نائب الأمين العام أو رئيس الجمعية العامة. وشكلت استثناءات "الحالة الصحية" الفئة الرئيسية الثانية للاستثناءات في الفترة نفسها.

٦٨ - وكانت السياسات والإجراءات المعمول بها على مستوى مرضٍ بما يكفل تنظيم منح الاستثناءات لمعايير تحديد درجات السفر بالطائرة، وكانت تُنفَّذ على نحو متسق. وقد فوضت الوثيقة ST/AI/2006/4 سلطة منح الاستثناءات لوكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، الذي فوض بدوره هذه السلطة إلى مدير مكتب وكيل الأمين العام. وتُقدَّم تقارير كل سنتين إلى الجمعية العامة بالاستثناءات التي أذن بها الأمين العام.

## واو - تحليل نسبة الفائدة إلى التكلفة لخيار المبلغ الإجمالي للسفر والانتقال

٦٩ - طُرِحَ خيار صرف مبلغ إجمالي للسفر أول مرة في عام ١٩٩٠ بهدف تحقيق وفورات مالية وتبسيط عملية إجراء ترتيبات السفر. ويجوز للموظفين المسافرين في إجازة زيارة الوطن وزيارة الأسرة والسفر المتعلق بمنحة التعليم والإعادة إلى الوطن وعند انتهاء الخدمة، اختيار صرف المبلغ الإجمالي عوضاً عن جميع الاستحقاقات المتعلقة بالسفر المعني. وتبلغ قيمة المبلغ الإجمالي المستحق الدفع نسبة ٧٥ في المائة من السعر الكامل لتذكرة السفر بالدرجة الاقتصادية بشركة الطيران الأقل تكلفة من مركز عمل الموظف إلى أقرب مطار من جهة المقصد الموافق عليها.

٧٠ - وطُرِحَت منحة الانتقال في عام ٢٠٠٦. ويجوز للموظفين المعيّنين دولياً الذين يحق لهم نقل شحنة غير مصاحبة لدى تعيينهم أو انتدابهم لمدة سنة أو أكثر، أو نقلهم أو انتهاء خدمتهم، أن يختاروا صرف المبلغ الإجمالي بدلاً من الاستحقاق. وفيما يلي المعدلات العالمية لِمِنَح الانتقال: '١' معدل غير المعيل - ١٠ ٠٠٠ دولار؛ '٢' معدل الأسرة - ١٥ ٠٠٠ دولار؛ '٣' الموظفون العاملون بتعيينات مؤقتة - ١ ٢٠٠ دولار.

٧١ - ويجذب الموظفون في أغلب الأحيان خيار المبلغ الإجمالي للسفر. وخلال فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١، قام موظفون من المقر والمكاتب الواقعة خارج المقر واللجان الإقليمية بما مجموعه ٧٥٥ رحلة من هذا القبيل. ويعرض الجدول ٥ تحليلاً لرحلات السفر المذكورة.

### الجدول ٥

#### رحلات السفر المضطلع بها في فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ التي طُبِّقَ فيها خيار المبلغ الإجمالي

| المجموع |            | خيار تولي الأمم المتحدة ترتيبات السفر |           | خيار المبلغ الإجمالي |            | النسبة المئوية للمسافرين | النسبة المئوية للمسافرين |
|---------|------------|---------------------------------------|-----------|----------------------|------------|--------------------------|--------------------------|
| العدد   | التكلفة    | العدد                                 | التكلفة   | العدد                | التكلفة    |                          |                          |
| ٣٥٩٤    | ٢٣ ٥١١ ٧٩٠ | ٢٢٠                                   | ٧٥٨ ٦٢٢   | ٦                    | ٢٢ ٧٥٣ ١٦٨ | ٩٤                       | إجازة زيارة الوطن        |
| ٨٤      | ٢٣٥ ٠٣٧    | ٣                                     | ٥ ٦٢١     | ٤                    | ٢٢٩ ٤١٦    | ٩٦                       | زيارة الأسرة             |
| ٦٤٩     | ١ ٧٠١ ٠٩٦  | ٨٨                                    | ١٥٧ ٨١٠   | ١٤                   | ١ ٥٤٣ ٢٨٦  | ٨٦                       | منحة التعليم             |
| ٤٢٨     | ٣ ٤٨١ ٣٨٨  | ١٣٦                                   | ٤٣٦ ٢١٧   | ٣٢                   | ٣ ٤٠٥ ١٧١  | ٦٨                       | انتهاء الخدمة            |
| ٤ ٧٥٥   | ٢٩ ٢٨٩ ٣١٠ | ٤٤٧                                   | ١ ٣٥٨ ٢٦٩ | ٩                    | ٢٧ ٩٣١ ٠٤١ | ٩١                       | المجموع                  |

المصدر: مستمدة من البيانات التي قدمتها دائرة عمليات المعلومات المالية إلى مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات.

٧٢ - بلغ مجموع النفقات لفئات السفر المذكورة في بعثات حفظ السلام للسنتين الماليتين ٢٠٠٩-٢٠١٠ و ٢٠١٠-٢٠١١ مقدار ٢١ مليون دولار و ٢٤ مليون دولار، على التوالي. ولم يتمكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تحديد النفقات ذات الصلة للبعثات السياسية الخاصة على حدة، نظراً لإدماجها مع تكاليف الموظفين الأخرى. ونظراً لضيق البيانات المتاحة، لم يتسن بسهولة تحديد عدد المسافرين وما إذا استخدموا خيار المبلغ الإجمالي.

٧٣ - وقد أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية تحليلاً لنسبة الفائدة إلى التكلفة استناداً إلى حجم منحة الانتقال المتعلقة بالشحنات في خمسة مكاتب للأمم المتحدة خلال عام ٢٠١١. وبلغت نفقات الانتقال لهذه المكاتب خلال عام ٢٠١١ مقدار ١١,٩ مليون دولار. ويعرض الجدول ٦ تحليلاً للمبالغ المنصرفة فيما يتصل بالانتقال في عام ٢٠١١.

#### الجدول ٦

#### نفقات انتقال الموظفين في عام ٢٠١١

| المكتب التابع للأمم المتحدة                               | العدد        | التكلفة           | خيار تولى الأمم المتحدة ترتيبات الشحن |                | العدد     | التكلفة      | خيار المبلغ الإجمالي |           | النسبة المئوية للمساافرين |
|-----------------------------------------------------------|--------------|-------------------|---------------------------------------|----------------|-----------|--------------|----------------------|-----------|---------------------------|
|                                                           |              |                   | النسبة المئوية للمساافرين             | العدد          |           |              | التكلفة              | العدد     |                           |
| المقر                                                     | ٤١٠          | ٣ ٤٨١ ٧٧٤         | ٩٤                                    | ٦٥٦ ٩٧٤        | ٢٣        | ٣١٦          | ٢ ٨٢٤ ٨٠٠            | ٧٧        |                           |
| مكتب الأمم المتحدة في جنيف                                | ٦٠٢          | ٤ ٧٣٦ ٦٩١         | ٤٦                                    | ٢٧٠ ٤٩١        | ٨         | ٥٥٦          | ٤ ٤٦٦ ٢٠٠            | ٩٢        |                           |
| مكتب الأمم المتحدة في نيروبي                              | ٢١٤          | ٢ ٢٣٧ ٢٩٩         | ٣                                     | ١٩٨ ٩٩         | ١         | ٢١١          | ٢ ٢١٧ ٤٠٠            | ٩٩        |                           |
| اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ        | ٩١           | ١ ٠٠٨ ٤٤٣         | ٦                                     | ١٨ ٦٤٣         | ٧         | ٨٥           | ٩٨٩ ٨٠٠              | ٩٣        |                           |
| اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي | ٤٥           | ٤٠٧ ٢٤٤           | ٢                                     | ١٥ ٤٤٤         | ٤         | ٤٣           | ٣٩١ ٨٠٠              | ٩٦        |                           |
| <b>المجموع</b>                                            | <b>١ ٣٦٢</b> | <b>١١ ٨٧١ ٤٥١</b> | <b>١٥١</b>                            | <b>٩٨١ ٤٥٠</b> | <b>١١</b> | <b>١ ٢١١</b> | <b>١٠ ٨٩٠ ٠٠٠</b>    | <b>٨٩</b> |                           |

المصدر: من إعداد مكتب خدمات الرقابة الداخلية استناداً إلى المعلومات المقدمة من فرادى الكيانات.

## ١ - تحليل فوائد خيار المبلغ المقطوع

### (أ) لم يُجر أي تقييم دوري لفوائد خيار المبلغ المقطوع

٧٤ - لم تجر إدارة الشؤون الإدارية تحليلاً لخيار المبلغ المقطوع للسفر منذ عام ١٩٩٥ (A/C.5/50/50). ولذا لا توجد بيانات مستكملة عن معدلات استخدام خيار المبلغ المقطوع وأنماط سفر الموظفين عندما يستخدمون الخيار من أجل تحديد ما إذا كانت الافتراضات المعتمدة لتصميم الخيار لا تزال مقبولة، وأن المنظمة لا تزال تستفيد منه. وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، في مراجعته لترتيبات السفر لعام ٢٠٠٩ في الأمانة العامة (المهمة رقم AH2009/513/04)، بأن تجري إدارة الشؤون الإدارية دراسة عن كفاءة خيار المبلغ المقطوع وفعاليته وتقييم ما إذا كان لا يزال يمثل الطريقة الأكثر اقتصاداً للاستفادة إلى أقصى حد من موارد السفر.

### التوصية ١٩

ينبغي أن تجري إدارة الشؤون الإدارية بصفة دورية تقييمات لتكاليف خيارات المبلغ المقطوع وفوائدها للتأكد من أن الافتراضات لا تزال مقبولة، وأن الخيار لا يزال مبرراً استناداً إلى المعايير المعمول بها.

وقد وافقت إدارة الشؤون الإدارية على التوصية ١٩؛ بيد أنه بما أن هذه المسألة تشهد بذل المزيد من الجهود المتعددة وتتطلب التنسيق، فقد حُدد التاريخ المستهدف للتنفيذ في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٥، لكي يتسنى أخذ نتائج بعض الأنشطة المتزامنة في الحسبان.

## ٢ - المنهجية

٧٥ - قارن مكتب خدمات الرقابة الداخلية بين المبالغ المقطوعة المستحقة الدفع وبين تكاليف السفر والشحن عند الانتقال، إذا كانت تتكفل بها الأمم المتحدة. وتم اختيار مراكز العمل في مكاتب ستة، أي المقر، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا، لإجراء تحليل يكفل توزيعاً جغرافياً يمثل المواقع التي تكون المنظمة موجودة فيها. ولكن بما أن بيانات الشحن عند الانتقال التي تخص بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا غير قابلة للمقارنة مع غيرها من بيانات مراكز العمل باصطحاب الأسرة، فإنها لم تستخدم لإجراء المزيد من التحليل.

٧٦ - وتم احتساب المقارنة بين التكاليف للسفر من كل مركز من مراكز العمل نحو خمس وجهات يقصدها الموظفون في معظم الأحيان استناداً إلى الخبرة السابقة، وتشمل جميع القارات. وقام التحليل على أساس متوسط أسعار التذاكر التي افتتيت خلال شهر آب/أغسطس ٢٠١٢ للرحلات التي من المتوقع أن تجري في غضون فترة الأسبوعين في ثلاثة مواسم سفر مختلفة.

### ٣ - تحليل تكاليف خيار المبلغ المقطوع للسفر

#### (أ) عناصر مقارنة التكاليف

##### المبلغ المقطوع المستحق الدفع

٧٧ - لم تعد عبارة "السعر الكامل لتذكرة السفر بالدرجة الاقتصادية" المستخدمة في الأمر الإداري ST/AI/2006/4 أساساً لحساب المبلغ المقطوع موجودة ضمن المصطلحات الحالية التي تتداولها شركات الطيران. وتحدد أقسام السفر السعر المرجعي للمبلغ المقطوع باستخدام أدنى سعر غير مقيّد معلن. وحيثما لا يُوجد سعر مقبول يتفق مع سياسات الأمم المتحدة المتعلقة بالسفر، تُستخدم "أسعار التذاكر المرنة" التي يعلن عنها اتحاد النقل الجوي الدولي.

##### مجموع التكاليف التقديرية للسفر

٧٨ - يتكوّن مجموع التكاليف التقديرية للسفر من أسعار تذاكر السفر المتاحة للأمم المتحدة بموجب الاتفاقات مع شركات الطيران، والمصروفات الثرية في محطات السفر، وتكاليف شحن الأمتعة الشخصية غير المصحوبة واللوازم المتزلية، والأمتعة الزائدة، وكذلك التكاليف الإضافية لوكيل السفر المتصلة بإصدار التذاكر ولأقسام الإدارة بغية ترتيب عمليات الشحن وتجهيز المطالبات. ولم تدرج بعض تكاليف السفر في هذا التحليل بسبب صعوبة تقديم تقديرات معقولة. ويقدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بالتعاون مع مكتب تخطيط المرافق والميزانية والحسابات، التكاليف الإضافية لوكالة السفر المتعلقة بإصدار تذاكر السفر والجهد الإداري الإضافي الذي تبذله الأمم المتحدة لتدبير سفر الموظفين بمبلغ ١٦٤ دولاراً للسفر الواحد.

٧٩ - وتنص القاعدة ٧-١٥ (ز) على جواز رد الرسوم المدفوعة عن شحن الأمتعة الشخصية واللوازم المتزلية غير المصحوبة عند السفر في إجازة زيارة الوطن أو زيارة الأسرة أو بصدد منحة التعليم، بما لا يزيد على المبلغ الأقصى الذي حدّده الأمين العام. وحيث إن الحد الأقصى من المبلغ المشار إليه في هذه القاعدة لم يُحدد بعد، فقد تمت الإشارة إلى القاعدة ١٠٧-٢١ (ز) (١) بصيغتها المعدلة بموجب نشرة الأمين العام ST/SGB/2007/1، التي لا تزال الأمانة العامة تستخدمها رغم إلغائها. ويحتاج مكتب إدارة الموارد البشرية إلى تحديد المبلغ الأقصى المسموح به لشحن الأمتعة غير المصحوبة بموجب القاعدة ٧-١٥ (ز).

### التوصية ٢٠

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية تحديد المبلغ الأقصى من الأمتعة الشخصية أو اللوازم المتزلية التي قد تشحن بوصفها أمتعة غير مصحوبة فيما يتعلق بالسفر في إجازة زيارة الوطن أو زيارة الأسرة أو بصدد منحة التعليم المسموح به بموجب القاعدة ٧-١٥ (ز).

وقد وافقت إدارة الشؤون الإدارية على التوصية ٢٠، وذكرت أن مكتب إدارة الموارد البشرية سيصدر أمراً إدارياً جديداً بشأن الأمتعة الزائدة والشحنات والتأمين (تحل محل الأمر الإداري ST/AI/2006/5) لتوضيح الاستحقاقات المتعلقة بجميع الأمتعة الزائدة والشحنات غير المصحوبة المنصوص عليها سابقاً في إطار القاعدة ١٠٧-٢١ من قواعد النظام الإداري للموظفين. وهذه المسألة هي الآن قيد التشاور.

٨٠ - وتنص القاعدة ١٠٧-٢١ (ز) (١) على سداد رسوم شحن الأمتعة غير المصحوبة لما أقصاه ٥٠ كيلوغراماً أو ٣١,٠ متر مكعب للفرد، للرحلات ذهاباً وإياباً على حد سواء. وقُدرت تكاليف الشحن استناداً إلى نفقات الفترة الماضية أو العطاءات الواردة من البائعين في مختلف مراكز العمل.

### (ب) مقارنة التكاليف

٨١ - استناداً إلى نتائج الحسابات، تبلغ قيمة المبالغ المقطوعة المستحقة للموظفين في المتوسط نسبة ٧٧ في المائة من مجموع التكاليف المقدرة لترتيبات السفر التي تتكفل بها الأمم المتحدة. وقد تراوحت قيمة هذه المبالغ المقطوعة فيما يتصل بمسارات السفر الفردية بين نسبة ٤٣ في المائة ونسبة ١٢٣ في المائة من مجموع تقديرات تكاليف السفر. وترد الحسابات المفصلة في المرفق الثالث.

### (ج) التعليق على مقارنة التكاليف

السعر المرجعي للمبلغ المقطوع

٨٢ - ينتج عن حساب الأسعار المرجعية على أساس أدنى سعر غير مقيد معلن عموماً قيم أعلى للمبالغ المقطوعة. ويمكن أن يتيح الحساب على أساس أسعار مرجعية أخرى أن يظل خيار المبلغ المقطوع مغرياً رغم أنه يحتاج إلى جهد أقل لتحديد قيمة المبلغ. وتشمل الأمثلة ما يلي:

- (أ) تحديد متوسط التكلفة لكل ميل واحد وضرب ذلك المتوسط في المسافة التي ينبغي قطعها؛
- (ب) استخدام أسعار اتحاد النقل الجوي الدولي "للتذاكر المرنة" بغية تحديد النسبة المئوية التي ستعرض على الموظفين مع مراعاة أن أسعار التذاكر المرنة عموماً أعلى؛
- (ج) تحديد مناطق للأسعار لكل قارة أو جزء منها؛
- (د) مراعاة عدد من القيود عند تحديد قيمة السعر المرجعي نظراً لأن معظم المسافرين لا يحتاجون إلى مستوى المرونة التي تتيحها الأسعار الأقل تقييداً؛
- (هـ) تغيير المعدل الحالي المطبق والبالغ نسبة ٧٥ في المائة لبلوغ قيمة المبلغ المقطوع.

٨٣ - ولأغراض هذا التحليل، حدد الأسعار المرجعية كل من قسم السفر والنقل وأقسام السفر في مختلف المواقع. ووجدت اختلافات تفوق بمبلغ ٢٠٠ ١ دولار أو تقل عنه في قيمة المبالغ المقطوعة المحتسبة. وتُعزى هذه الاختلافات إلى الطابع الدينامي لأسعار تذاكر السفر، بما أن الأسعار المعلنة تستند إلى ما هو متاح وتُدار حسب المكاسب (أي أن شركات الطيران تعدل الأسعار بصورة مستمرة استناداً إلى أنماط الاستفسارات والمبيعات). وتنشأ الاختلافات أيضاً عند تقرير ما هي القيود المسموح بها في تحديد "السعر الأدنى غير المقيد المعلن" الذي يمكن أن يكون غير موضوعي. ولا توجد أيضاً مبادئ توجيهية مستكملة لحساب المبلغ المقطوع، مما يزيد من عدم الاتساق في تطبيق السياسات.

#### التوصية ٢١

ينبغي أن يستكمل مكتب خدمات الدعم المركزية التوجيهات المتعلقة بتحديد الأسعار المرجعية لحساب قيمة المبلغ المقطوع للسفر من أجل كفالة الاتساق والحد من عدم الموضوعية.

وقد وافقت إدارة الشؤون الإدارية على التوصية ٢١ وذكرت أن مكتب خدمات الدعم المركزية سيضطلع بمهامه بناءً على التوجيهات الحالية التي وضعتها المكاتب الموجودة خارج المقر، لكي يراعي تطورات جرت مؤخراً في هذا المجال، ويعممها بصفة رسمية على كل المكاتب ذات الصلة بما في ذلك بعثات حفظ السلام والمكاتب خارج المقر الرئيسي.



استخدام الاستحقاقات المتعلقة بالأمثلة الزائدة والشحنات غير المصحوبة

٨٤ - تمثل تكلفة الشحنات غير المصحوبة عنصر تكلفة رئيسي من مجموع التكاليف التقديرية وفي بعض الأحيان تمثل أكثر من نسبة ٥٠ في المائة من مجموع التكاليف. ومع ذلك، لا يستخدم الموظفون في معظم الحالات الاستحقاق المتعلق بالشحنات غير المصحوبة. وأثناء فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ لم يستخدم هذا الاستحقاق، في المقر، سوى ١٠ من أصل ٢٨ موظفاً (نسبة ٣٦ في المائة) من الذين تكفلت الأمم المتحدة بترتيبات سفرهم في إجازة زيارة الوطن (في مكتب الأمم المتحدة في جنيف: ١ من ٤ موظفين؛ وفي مكتب الأمم المتحدة في نيروبي: ٤ من أصل ١٩ موظفاً).

٨٥ - ولا يمكن تقدير مدى لجوء الموظفين إلى إرسال الشحنات غير المصحوبة إلى الأماكن التي يقصدونها عندما يختارون المبلغ المقطوع. غير أنه، بالنظر إلى ما يُلاحظ من ارتفاع تكاليف الشحنات غير المصحوبة، يمكن الافتراض بأنه إذا كان الموظفون بحاجة إلى أن يشحنوا أمتعتهم في حدود قيمة المبالغ المستحقة فإنهم سيختارون أن تتكفل الأمم المتحدة بتدبير ترتيبات سفرهم. إذ تصل قيمة المبالغ المقطوعة المستحقة الدفع زهاء نسبة ١٨٣ في المائة من تكاليف السفر المقدرة باستثناء الشحن.

اعتبارات التكلفة في إطار تكفل الأمم المتحدة بتدبير ترتيبات السفر

٨٦ - يُقدر تفادي التكاليف الإدارية (المتصلة بتجهيز الشحنات غير المصحوبة والمطالب المتعلقة بمستحقات السفر) خلال فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ نتيجة لتطبيق خيار المبلغ المقطوع بمبلغ ٧٠٦ ٠٠٠ دولار أو ٨٨٥ ١ من أيام عمل الفرد، استناداً إلى عدد الرحلات في الجدول ٥ (أي ٣٠٨ ٤ رحلة بتكلفة إضافية قدرها ١٦٤ دولاراً لكل سفر واحد). وهذا يُقدر بتكلفة زهاء تسعة موظفين من فئة الخدمات العامة في نيويورك. بيد أن التكاليف الإضافية الفعلية لتكفل الأمم المتحدة بجميع الرحلات ستكون أعلى بسبب الحاجة إلى توفير موارد إضافية في مراكز العمل الرئيسية لمواجهة الزيادة المتوقعة في حجم العمل.

#### ٤ - تحليل تكلفة منحة الانتقال

##### (أ) تحليل لتكفل الأمم المتحدة بترتيبات الشحن

٨٧ - على النحو المبين في الجدول ٧، يتراوح متوسط تكلفة الشحن الذي تتكفل به الأمم المتحدة لكل موظف في عام ٢٠١١ بين مبلغ ٣ ١٠٧ دولارات (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ) ومبلغ ٧ ٧٢٢ دولاراً (اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي). وهذا المبلغ أقل بكثير من المعدل الوحيد لمنحة الانتقال

المقدرة بـ ١٠ ٠٠٠ دولار لكل موظف. وباحتساب التكاليف الإدارية للشحن الذي تتكفل به الأمم المتحدة، تراوحت تكاليف وحدة الشحن لكل موظف بين مبلغ ٣ ٢٧١ دولارا (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ) ومبلغ ٧ ٨٨٨ دولارا (اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي)، وهي تكاليف لا تزال أقل بكثير من قيمة المبلغ المقطوع المخصص للانتقال.

٨٨ - ومن حيث الوزن، تراوح الوزن الصافي للشحن بالكيلوغرامات للموظف الواحد بين ٢٤١ كيلوغراماً (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ) و ٢ ٦١٥ كيلوغراماً (المقر). وهذا أيضاً أقل من الحد الأقصى من الاستحقاقات المنصوص عليها بموجب القاعدة ١٠٧-٢٧، وهي ٤ ٨٩٠ كيلوغراماً للموظف الواحد، و ٨ ١٥٠ كيلوغراماً للموظف المتزوج أو المييل لطفل. ومع ذلك، لو استخدم الموظفون استحقاقات الشحن بأكملها لتحملت الأمانة العامة تكلفة تفوق بكثير قيمة المبالغ المقطوعة على النحو المبين في الجدول ٧.

#### الجدول ٧

#### تكاليف وحدة الشحن/الحمولة حسب مكتب الأمم المتحدة لعام ٢٠١١

| التكاليف المقدرة للاستحقاقات الكاملة                                          |                                                              | الفعلية                                           |                                                             |                                              |                                                 |                               |                | مكتب الأمم المتحدة                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| موظف متزوج<br>أو معيل لطفل<br>مع شحنة<br>وزنها ٨ ١٥٠ كيلوغراماً<br>(بالدولار) | موظف أعزب<br>مع شحنة<br>وزنها ٤ ٨٩٠ كيلوغراماً<br>(بالدولار) | التكلفة<br>المتوسطة لكل<br>كيلوغرام<br>(بالدولار) | الحمولة<br>الصافية<br>المشحونة لكل<br>موظف<br>(بالكيلوغرام) | تكاليف<br>الشحن<br>لكل<br>موظف<br>(بالدولار) | الحمولة<br>الصافية<br>المشحونة<br>(بالكيلوغرام) | تكاليف<br>الشحن<br>(بالدولار) | عدد<br>الشحنات |                                                                 |
| ٢١ ٧٨٤                                                                        | ١٣ ٠٧٠                                                       | ٢,٦٧                                              | ٢ ٦١٥                                                       | ٦ ٩٨٩                                        | ٢٤٥ ٧٩٢                                         | ٦٥٦ ٩٧٤                       | ٩٤             | المقر                                                           |
| ٥٥ ٢٢٤                                                                        | ٣٣ ١٣٥                                                       | ٦,٧٨                                              | ٨٦٨                                                         | ٥ ٨٨٠                                        | ٣٩ ٩١٩                                          | ٢٧٠ ٤٩١                       | ٤٦             | مكتب الأمم المتحدة<br>في جنيف                                   |
| ٤٦ ٩٢٦                                                                        | ٢٨ ١٥٦                                                       | ٥,٧٦                                              | ١ ١٥٢                                                       | ٦ ٦٣٣                                        | ٣ ٤٥٦                                           | ١٩ ٨٩٩                        | ٣              | مكتب الأمم المتحدة<br>في نيروبي                                 |
| ١٠٥ ٢٩٥                                                                       | ٦٣ ١٧٧                                                       | ١٢,٩٢                                             | ٢٤١                                                         | ٣ ١٠٧                                        | ١ ٤٤٣                                           | ١٨ ٦٤٣                        | ٦              | اللجنة الاقتصادية<br>والاجتماعية لآسيا<br>والمحيط الهادئ        |
| ٣٥ ٩٦٢                                                                        | ٢١ ٥٧٧                                                       | ٤,٤١                                              | ١ ٧٥٠                                                       | ٧ ٧٢٢                                        | ٣ ٥٠٠                                           | ١٥ ٤٤٤                        | ٢              | اللجنة الاقتصادية<br>لأمريكا اللاتينية ومنطقة<br>البحر الكاريبي |

المصدر: تجميع مكتب خدمات الرقابة الداخلية استناداً إلى المعلومات المتعلقة بالشحن والمقدمة منفرادى المكاتب.

٨٩ - ورغم أن تكاليف الشحن الفعلية التي تكفلت بها الأمم المتحدة لعام ٢٠١١ للموظف الواحد كانت أقل من مبالغ منحة الانتقال، فمن الحتمي مراعاة عوامل أخرى في تحليل فوائد منحة الانتقال. وتشمل هذه العوامل توفر خدمات شحن البضائع، ونوع الحمولة، والصعوبات اللوجستية، وأنماط سلوك الموظفين في استخدام الاستحقاقات، وتكاليف استبدال الأمتعة الشخصية المشتراة محلياً على نحو ما يميزه الأمر الإداري ST/AI/2006/5.

٩٠ - ولا تأخذ معدلات منحة الانتقال في الحسبان أي معلومات جغرافية. ومن أجل تعظيم مزايا خيار المبلغ المقطوع، ينبغي النظر في اتباع نهج يراعي المناطق الجغرافية. ويقتضي هذا الأمر اعتماد معدل حسب المناطق عوضاً عن المعدل العالمي استناداً إلى المسافة وعوامل أخرى على النحو المشار إليه أعلاه.

#### التوصية ٢٢

ينبغي أن تستعرض إدارة الشؤون الإدارية النظام الحالي لمنحة الانتقال وأن تحدد مدى وجاهة إدراج معدلات متنوعة لقيمة المبالغ المقطوعة للانتقال داخل مناطق جغرافية مختلفة وفيما بينها.

وقد وافقت إدارة الشؤون الإدارية على التوصية ٢٢، وذكرت أن هذا البند سيُضاف إلى جدول أعمال اجتماع شبكة الموارد البشرية الذي سيعقد في حزيران/يونيه ٢٠١٣، والذي سيحدد مدى وجاهة اعتماد معدلات متغيرة للمبالغ المقطوعة.

كارمان ل. لاوانت

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

## المرفق الأول

### التعليقات الواردة من الأمانة العامة بشأن مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن المراجعة الشاملة لأنشطة السفر بالطائرة والممارسات ذات الصلة بها

١ - يورد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أدناه النص الكامل للتعليقات الواردة من الكيانات التي تمت مراجعة حساباتها (مكتب خدمات الدعم المركزية، ومكتب خدمات إدارة الموارد البشرية، ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا) بشأن مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن المراجعة الشاملة لأنشطة السفر الجوي والممارسات ذات الصلة بها. ويأتي إدراج هذه المعلومات وفقاً لما قرره الجمعية العامة في قرارها ٢٦٣/٦٤، في أعقاب توصية اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة. وبصفة عامة، وافقت الكيانات التي خضعت للمراجعة على توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وقد أدرجت تعليقات الكيانات على مشروع التقرير، حسب الاقتضاء، في التقرير النهائي.

### مكتب خدمات الدعم المشتركة

#### التوصية ٢

٢ - ستصدر توجيهات رسمية بمجرد أن يُصدر مكتب إدارة الموارد البشرية تعليمات إدارية منقحة من الأمانة العامة (ST/AI). ويتوقف تاريخ التنفيذ على إصدار مكتب إدارة الموارد البشرية تلك التعليمات الإدارية المنقحة، ويقدر حالياً أن يحدث ذلك في حزيران/يونيه ٢٠١٣. وسوف يكون مكتب خدمات الدعم المركزية قادراً على إصدار مبادئ توجيهية رسمية في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ صدور التعليمات الإدارية.

#### التوصية ٣

٣ - يجب أن يطلب مكتب خدمات الدعم المركزية إلى جميع الإدارات إبلاغ الأمين العام المساعد/مكتب خدمات الدعم المركزية عن مدى الامتثال بالإصدار مسبقاً.

#### التوصية ٤

٤ - من المتوقع أن يسهل أوموجا توحيد البيانات المتفرقة حالياً، وسوف يستعرض مكتب خدمات الدعم المركزية مرة أخرى إمكانية وضع نهج عالمي لإدارة السفر.

## التوصية ٥

٥ - يعمل مكتب خدمات الدعم المركزية على إنشاء آلية للمتابعة تنطوي على بيانات السفر منذ بداية السنة حتى تاريخ معين، لمختلف العناصر الرئيسية المتصلة بالسفر. ويعتزم مكتب خدمات الدعم المركزية صيانة آلية المتابعة وتحديثها بشكل دوري من أجل إدارة وظيفة السفر.

## التوصية ٦

٦ - يجب أن يقرر مكتب خدمات الدعم المركزية الحد الأدنى من التسامح بحلول حزيران/يونيه ٢٠١٣. ويتطلب عمل نظام المعلومات الإدارية المتكامل الحالي قيام فريق تحليل وتنسيق السفر بالالتزام بالأموال، وبالتالي، فلا بد من قيام ذلك الفريق بمراجعة جميع المعاملات واعتمادها. وهذا هو الوضع الحالي لعملية الإذن بالسفر، ولا يمكن تغييره حتى يبدأ مسار العمل الجديد في إطار أوموجا. وسيبدأ تنفيذ مسار العمل الجديد عند إطلاق أوموجا.

## التوصية ٧

٧ - سوف ينشئ مكتب خدمات الدعم المركزية عملية لتتبع المبالغ المستردة. ولا تُبلغ الإدارات مكتب خدمات الدعم المركزية عندما لا يتمكن الموظف من السفر. وسوف يكلف مكتب خدمات الدعم المركزية مَوْرَدًا في وكالة السفر سيشارك في تعقب التذاكر المستردة. وسوف يكون هذا النشاط تكتيكياً، وتوقع أن يخصص المَوْرَد ٥٠ في المائة كحد أدنى من وقته يومياً لهذا النشاط.

## التوصية ٩

٨ - سوف يدخل مكتب خدمات الدعم المركزية في نقاش مع وكالة السفر. وسيجري التفاوض على الشروط مع وكالة السفر، بمساعدة من شعبة المشتريات.

## التوصية ١٢

٩ - اشترك مكتب خدمات الدعم المركزية مع وكالة السفر للبدء في عملية نشر أداة أكثر قوة للحجز الآمن عبر الإنترنت. وستضع وكالة السفر تشكيل الأداة بحيث تلي احتياجات الأمانة العامة للأمم المتحدة.

### التوصية ١٣

١٠ - يقوم مكتب خدمات الدعم المركزية حالياً بعملية نشر أداة ليستخدمها مراجعو الحسابات قبل الرحلات، ولم يُشرع في تطبيقها ريثما يتم تعديل العقد.

### التوصية ١٤

١١ - يُعد مكتب خدمات الدعم المركزية قائمة بجميع مديري السفر على نطاق الأمانة العامة. وسوف يكفل مكتب خدمات الدعم المركزية إرسال الرسائل المتعلقة بالسفر إلى جميع الموظفين المسافرين لإشراكهم في محافل مثل شبكة السفر المشتركة بين الوكالات.

### التوصية ١٥

١٢ - سيتم تنفيذ التوصية في التنقيح المقبل للدليل المشتريات.

### التوصية ١٦

١٣ - تقبل الإدارة الاستثناء المشار إليه والتوصية. من أجل ضمان الامتثال في المستقبل، سوف تصدر الإدارة مذكرة من مكتب مدير شعبة المشتريات إلى موظفي المشتريات لتذكيرهم بالمبادئ التوجيهية المقررة التي ستنفذ في تقييمهم التجاري، ولضمان مراعاة العناية الواجبة، وفقاً لما ورد في دليل المشتريات.

### التوصية ١٧

١٤ - تقبل الإدارة الاستثناء المشار إليه والتوصية. ومن أجل ضمان الامتثال في المستقبل، سوف تصدر الإدارة مذكرة من مكتب مدير شعبة المشتريات إلى موظفي المشتريات لتذكيرهم بالمبادئ التوجيهية المقررة التي ستنفذ في تقييمهم التجاري، ولضمان مراعاة العناية الواجبة، وفقاً لما ورد في دليل المشتريات، بشأن الوثائق الصحيحة لعملية وضع لائحة البائعين المحتملين المشاركين في عمليات الدعوة إلى تقديم العطاءات.

### التوصية ١٩

١٥ - يقبل مكتب خدمات الدعم المركزية إجراء تحليل دوري لخيار المبلغ المقطوع. ومع ذلك، حسب ما جرت مناقشته مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية في وقت سابق، فحيث أن هذه المسألة تشهد العديد من الجهود الجارية والتي تتطلب التنسيق، جرى تحديد تاريخ التنفيذ المستهدف على نحو متحفظ، لمراعاة نتائج أنشطة متزامنة معينة.

## التوصية ٢١

١٦ - سيبنى مكتب خدمات الدعم المركزية على التوجيهات الحالية التي وضعها للمكاتب الموجودة خارج المقر، ويأخذ في الاعتبار التطورات الأخيرة في هذا المجال، ويعممها رسمياً على جميع المكاتب ذات الصلة بما في ذلك بعثات حفظ السلام والمكاتب الموجودة خارج المقر.

## مكتب إدارة الموارد البشرية

## التوصية ٢٠

١٧ - سيصدر مكتب إدارة الموارد البشرية تعليمات إدارية جديدة بشأن الأمتعة الزائدة والشحنات والتأمين (تحل محل ST/AI/2006/5) للتعريف بالاستحقاقات عن الأمتعة الزائدة والشحنات غير المصحوبة، والتي صدرت سابقاً بموجب القاعدة ١٠٧-٢١ من النظام الإداري للموظفين. وهذه المسألة قيد التشاور حالياً.

## التوصية ٢٢

١٨ - سيتم إضافة هذا البند إلى جدول أعمال الاجتماع الذي ستعقده شبكة الموارد البشرية في حزيران/يونيه من ٢٠١٣، والذي سيحدد مدى ملائمة تطبيق معدلات متغيرة لمقدار المبلغ المقطوع.

## مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات

## التوصية ١

١٩ - يجري حالياً تصميم الوحدة النموذجية للسفر في أوموجا مع أخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار. ومن شأن تنفيذ الوحدة النموذجية للسفر في أوموجا زيادة القدرة على إنتاج تلك التقارير المالية.

## التوصية ١٨

٢٠ - سوف يبلغ مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات رسمياً جميع الكيانات المشاركة في الأمانة العامة وخارجها بعقد توفير الخدمات التجارية والبطاقات المدفوعة مسبقاً قبل ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣. وفي حين أن هذه المعلومات تم نشرها بالفعل خلال اجتماع أمناء الخزينة على نطاق المنظومة، فسيجري إرسال رسالة رسمية إلى كل كيان ومكتب.

## مكتب الأمم المتحدة في جنيف

### التوصية ٨

- ٢١ - راعى مكتب خدمات الدعم المركزية في مكتب الأمم المتحدة بجنيف بالفعل هذه النقطة اعتباراً من ٣١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢.
- ٢٢ - ويتضمن "نطاق العمل" لخدمات إدارة السفر وتجهيز التأشيرات مستقبلاً قائمة محدودة تضم ١١ مؤشراً محدداً من مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف المتصلة بها.

## مكتب الأمم المتحدة في نيروبي

### التوصية ١٠

- ٢٣ - ستؤخذ مؤشرات الأداء في الاعتبار في "الشروط المرجعية" للمناقصة المقبلة.
- ٢٤ - وبالإضافة إلى ذلك، فإن مكتب الأمم المتحدة في نيروبي يرغب في التعليق على المرفق الثالث على النحو التالي؛ يفهم مكتب الأمم المتحدة في نيروبي ما يفترض أن يورده الجدول حيث أنه معنون "مقارنة بين المبالغ المقطوعة والتكاليف التقديرية للسفر الذي ترتبه الأمم المتحدة". ومع ذلك، إذا نُظر إلى المرفق الثالث بمعزل عن غيره، كما قد يفعل بعض الجمهور المستهدف، فيبدو أنه يمكن أن يخلق انطباعاً معاكساً لما يُفترض أن يعبر عنه. وقد أسفرت كل الحالات التي جرى النظر فيها أثناء سير أعمال مراجعة الحسابات في نيروبي عن أن خيار المبلغ الإجمالي كان أقل تكلفة بالنسبة للمنظمة عما لو اختار الموظفون خيار السفر الذي ترتبه الأمم المتحدة. ومع ذلك، يمكن أن تفسر الطريقة التي يورد بها المرفق الثالث حالياً بأنها تعني عكس ذلك، وبالتالي، يجب أن يكون المرفق أكثر وضوحاً مع التعبير عن المقارنة بطريقة لا لبس فيها (على سبيل المثال، بيان كل من التكاليف الإجمالية مع الأمتعة الزائدة والشحنات غير المصحوبة وبدونها)<sup>(١)</sup>.

## مكتب الأمم المتحدة في فيينا

### التوصية ١١

- ٢٥ - سيقوم قسم الدعم العام بتطبيق نظام موثق لرصد الأداء، سيشمل متابعة الحسومات والعمولات، وحضور موظفي المقاول، ودراسة استقصائية سنوية بشأن الرضاء.

(١) تعقيب مكتب خدمات الرقابة الداخلية: جرى تنقيح المرفق الثالث تحقيقاً للوضوح.



## المرفق الثاني

## الأشكال من الأول إلى الرابع - مزيد من تفاصيل نفقات السفر

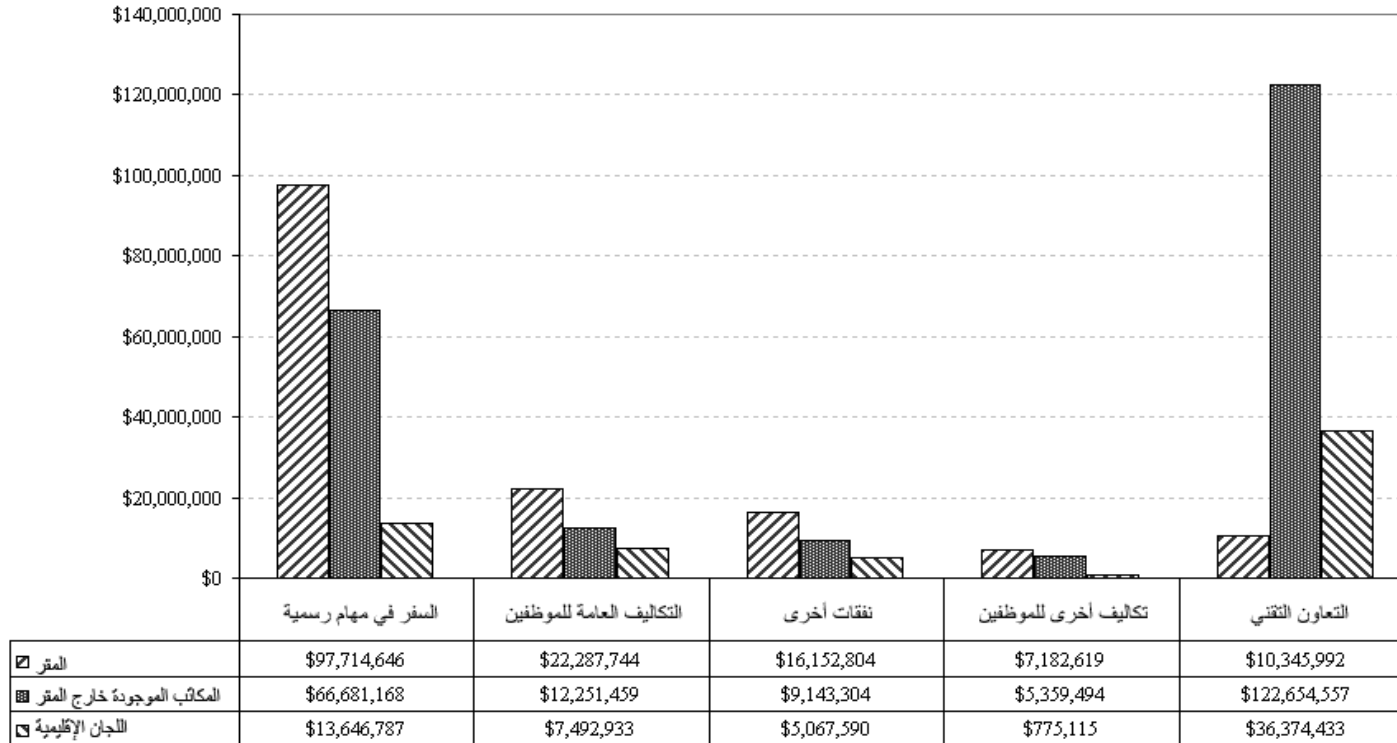
١ - المقر والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية

١ - في المقر، كان الجزء الأكبر من النفقات التي جرى تكبدها لأغراض السفر في مهام رسمية، في حين أن معظم نفقات السفر التي جرى تكبدها في المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية، كانت لأغراض التعاون التقني، كما هو مبين في الشكل الأول.

الشكل الأول

أكبر خمس فئات من نفقات السفر

(بدولارات الولايات المتحدة)



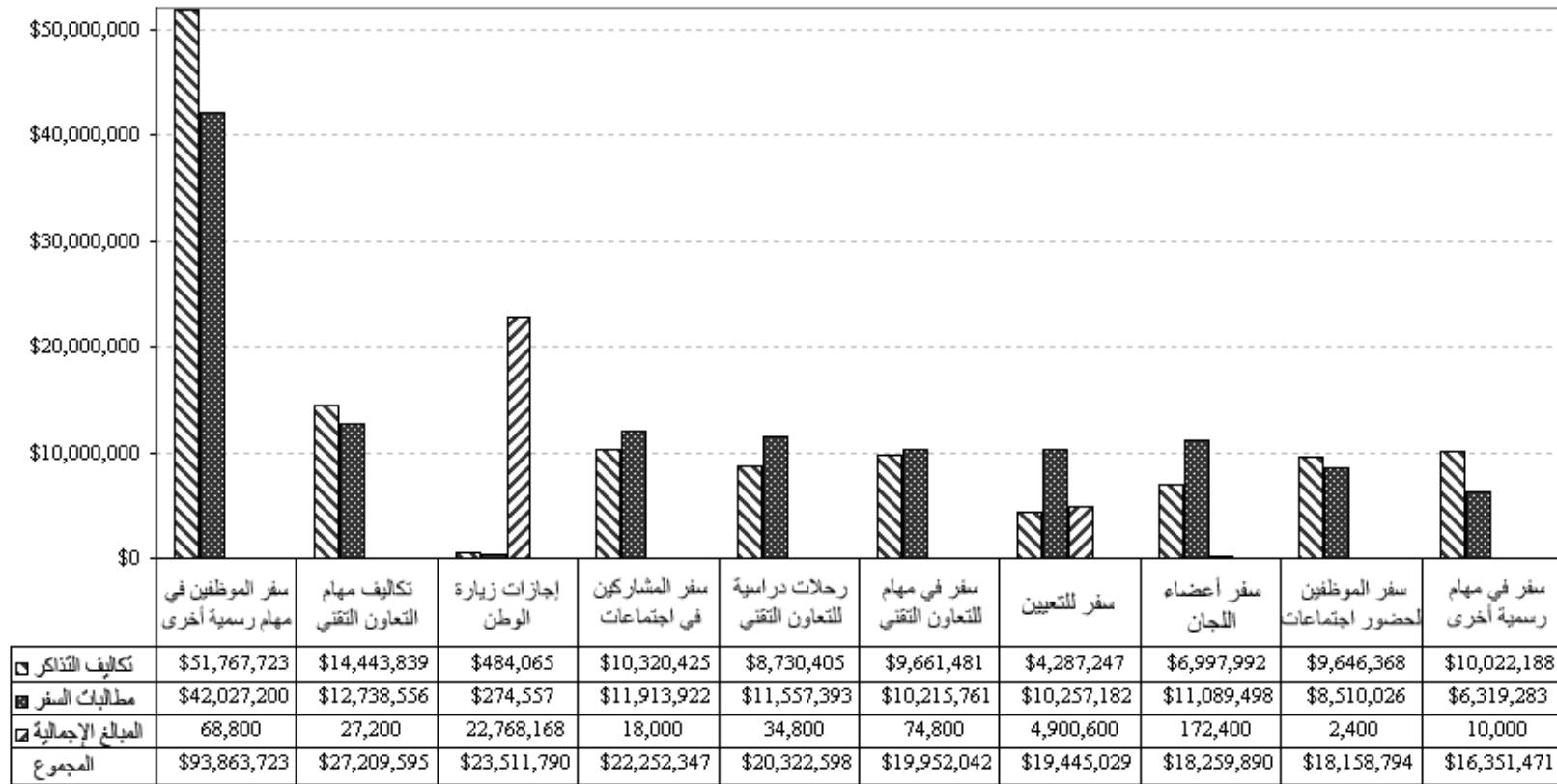
فئات السفر

٢ - تم وضع معظم نفقات السفر ضمن فئة الإنفاق "سفر الموظفين في مهام رسمية أخرى" كما هو موضح في الأشكال الثاني والثالث والرابع بشأن المقر، والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية، وبعثات حفظ السلام، والبعثات السياسية الخاصة، على التوالي.

الشكل الثاني

أكبر ١٠ فئات من نفقات السفر

(بدولارات الولايات المتحدة)



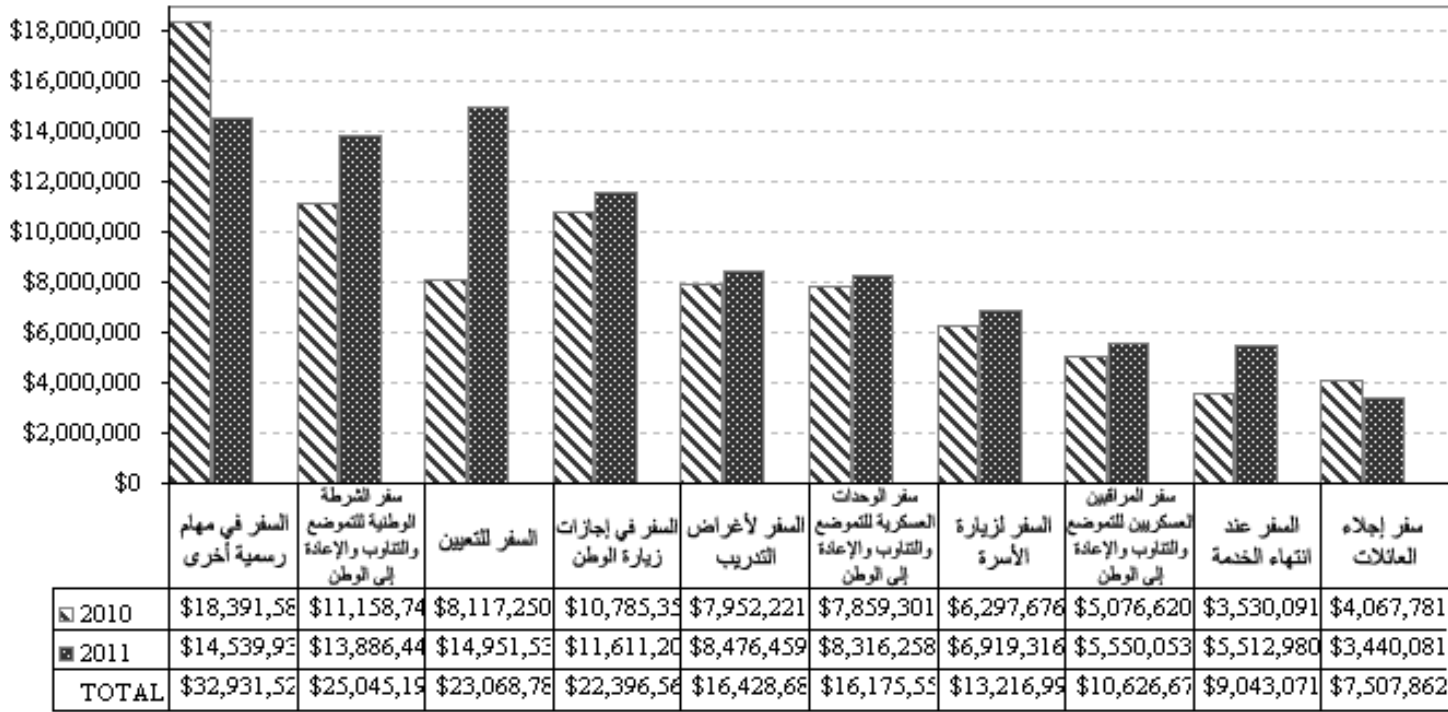
فئات نفقات لسفر

## ٢ - بعثات حفظ السلام

الشكل الثالث

أكبر ١٠ فئات من نفقات السفر

(بدولارات الولايات المتحدة)

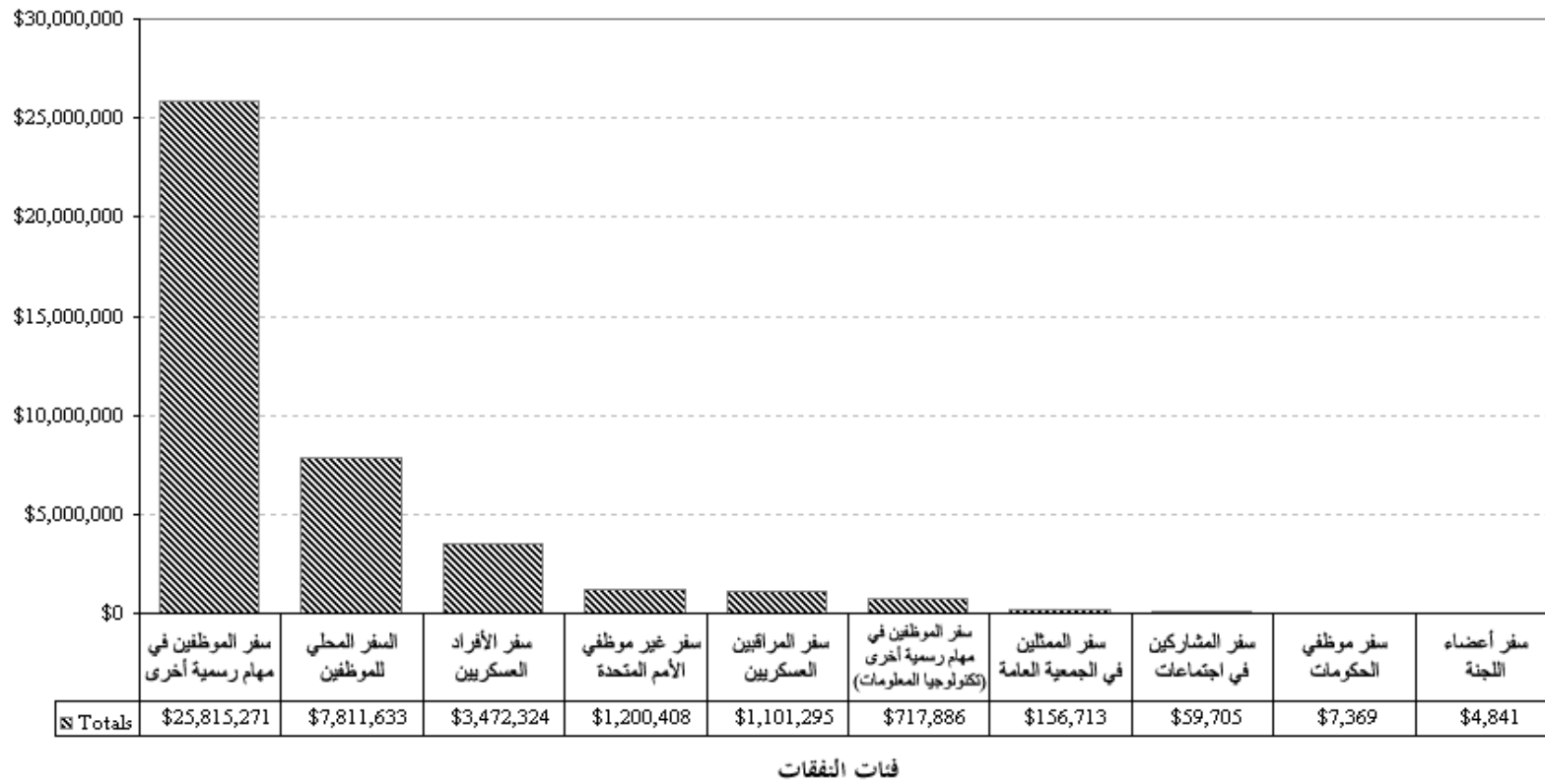


فئات نفقات السفر

٣ - البعثات السياسية الخاصة

الشكل الرابع

أكبر ١٠ فئات من نفقات السفر  
(بدولارات الولايات المتحدة)



## المرفق الثالث

## مقارنة بين المبالغ المستحقة الدفع بنظام المبلغ الإجمالي والتكاليف التقديرية للسفر الذي ترتبه الأمم المتحدة (مع تكلفة الشحنات غير المصحوبة وبدونها)

(بدولارات الولايات المتحدة)

| مركز العمل | الوجهة     | عدد المسافرين في فترة السنتين ٢٠١١-٢٠١٠ | المبالغ المستحقة الدفع بنظام المبلغ الإجمالي | تكاليف السفر المقدرة باستثناء الشحنات غير المصحوبة | تكاليف السفر التقديرية بما في ذلك الشحنات غير المصحوبة | نسبة "الف" كنسبة مئوية من "ألف" (هـ = ألف/دال) (١٠٠ ×) | نسبة "الف" كنسبة مئوية من "باء" (جيم = ألف/باء) (١٠٠ ×) | نسبة "ألف" كنسبة مئوية من "دال" (هـ = ألف/دال) (١٠٠ ×) |
|------------|------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| نيويورك    | بيجين      | ٨٣                                      | ٤٠٩١                                         | ١٨٧٩                                               | ٢١٨ في المائة                                          | ٣٣٢٩                                                   | ١٢٣ في المائة                                           |                                                        |
|            | بوينس أيرس | ٢٣                                      | ٢٦٥٤                                         | ١٨٩٣                                               | ١٤٠ في المائة                                          | ٣٥٣٥                                                   | ٧٥ في المائة                                            |                                                        |
|            | القاهرة    | ٣١                                      | ٢٩١٨                                         | ١٦٢٥                                               | ١٨٠ في المائة                                          | ٣٨٥٧                                                   | ٧٦ في المائة                                            |                                                        |
|            | موسكو      | ١١٨                                     | ٢٨٣٥                                         | ١٠٨٨                                               | ٢٦١ في المائة                                          | ٤٩٤٨                                                   | ٥٧ في المائة                                            |                                                        |
|            | طوكيو      | ٢٦                                      | ٤٣٨٢                                         | ٢٠٨٢                                               | ٢١٠ في المائة                                          | ٣٦٢٤                                                   | ١٢١ في المائة                                           |                                                        |
| جنيف       | أديس أبابا | ٣                                       | ١٨٩٤                                         | ١٥٠٤                                               | ١٢٦ في المائة                                          | ٤٤٠٧                                                   | ٤٣ في المائة                                            |                                                        |
|            | بانكوك     | ٤                                       | ٣٤١٨                                         | ١٤٥٦                                               | ٢٣٥ في المائة                                          | ٤٣٤٩                                                   | ٧٩ في المائة                                            |                                                        |
|            | بيجين      | ١٤                                      | ٢٤٨٨                                         | ١٣٠٢                                               | ١٩١ في المائة                                          | ٤٠٧٧                                                   | ٦١ في المائة                                            |                                                        |
|            | بوينس أيرس | ٧                                       | ٤٦٠٤                                         | ١٩٩٤                                               | ٢٣١ في المائة                                          | ٥١٦٣                                                   | ٨٩ في المائة                                            |                                                        |
|            | موسكو      | ٤٩                                      | ١٤٥٤                                         | ٩٩٠                                                | ١٤٧ في المائة                                          | ٢٩٧٩                                                   | ٤٩ في المائة                                            |                                                        |
| نيروبي     | داكار      | ١٠                                      | ٢٢٩٤                                         | ١٧٥٤                                               | ١٣١ في المائة                                          | ٢٧٢٥                                                   | ٨٤ في المائة                                            |                                                        |
|            | نيودلهي    | ٢                                       | ١١٣٠                                         | ١٢١٦                                               | ٩٣ في المائة                                           | ٢٢٢٨                                                   | ٥١ في المائة                                            |                                                        |
|            | لندن       | ١٦                                      | ١٥١٣                                         | ١٩٣٩                                               | ٧٨ في المائة                                           | ٢٦٥٨                                                   | ٥٧ في المائة                                            |                                                        |
|            | موسكو      | ٤                                       | ١٦١٠                                         | ١٥٤٧                                               | ١٠٤ في المائة                                          | ٢٧٩٥                                                   | ٥٨ في المائة                                            |                                                        |
|            | نيويورك    | ١٣                                      | ٢٩٣٦                                         | ٢١٥٤                                               | ١٣٦ في المائة                                          | ٣٢٦٣                                                   | ٩٠ في المائة                                            |                                                        |
| بانكوك     | بيجين      | ٩                                       | ١١٢٦                                         | ٨٢٣                                                | ١٣٧ في المائة                                          | ١٩٥٣                                                   | ٥٨ في المائة                                            |                                                        |
|            | نيويورك    | ٦                                       | ٢٤٦٢                                         | ١٨٠٤                                               | ١٣٦ في المائة                                          | ٣٣٥٧                                                   | ٧٣ في المائة                                            |                                                        |
|            | باريس      | ٥                                       | ٣١٠٩                                         | ١٣٩٦                                               | ٢٢٣ في المائة                                          | ٤٣٣٩                                                   | ٧٢ في المائة                                            |                                                        |
|            | سول        | ٦                                       | ١٣٦١                                         | ١٠٢٢                                               | ١٣٣ في المائة                                          | ٢٤٦١                                                   | ٥٥ في المائة                                            |                                                        |
|            | سيدني      | ١                                       | ٢٣٢٧                                         | ١٤٣٠                                               | ١٦٣ في المائة                                          | ٣٣٧٤                                                   | ٦٩ في المائة                                            |                                                        |
| سانتياغو   | أمستردام   | ٤                                       | ٤٣٩١                                         | ٢٢٧٤                                               | ١٩٣ في المائة                                          | ٥٣٦٥                                                   | ٨٢ في المائة                                            |                                                        |
|            | بوغوتا     | ٤                                       | ٢٣٣٠                                         | ٩٣٩                                                | ٢٤٨ في المائة                                          | ٣٧١٩                                                   | ٦٣ في المائة                                            |                                                        |
|            | لوس أنجلوس | ٣                                       | ٥٠٧٨                                         | ١٨٤١                                               | ٢٧٦ في المائة                                          | ٤٥٣٢                                                   | ١١٢ في المائة                                           |                                                        |

| مركز العمل                             | الوجهة     | عدد المسافرين<br>في فترة السنتين<br>٢٠١١-٢٠١٠ | المبالغ المستحقة<br>الدفع بنظام المبلغ<br>الإجمالي | تكاليف السفر<br>المقدرة باستثناء<br>الشحنات غير<br>المصحوبة | تكاليف السفر<br>التقديرية بما في<br>ذلك الشحنات<br>غير المصحوبة | نسبة "الف" كنسبة<br>من "ب" (جيم = ألف/ب)<br>(١٠٠ ×) | نسبة "الف" كنسبة<br>من "د" (هاء = ألف/دال)<br>(١٠٠ ×) |
|----------------------------------------|------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                        | المكسيك    | ٢                                             | ٤ ٣٧٣                                              | ١ ٥٦٤                                                       | ٤ ٣٢٤                                                           | ٢٨٠ في المائة                                       | ١٠١ في المائة                                         |
|                                        | روما       | ٣                                             | ٤ ٣٩١                                              | ٢ ١٤٨                                                       | ٥ ٣٢٨                                                           | ٢٠٤ في المائة                                       | ٨٢ في المائة                                          |
| منروفيا                                | دار السلام | ٩                                             | ٢ ٨٥٦                                              | ١ ٨٢٧                                                       | ٣ ٠٦٩                                                           | ١٥٦ في المائة                                       | ٩٣ في المائة                                          |
|                                        | كنغستون    | ٥                                             | ٤ ١٦٩                                              | ٣ ٣٧٨                                                       | ٤ ٧٦٩                                                           | ١٢٣ في المائة                                       | ٨٧ في المائة                                          |
|                                        | لندن       | ١٠                                            | ٢ ٦٠٣                                              | ١ ٩٠٤                                                       | ٢ ٨٩٧                                                           | ١٣٧ في المائة                                       | ٩٠ في المائة                                          |
|                                        | نيويورك    | ٢٨                                            | ٣ ٣٣٣                                              | ٢ ٨٨٣                                                       | ٤ ٥٥٤                                                           | ١١٦ في المائة                                       | ٧٣ في المائة                                          |
| مجموع المسافرين<br>للفترة<br>٢٠١١-٢٠١٠ |            |                                               | ١ ٤٧٢ ٠٧٥                                          | ٨٠٢ ٤٢٢                                                     | ١ ٩١٢ ٩٧٣                                                       | ١٨٣ في المائة                                       | ٧٧ في المائة                                          |