

## تقرير مراجع الحسابات الخارجي

### تقرير من الأمانة

تتشرف المديرية العامة بأن تحيل إلى جمعية الصحة العالمية التاسعة والستين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥ (انظر الملحق).



الملحق

Republic of the Philippines  
**COMMISSION ON AUDIT**  
Commonwealth Avenue, Quezon City



تقرير مراجع الحسابات الخارجي  
المقدم إلى جمعية الصحة العالمية  
التاسعة والستين عن العمليات المالية  
لمنظمة الصحة العالمية

في السنة المالية المنتهية  
في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥

**تقرير مراجع الحسابات الخارجي  
المقدم إلى جمعية الصحة العالمية التاسعة والستين  
عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية  
في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥**

**المحتويات**

٥	.....	الموجز
١٠	.....	ألف: الولاية والنطاق والمنهجية
١٢	.....	باء: نتائج مراجعة الحسابات
١٢	.....	١- الشؤون المالية
١٢	.....	١-١ مراجعة البيانات المالية
١٢	.....	٢-١ الإقرار بالإيرادات
١٣	.....	٣-١ المدفوعات المسبقة
١٤	.....	٤-١ النظام العالمي لإدارة المخزون
١٤	.....	٥-١ إجراءات التشغيل القياسية - التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية
١٥	.....	٦-١ النفقات
١٦	.....	٧-١ مركز الخدمات العالمي/ نظام الإدارة العالمي
١٧	.....	٢- مسائل تصريف الشؤون
١٧	.....	١-٢ استعراض الضوابط الإدارية
١٨	.....	١-١-٢ إدارة المشتريات
٢٢	.....	٢-١-٢ إدارة الموارد البشرية
٢٧	.....	٣-١-٢ إدارة بنود المساهمات وإعداد التقارير إلى الجهات المانحة
٢٨	.....	٤-١-٢ التعاون المالي المباشر
٣٣	.....	٥-١-٢ حسابات إدارة النقدية/ السلف المستديمة
٣٤	.....	٦-١-٢ إدارة الأصول والجرد
٣٥	.....	٧-١-٢ إدارة السفر
٣٦	.....	٨-١-٢ إدارة البرامج
٣٩	.....	٢-٢ استعراض إدارة المخاطر
٤٠	.....	جيم: الإفصاح من جانب الإدارة
٤١	.....	دال: تنفيذ توصيات المراجع الخارجي
٤١	.....	هاء: شكر وتقدير
٤٢	.....	الملحق ألف: حالة تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي في السنوات السابقة

## الموجز

### المقدمة

١- يصدر هذا التقرير لمراجع الحسابات الخارجى عن مراجعة البيانات والعمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية (المنظمة) عملاً بالمادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة، وهو مقدم إلى جمعية الصحة العالمية التاسعة والستين من خلال المجلس التنفيذي.

٢- وهذا هو التقرير الرابع الذي يقدم بصيغة مطوّلة إلى جمعية الصحة العالمية من رئيس لجنة مراجعة الحسابات في جمهورية الفلبين الذي عيّنته جمعية الصحة العالمية الرابعة والستون ليكون مراجع الحسابات الخارجى للمنظمة عن الفترات المالية ٢٠١٢-٢٠١٥ بموجب القرار ج ص ٦٤٤-٢٣. ويتمثل غرض المراجعة في توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء وزيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة ودعم أغراض عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات. وقد أوردنا في هذا التقرير تفاصيل المسائل المالية والمسائل المتعلقة بتصريف الشؤون التي نعتقد أنه ينبغي استرعاء انتباه جمعية الصحة العالمية إليها.

### النتائج العامة لمراجعة الحسابات

٣- لقد قمنا بموجب الولاية المسندة إلينا بمراجعة البيانات المالية للمنظمة وفقاً للوائح المالية وعلى نحو يمثل للمعايير الدولية الخاصة بمراجعة الحسابات الصادرة عن المجلس الدولي المعنى بتدقيق الحسابات ومعايير الضمان.

٤- وقد أصدرنا بناءً على مراجعتنا للحسابات رأياً دون تحفظ بشأن مراجعة البيانات المالية للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥. وخلصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بنزاهة، من كافة الجوانب الجوهرية، وضع المنظمة المالي في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥ ونتائج أدائها المالي، والتغييرات في صافي الأصول/الأسم، والتدفقات النقدية، ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٥- وخلصنا كذلك إلى أن السياسات المحاسبية طبقت على أساس يتفق وما طُبّق في السنة السابقة وأن معاملات المنظمة التي اطلعنا عليها خلال المراجعة، أو التي فحصناها كجزء من مراجعة البيانات المالية، جرت في جميع جوانبها المهمة، وفقاً لأحكام اللائحة المالية والسند التشريعي للمنظمة.

٦- بالإضافة إلى مراجعة البيانات المالية، استعرضنا أيضاً عمليات الأعمال الحرجة في مكتب المدير العام، والأجهزة الرئاسية والعلاقات الخارجية، والدائرة المعنية بالأسرة، والمرأة والطفل، والدائرة المعنية بالنظم الصحية والابتكار، والعمليات الإقليمية والقطرية، بما في ذلك الصرف المرتبط بالإيبولا بهدف الانتهاء من تقييم فعالية نظم الرقابة. وجاءت مراجعتنا وفقاً للمعايير الدولية الخاصة بمراجعة الحسابات ٢٦٥ والتي تتعامل مع مسؤولية مدقق الحسابات عن التواصل بشكل مناسب مع المدانين بأوجه قصور في تصريف الشؤون والإدارة من خلال الرقابة الداخلية التي اكتشفها مراجع الحسابات عند مراجعة البيانات المالية. وقدمنا توصيات هامة بشأن الملاحظات بهدف تحسين كفاءة الإدارة وفعاليتها لدعم أهداف عمل المنظمة، وزيادة المساءلة والشفافية، وتحسين وإثراء قيمة الإدارة المالية للمنظمة وطرق تصريف الشؤون فيها.

## موجز التوصيات

٧- وقمنا بتقديم التوصيات والتي يتناول هذا التقرير مناقشتها بالتفصيل. وتتمثل التوصيات الرئيسية في اضطلاع إدارة المنظمة بما يلي:

(أ) تتبع سرعة الانتهاء من توفير أداة تتبع مركزية لاتفاقات المانحين في إطار مشروع إدارة المشاركة العالمية، لمعالجة أي تأخير في إعداد المساهمات في الحال وبالتالي، ضمان الإقرار في الوقت المناسب بأية إيرادات (الفقرة ٣١)؛

(ب) النص في الدليل الإلكتروني للمنظمة ودليل المنظمة الخاص بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على المزيد من الإرشادات المتعلقة بالسياسات بشأن الإقرار بالإيرادات والحسابات المدينة المرتبطة بالمساهمات الطوعية (الفقرة ٣٢)؛

(ج) إدراج الأحكام الخاصة بالطرق القياسية للدفع المقدم في الاتفاق نفسه، وتسجيل الدفعات المقدمة للموردين كمدفوعات مسبقاً وفقاً للسياسة المحاسبية الحالية (الفقرة ٣٤)؛

(د) مواصلة نقل وتعميم النظام العالمي لإدارة المخزون (GIMS) في المكاتب الإقليمية والقطرية لضمان دقة المخزون المبلغ عنه (الفقرة ٣٩)؛

(هـ) تقديم معلومات عن تواريخ انتهاء صلاحية المخزون تمهيداً لتسجيلها في النظام العالمي لإدارة المخزون (GIMS) (الفقرة ٤٠)؛

(و) وضع اللمسات الأخيرة على إدارة التشغيل القياسية العالمية بشأن التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية لتقديم إرشادات للوحدات التقنية ومديري المخازن مع الأخذ بعين الاعتبار المدخلات القيمة التي قدموها لتوطيد استجابة إدارة التشغيل القياسية العالمية والمعنية بإدارة المخزونات المنتهية الصلاحية (الفقرة ٤٣)؛

(ز) توفير المزيد من الإرشادات والتدريبات ذات الصلة للموظفين، والإلزام بالامتثال للوائح المعمول بها، وتعزيز عملية مراجعة كيفية تخصيص أنواع المصروفات لاستخدامها قبل إنشاء أمر شراء في نظام الإدارة العالمي لتعزيز الامتثال للوائح وضمان تسجيل المصروفات بشكل صحيح (الفقرة ٤٧)؛

(ح) مواصلة إجراء ما يلزم من تدابير لزيادة تحسين نوعية مصادر البيانات، فضلاً عن كفاءة وفعالية العمليات الوظيفية والتشغيلية داخل مركز الخدمات العالمي ونظام الإدارة العالمي (الفقرة ٤٩)؛

(ط) تنفيذ السياسة الخاصة بمنع أية مطالبات للسفر بأثر رجعي بشكل صارم وذلك تمشياً مع الفرع السابع ٥-٨ من الدليل الإلكتروني للمنظمة إلى أن تتم الموافقة على تغيير السياسات الخاصة بمطالبات السفر بأثر رجعي في حالات استثنائية وتنفيذها في الدليل الإلكتروني (الفقرة ٥١)؛

(ي) التنسيق بين الأحكام الواردة في الدليل الإلكتروني والصيغة الحاسوبية المستخدمة في نظام الإدارة العالمي لتلافي أية زيادة مفرطة في بدلات المشقة واسترداد أية مبالغ زائدة تتعلق ببدلات المشقة من الموظفين المعنيين (الفقرة ٥٣)؛

(ك) تعزيز قدرات التخطيط للمشتريات والمسؤوليات ذات الصلة من خلال النظر في وضع خطط مشتريات شاملة لضمان إدارة الاحتياجات من المشتريات بشكل مناسب (الفقرة ٦٧)؛

- (ل) تعزيز مراجعة ورصد الأنشطة عبر عمليات أداء العمل المرتبطة بشراء الخدمات من خلال اتفاق الخدمات التقنية، واتفاق أداء العمل، وخطابات الاتفاق، وعقود الاستشارات لضمان الالتزام بالضوابط المقررة، وبالتالي وضع إصلاحات لما لوحظ من ثغرات ذات صلة (الفقرة ٧٢)؛
- (م) صياغة أنسب استراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر لضمان تحسين سبل التصدي للمخاطر التي تحيق بالمنظمة من حيث المساءلة والتمثيل وسلامة العاملين ذوي التغطية التأمينية غير اللائقة عن طريق توظيف المزيد من متعهدي الخدمات من الأفراد (الفقرة ٧٦)؛
- (ن) ضمان التزام الموظفين باستكمال النموذج الإلكتروني الخاص بتطوير إدارة الأداء خلال الإطار الزمني المطلوب من خلال استخدام استراتيجية مناسبة لتعزيز الامتثال التام، وقياس أداء الموظفين بالكامل (الفقرة ٨٥)؛
- (س) مراجعة تعريف أهداف الموظفين على النحو الوارد في كل نموذج إلكتروني خاص بتطوير إدارة أدائهم والتأكد من تحقيق هذه الأهداف وفقاً لنموذج الأهداف "المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والمناسبة والمحددة المدة". (الفقرة ٨٩)؛
- (ع) التأكد من تحقق تراكم الكفاءات لجميع الموظفين وأن يتم تقييم الاحتياجات التدريبية الفردية للموظفين بشكل رسمي، بالاشتراك بشكل وثيق مع تنمية الموارد البشرية، بحيث يتم تعقب الاحتياجات التنموية على صعيد مجالات الكفاءة المطلوبة للموظفين وإدارتها بالشكل الملائم (الفقرة ٩٧)؛
- (ف) ضمان إدارة الوظائف الشاغرة بالشكل المناسب، وأن بناء وملء خطوط الإمداد بالموهب يتم التعامل معها بحسم للحيلولة دون نضوب الكفاءات عند ظهور الشواغر (الفقرة ١٠٤)؛
- (ص) التصدي لثغرات الرقابة التي لوحظت في إدارة المساهمات من خلال تعزيز آلية الرصد المتعلقة بما يلي: وضع جميع المساهمات وخصوصاً تلك التي أوشكت على الانتهاء لضمان تنفيذ تلك الأنشطة المتوقعة بشكل كامل وفقاً لاتفاق المانحين؛ وتحديث وضع الحسابات المدينة المتأخرة. ومراجعة الإجراءات المرتبطة بالأعباء لضمان اتخاذ القرار في الوقت المناسب والتصرف في الأعباء التي لم يتم تصفيتها بعد تاريخ انتهاء العملية وتاريخ انتهاء المساهمة (الفقرة ١١١)؛
- (ق) تحسين قدرات المانحين المتعلقة برصد سبل الإبلاغ والتنسيق بين الوحدات التقنية بهدف الوصول في نهاية المطاف إلى توفير إحصاءات أكثر اكتمالاً ودقة في نظام الإدارة العالمي بما يضمن تقديم دعم أفضل للقرارات الإدارية، وتزويد الجهات المانحة بمعلومات ملائمة وآنية بشأن الأموال التي يتبرعون بها (الفقرة ١١٢)؛
- (ر) توضيح ما ينطوي عليه التعاون المالي المباشر من رقابة وسلطة فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات الممنوحة لإدارات المقر الرئيسي للمنظمة مع الإشارة إلى الأحكام ذات الصلة في الدليل الإلكتروني (الفقرة ١١٧)؛
- (ش) تنسيق تعاقدات التعاون المالي المباشر مع مبادئ المساءلة في المنظمة من خلال الحصول على المزيد من الإيضاح للأدوار والمسؤوليات عبر التعاقدات الوثيقة مع مديري سياسات إجراءات التشغيل القياسية للتأكد من أن الأنشطة المتميزة داخل الدوائر والمكاتب الإقليمية والقطرية يتم تحديدها بشكل أفضل وتطبيقها بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة (الفقرة ١٢١)؛

(ت) مواصلة تحسين ما يلي: (أ) الامتثال للسياسات بما يضمن توقيع العقود قبل تاريخ البدء المتوقع؛ (ب) رصد تنفيذ مشاريع وأنشطة التعاون المالي المباشر؛ (ج) رصد تقارير وأنشطة التعاون المالي المباشر؛ (د) القيام بأنشطة للتحقق بصورة دورية وإجراء الفحص العشوائي للتأكد من تنفيذ مشاريع وأنشطة التعاون المالي المباشر بنجاح. وبالإضافة إلى ذلك، مواصلة توفير التدريب والإرشادات للموظفين المشاركين في استلام اتفاقات التعاون المالي المباشر في نظام الإدارة العالمي؛ ومطالبة المكاتب القطرية بالحصول على موافقة مسبقة من المدير الإقليم والمراقب على إبرام أنشطة التعاون المالي المباشر الجديدة مع الشركاء المنفذين من ذوي التقارير المتأخرة (الفقرة ١٢٨)؛

(ث) معالجة ثغرات الرقابة التي لوحظت على حسابات السلف من خلال تحسين استراتيجية دراسة النفقات المستقبلية والتنبؤ بها، والفصل بين الواجبات المتعارضة، وتعزيز الضوابط للحد من مخاطر إساءة استخدام الأموال، وإجراء عملية تسليم رسمية لأغراض المساءلة المناسبة (الفقرة ١٣٢)؛

(خ) معالجة ثغرات الرقابة التي تكتنف الرقابة ولوحظت في إدارة الأصول والمخزون من خلال الحفاظ على سجلات وافية وصحيحة، ووضع بركود، والتخلص في الوقت المناسب من العناصر التي عفا عليها الزمن، والحصول على الموافقة قبل التخلص من العناصر المنتهية الصلاحية، وفصل الوظائف غير المتوائمة بهدف مواصلة حماية أصول المنظمة (الفقرة ١٣٥)؛

(ذ) معالجة ثغرات الرقابة التي لوحظت على كفاءة إدارة السفر من خلال ضمان إعداد خطط السفر، وفرض الالتزام بالفترة المطلوبة للموافقة على طلبات السفر والتي تتطلب تقديم التقارير الخاصة بالسفر، فضلاً عن تقديم مطالبات السفر في الوقت المناسب، وضمان الكفاءة في استرداد قيمة المطالبات المرتبطة بالبدلات اليومية والسفر. (الفقرة ١٣٩)؛

(ض) تعزيز عملية مراجعة نتائج البرنامج من خلال ضمان أن النتائج المتوقعة وأية انحرافات في وضع البرنامج يتم رصدها باستمرار وبشكل متكرر بما يهيئ برنامج أفضل وقاعدة لاتخاذ قرار حيال المشروع (الفقرة ١٤٦)؛

(أ أ) تعزيز التتبع المنهجي للدروس المستفادة في العملية الحالية لاستعراض منتصف المدة وتقييم نهاية الثنائية مع ربط هذه النتائج بالتخطيط والرصد الميداني لإدارة البرنامج في المكاتب القطرية وفي دائرة المقر الرئيسي (الفقرة ١٥٢)؛

(ب ب) التماس آلية في إطار الرصد يتم من خلالها تنظيم الدروس المستفادة على نحو متسق، ورصد النتائج والدروس المستفادة فضلاً عن توثيق أفضل الممارسات وبيئتها وتتبعها بغية استخدامها في صنع القرار، والتعلم التنظيمي، والتخطيط والبرمجة في المستقبل، والتقييم (الفقرة ١٥٣)؛

(ج ج) تعزيز أنشطة الرصد على المستوى القطري عن طريق إجراء الرصد الدوري والشامل لخطط العمل واتخاذ التدابير المناسبة حيال حدوث حالة ضارة من قبيل الأرصدة السلبية أو الفروق (الفقرة ١٥٧)؛

(د د) تعزيز أنشطة تحديد المخاطر، من خلال العمل الوثيق مع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، عن طريق غرس أسلوب تحليل الأسباب الجذرية للمخاطر التي تم تحديدها في سياق محدد لتجنب الافتراضات والفخاخ المنطقية والتأكد من أن استراتيجيات المعالجة تؤدي إلى تطبيق ضوابط للمخاطر أكثر فعالية (الفقرة ١٦٤)؛



(هـ) متابعة أسلوب سجل المخاطر وإدماج إدارة المخاطر في مجالات الإدارة الحاسمة من قبيل التخطيط وإعداد الميزانية وإدارة البرنامج للتأكد من تحديد المخاطر وإعطائها الأولوية والتخفيف من وطأتها لبلوغ أهداف البرنامج (الفقرة ١٦٧).

#### تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي في الأعوام السابقة

٨- قد تحققنا من تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات الواردة في تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالسنوات السابقة. ولاحظنا أنه من أصل ٢٣ توصية صادرة، نُفِّذت ١٣ توصية بنسبة ٥٧٪، وما زالت ١٠ توصيات قيد التنفيذ بنسبة ٤٣٪. وسيتم التحقق من وضع ١٠ توصيات قيد التنفيذ وإدراجها ضمن تقرير الفترة المالية المقبلة ويعرض الملحق ألف التحليل المفصل لحالة تنفيذ التوصيات.

## ألف: الولاية والنطاق والمنهجية

### الولاية

٩- في أيار/ مايو ٢٠١١ عيّنت جمعية الصحة العالمية الرابعة والستون رئيس لجنة مراجعة الحسابات في جمهورية الفلبين، مراجعاً خارجياً لحسابات المنظمة عن الفترات المالية ٢٠١٢-٢٠١٥ بموجب القرار جص ٦٤٤-٢٣. وتوضح المادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة وتذييلها، الاختصاصات التي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات. وتطالب اللائحة مراجع الحسابات الخارجي بأن يقدم تقريراً لجمعية الصحة العالمية بشأن مراجعة البيانات المالية السنوية وغيرها من المعلومات التي ينبغي استرعاء انتباهها إليها فيما يتعلق بالمادة ١٤-٣ والاختصاصات الإضافية الملحقة بها.

### النطاق والأغراض

١٠- تمثل مراجعة الحسابات من جانبنا فصلاً مستقلاً للبيانات التي تستند إليها المبالغ والإقرارات المدرجة في البيانات المالية. وتشمل أيضاً تقييم مدى امتثال المنظمة للائحة المالية والسند التشريعي. أما الهدف الرئيسي من مراجعة الحسابات فهو تقديم رأي مستقل بشأن مدى تحقق ما يلي:

(أ) عرضت البيانات المالية بنزاهة وضع المنظمة المالي، ونتائج أدائها المالي والتغييرات في صافي الأصول/ الأسهم، والتدفقات النقدية، ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية للسنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

(ب) طبقت السياسات المحاسبية ذات الصلة الموضحة في الملاحظة ٢ الواردة في البيانات المالية على أساس يتفق وما طُبق في الفترة المالية السابقة؛

(ج) جرت المعاملات التي اطلعنا عليها أو التي فحصناها كجزء من مراجعة الحسابات، في جميع جوانبها ذات الأهمية، وفقاً لأحكام اللائحة المالية والسند التشريعي.

١١- وقمنا أيضاً باستعراض عمليات المنظمة فيما يتعلق باللائحة المالية ١٤-٣ والتي طلبت من المراجع الخارجي تقديم ملاحظات فيما يتعلق بكفاءة الإجراءات المالية والنظام المحاسبي، والضوابط المالية الداخلية، وبشكل عام لإدارة وتنظيم عمليات المنظمة.

١٢- وبشكل عام، يتمثل الهدف من مراجعة الحسابات في تقديم تأكيد مستقل للدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة، ودعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات.

### المنهجية ومسؤوليات مراجع الحسابات

١٣- أجرينا المراجعة وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وتتضمن تلك المعايير أن نخطط لمراجعة الحسابات وننفذها بغرض التأكد بدرجة معقولة من خلو البيانات المالية من الأخطاء الجوهرية. وتتطوي مراجعة الحسابات على فحص البيانات التي تستند إليها المبالغ والإقرارات المدرجة في البيانات المالية على سبيل الاختيار. كما تتطوي المراجعة على تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الجوهرية التي وضعتها الإدارة فضلاً عن تقييم العرض العام للبيانات المالية.

١٤- وقد اعتمد في مراجعة البيانات المالية نهج مراجعة الحسابات المستند إلى المخاطر. ويقضى هذا النهج بإجراء تقييمات لمخاطر الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية ومستويات تأكيد مستندة إلى فهم مناسب للكيان ولبئته، بما في ذلك الضوابط الداخلية.

١٥- وتتمثل مسؤولية مراجع الحسابات في إبداء الرأي حول البيانات المالية بناءً على المراجعة. ويهدف إجراء المراجعة إلى الحصول على تأكيد معقول وليس مطلقاً، على أن البيانات المالية لا يشوبها أي أخطاء جوهرية بما في ذلك الأخطاء الناجمة عن الغش أو الخطأ.

١٦- وفيما يتعلق باستعراض عمليات المنظمة التي تتماشى مع تقييمنا للمخاطر، فقد ركزنا على استعراض أنشطة مراقبة الإدارة التي تُنفَّذ في المجموعات والمكاتب الإقليمية والقطرية في مجالات تتعلق بالشراء وبالموارد البشرية، وبنود الالتزامات المالية، وإعداد التقارير إلى الجهات المانحة، والتعاون المالي المباشر، والتنفيذ المباشر، وإدارة النقدية/ حسابات السلف، وإدارة الأصول والمخزون، وإدارة البرامج والسفر. واستعرضنا أيضاً تنفيذ إدارة المخاطر في المكاتب التي أجرينا فيها مراجعة الحسابات.

١٧- وخلال السنة المالية ٢٠١٥، وبالإضافة إلى مراجعة البيانات المالية، فقد راجعنا الحسابات أيضاً في مكاتب للمنظمة ضمن المقر الرئيسي: دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل، ودائرة النظم الصحية والابتكار، ومكتب المدير العام، والأجهزة الرئاسية والعلاقات الخارجية؛ وفي مركز الخدمات العالمي؛ والمكتب الإقليمي للمنظمة لجنوب شرق آسيا؛ وفريق الدعم المشترك بين البلدان لغرب أفريقيا؛ والمكاتب القطرية للمنظمة في الصين زامبيا، ميانمار، بوركينا فاسو، الهند.

١٨- كما راجعنا أيضاً حساب البيانات المالية لسنة كيانات غير موحدة، وهي: البرنامج الأفريقي لمكافحة العمى النهري؛ الصندوق الاستثماري لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس العوز المناعي البشري/ الأيدز؛ مركز الأمم المتحدة الدولي للمحاسبة؛ الوكالة الدولية لأبحاث السرطان؛ والمرفق الدولي لشراء الأدوية (يونيتيد)؛ وصندوق التأمين الصحي للموظفين. ويتم إصدار تقرير منفصل إلى الأجهزة الرئاسية في هذه الكيانات.

١٩- لا يتضمن هذا التقرير أي تعليقات على البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية، والمكتب الإقليمي للأمريكتين التي يتم مراجعة حساباتها من قبل المحكمة الأسبانية لمراجعة الحسابات. وقد اعتمدنا على مراجعة حساباتها على رسالة طمأنة بتاريخ ١٦ آذار/ مارس ٢٠١٦.

٢٠- وقد نسقنا مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية في مجالات مراجعة الحسابات المخطط لها لتجنب الازدواجية غير الضرورية في الجهود، وتحديد مدى الاعتماد على ما حققته خدمات المراقبة الداخلية. كما تعاوننا أيضاً مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة لمزيد من التعزيز لعملنا في مراجعة الحسابات.

٢١- واصلنا تقديم تقرير نتائج مراجعة الحسابات إلى إدارة المنظمة في شكل مذكرات بشأن ملاحظات عملية مراجعة الحسابات ورسائل للإدارة تتضمن ملاحظات وتوصيات مفصلة. وتوفر هذه الممارسة حواراً مستمراً مع الإدارة..

## باء: نتائج مراجعة الحسابات

٢٢- يغطي هذا التقرير المسائل التي ينبغي، وفق رأي مراجع الحسابات الخارجي، لفت انتباه جمعية الصحة العالمية إليها. وقد أتيح لإدارة المنظمة الفرصة للتعليق على ملاحظات عملية مراجعة الحسابات التي قمنا بها. وتهدف التوصيات المقدمة إلى الإدارة إلى دعم أهداف ولاية منظمة الصحة العالمية، وتحسين وإضافة قيمة إلى الإدارة المالية لمنظمة الصحة العالمية وإلى تصريف الشؤون فيها.

### ١- الشؤون المالية

#### ١-١ مراجعة البيانات المالية

٢٣- أصدرنا رأياً دون تحفظ حول البيانات المالية لمنظمة الصحة العالمية. وعلى هذا النحو، فقد خلصنا إلى أن البيانات المالية تُعرض بصورة عادلة، من جميع النواحي الجوهرية، المركز المالي للمنظمة للسنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، ونتائج أدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/الأسمه والسندات، والتدفقات النقدية، والمقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام على النحو المبين في المذكرة التوضيحية ٢ حول البيانات المالية.

٢٤- ونحن نقدر الجهود التي اتخذتها الإدارة لمعالجة عدد من التوصيات التي صدرت في سياق معرض المراجعات المرحلية والمراجعات في نهاية المدة للبيانات المالية للمنظمة لعام ٢٠١٥ من أجل عرض أرصدة الحسابات المتأثرة على نحو عادل، وتحسين متطلبات العرض والإفصاح لتتماشى مع معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام، وتعكس البيانات المالية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥ التعديلات على أرصدة الحسابات المتأثرة في البيانات إلى جانب المزيد من مذكرات الإفصاح والتصحيحات فيها.

٢٥- وبالإضافة إلى ذلك، وبموجب اللوائح المالية لمنظمة الصحة العالمية، استنتجنا أن سياسات المحاسبة قد تم تطبيقها على أساس يتوافق مع العام السابق. وعلاوة على ذلك، استنتجنا أن المعاملات المالية التي أجرتها المنظمة واطلعنا عليها أثناء مراجعة الحسابات أو التي تم فحصها كجزء من مراجعة حسابات البيانات المالية، كانت تتوافق مع اللوائح المالية ومع السند التشريعي للمنظمة.

٢٦- وقد تناولنا في تقريرنا، مع ذلك، قضايا مالية أخرى تحتاج إلى معالجة إدارة المنظمة لها لزيادة تحسين تسجيل وتداول المعاملات المالية وإعداد التقارير عنها، وضمان العرض العادل للبيانات المالية في الفترة المقبلة. وتعترف إدارة المنظمة أن هناك عملاً ينبغي القيام به في الوقت المناسب في مجالات تسجيل المساهمات النقدية واستلام تقارير التعاون المالي المباشر، والمواءمة بين الإجراءات في نظام الإدارة العالمي ودليل المنظمة الإلكتروني، والاستخدام الصحيح للحسابات في تسجيل المعاملات المالية والنفقات في نظام الإدارة العالمي، وتحديث إجراءات التشغيل المعيارية في العمليات التجارية المتعلقة بالطوارئ، والتتبع السريع لإجراءات التشغيل المعيارية للمخزون، والتخلص من الأصناف المنتهية الصلاحية فيه. كما لاحظنا ثغرات في الضوابط الإدارية في المجالات الرئيسية للعمليات، وقد تمت مناقشتها في قسم تصريف الشؤون من هذا التقرير.

#### ٢-١ الإقرار بالإيرادات

٢٧- كشف استعراضنا للإقرار بالإيرادات ضمن التواريخ النهائية المحددة أن هناك ثمانية اتفاقات مع المانحين تم توقيعها في الفترة من تموز/يوليو إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، وهي فعالة في عام ٢٠١٥، وتشمل

ما يقرب من مليوني دولار أمريكي، ولم يتم الإقرار بها في عام ٢٠١٥ نظراً لأن مواعيد استلام طلبات تفعيل بنود الالتزامات المالية فيها جاءت بعد ١٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١٦، حيث تم إغلاق حسابات الالتزامات المدينة في نظام الإدارة العالمي. وهذه الحالات لاتزال تحدث رغم صدور المذكرة الإعلامية ١٠٥/٤٩ في ٢١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥ لتذكير جميع الموظفين بتقديم ما لديهم من طلبات تفعيل بنود الالتزامات المالية في الوقت المناسب، من أجل الإقرار بالمساهمات النقدية والعينية بشكل صحيح في عام ٢٠١٥.

٢٨- وكان تقريرنا في عام ٢٠١٤ قد تضمن بالفعل، وهو ما وافقت عليه المنظمة، متابعة تنفيذ وصيانة أداة تتبع مركزية للاتفاقات مع الجهات المانحة، حسب المخطط للتعرف على الاتفاقات مع الجهات المانحة في مرحلة مبكرة، وتوفير المعلومات حول الاتفاقات الموقعة في الوقت المناسب، فذلك من شأنه تسهيل متابعة إنشاء بند الالتزام المالي، وبالتالي تسجيل الإيرادات والحسابات المدينة. وقد تأخر الإطلاق الأولي لمشروع إدارة المشاركة العالمي المخطط له في أيلول/سبتمبر ٢٠١٥، وينضوي مشروع إدارة المشاركة العالمي تحت مظلة برنامج التحويل في نظام الإدارة العالمي، وهو الآن تحت إدارة جديدة للمشروع.

٢٩- سوف تيسر أداة التتبع رصد وتحديد الاتفاقات التي ينبغي إنشاء بنود المساهمات منها قبل الموعد النهائي. وكما أشارت الإدارة، فإن مشروع إدارة المشاركة العالمي أمر بالغ الأهمية لضمان إنشاء بنود المساهمات في الوقت المناسب.

٣٠- وعلاوة على ذلك، لاحظنا أن هناك اتفاقات مع الجهات المانحة لتقديم مساهمات طوعية تم التوقيع عليها في عام ٢٠١٥ إلا أنها لم يتم الإقرار بها سواء باعتبارها من الإيرادات أو باعتبارها من الإيرادات المؤجلة، وهو ما فسرت الإدارة كنتيجة لبدء تنفيذ هذه الاتفاقات في عام ٢٠١٦، وهذا يتماشى مع إجراءات التشغيل المعيارية، لكن لم يرد ذكر ذلك في دليل المنظمة الإلكتروني، ولا في دليل المنظمة لمعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام.

٣١- ونكرر توصيتنا، وموافقة المنظمة، على اتباع مسار سريع في استكمال أداة تتبع مركزية لاتفاقات الجهات المانحة في إطار مشروع إدارة المشاركة العالمي، للمعالجة الفورية لحالات التأخير في إنشاء بنود المساهمات المالية، وبالتالي، ضمان الإقرار بالإيرادات في الوقت المناسب.

٣٢- نوصي بإعداد المزيد من الإرشادات حول السياسات بشأن الإيرادات والإقرار بالحسابات المدينة من المساهمات الطوعية ضمن دليل المنظمة لمعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام وضمن دليل المنظمة الإلكتروني.

### ٣-١ المدفوعات المسبقة

٣٣- لاحظنا أن اتفاقاً واحداً لشراء اللقاحات والإمدادات الطبية (لقاح شلل الأطفال الفموي من النمط الثاني الوحيد) بمبلغ ٦,٢٤ مليون دولار أمريكي لم يتضمن بنداً ينص على دفع مقدم، ولكن المبلغ كان مدفوعاً مقدماً. ثم صدر التزام بالتمويل للتفويض بالدفع المسبق مع التنويه بأن ذلك الاستثناء لا يجوز أن يفهم على أنه توطيد لسابقة، وأن أي طلب لاحق لشراء لقاح شلل الأطفال الفموي من النمط الثاني الوحيد سوف يتم من خلال الطريقة المعيارية للدفع المسبق.

٣٤- نوصي، ووافقت منظمة الصحة العالمية، على إدراج نموذج لبند معياري للدفع مقدماً في الاتفاق نفسه، وتسجيل دفعات مقدمة للموردين باعتبارها مدفوعات مسبقة وفقاً للسياسة المحاسبية الحالية.

## ٤-١ النظام العالمي لإدارة المخزون

٣٥- لقد نص التقرير ج٣٤/٦٦ الذي أعدناه، ووافقت عليه المنظمة، على تطوير النظام العالمي لإدارة المخزون، وهو نظام يندرج ضمن نظام الإدارة العالمي لضمان السهولة والتماسك في إعداد التقارير المالية. ووفقاً لتقريرنا ج٤٥/٦٧ ذكرنا أن المنظمة تقدر نسب تكاليف التعبئة والتغليف والشحن والتأمين كجزء من قيمة المخزونات التي أعلن عنها في البيانات المالية نظراً لغياب نظام عالمي لإدارة المخزون. وقد أصبح من المتعذر احتساب المتوسط المرجح لتكلفة أحد بنود المخزون على أساس عالمي في ظل غياب نظام موحد لترميز المخزون.

٣٦- وكان تطوير النظام العالمي لإدارة المخزون قيد التنفيذ في عام ٢٠١٤ تحت مظلة نموذج أوراكل Oracle، وهو مرتبط مباشرة مع نظام الإدارة العالمي. وتم التخطيط لإجراء اختبار لمدى قبول المستهلكين للنظام في الفترة بين شهر أيار/ مايو وشهر تموز/ يوليو ٢٠١٥، مع تنفيذه في المخازن في المقر الرئيسي للمنظمة منذ آب/ أغسطس عام ٢٠١٥. وكشف استعراض المتابعة في عام ٢٠١٥ أن إنشاء اتفاق حول التسميات لتوحيد الوصف ووحدة القياس كان قيد التنفيذ في سياق عملية تشغيل النظام في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٥ في غرف تخزين المقر الرئيسي للمنظمة والمستودعات باعتبارها كيانات اريادية.

٣٧- ومع ذلك، لم يتم تشغيل النظام إلا في ١٦ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٦ بعد أن كان قد تم تأجيله في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥ بسبب المواعيد النهائية للتشغيل التي حددها مركز الخدمات العالمي لإغلاق الحسابات في نهاية الثنائية. وسيتم تنفيذ نقل المعلومات وتعميمه في المكاتب الإقليمية والقطرية في عام ٢٠١٦ باستثناء المستودعات في المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لأفريقيا الذي سيتم نقل المعلومات فيه في أوائل عام ٢٠١٧، عند الانتهاء من عملية مراجعة الحسابات لعام ٢٠١٦.

٣٨- وشمل رصيد المخزون المبلغ في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥ بنوداً تبلغ قيمتها ٠,٦٣٣ مليون دولار أمريكي وهو لا يتضمن المعلومات المتعلقة بتواريخ انتهاء صلاحيتها. ويؤدي غياب تواريخ انتهاء صلاحية البنود إلى التأثير على أرصدة المخزون المبلغة في البيانات المالية. ومع تنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزون أصبحت المعلومات الكاملة مهمة في تحديد الأرصدة من البداية لكل بند من بنود المخزون في النظام. كما نتوقع حدوث تحسن في التقييم وفي إعداد التقارير حول المخزون بدءاً من عام ٢٠١٦ بسبب تنفيذ نظام المخزون.

٣٩- نوصي بأن تواصل المنظمة النقل المخطط له للمعلومات وبدء تنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزون في المكاتب الإقليمية والقطرية لضمان دقة المخزون المبلغ.

٤٠- ونوصي كذلك بأن توفر المنظمة معلومات عن تواريخ انتهاء صلاحية المخزون من خلال مديري المخازن أو الوحدات التقنية استعداداً لإدخالها في النظام العالمي لإدارة المخزون.

## ٥-١ إجراءات التشغيل القياسية - التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية

٤١- في مراجعتنا للحسابات التي أجريناها لنهاية العام ٢٠١٤، أوصينا بصياغة إجراءات عالمية للتشغيل المعياري بشأن التخلص من بنود المخزون المنتهية الصلاحية في المستودعات، بغية تعزيز نظام إدارة المخزون في المنظمة. وأوضحت الإدارة أن مسودة تلك الإجراءات أصبحت الآن قيد التداول بين الوحدات التقنية المختلفة للحصول على الإرشادات والتوضيحات.

٤٢- وأوضحت الإدارة كذلك أن المخزون مجال معقد، ونظراً لما للعديد من المخزونات التي تقع تحت مراقبة المنظمة من أبعاد سياسية، فإن الإجراءات لا يمكن أن تفرض على الوحدات التقنية فقط، فقد تعيق الإجراءات عمل الوحدات التقنية، أو قد تستخدم ضدها. وأضافت الإدارة أن الحاجة ماثلة لتقديم إرشادات مفيدة حول إجراءات التشغيل المعياري دون إجبار الوحدات التقنية على سلوك مسار من خطوات العمل التي قد تضر في وقت لاحق بسمعتها.

٤٣- ونوصي، وبموافقة المنظمة، على وضع اللمسات الأخيرة على الإجراءات العالمية للتشغيل المعياري بشأن التخلص من بنود المخزون المنتهية الصلاحية لتقديم الإرشادات الفورية للوحدات التقنية ولمديري المخازن، مع الأخذ بعين الاعتبار المدخلات القيمة التي قدموها في مجال الإجراءات العالمية للتشغيل المعياري، وهي إجراءات تستجيب لإدارة بنود المخزون المنتهية الصلاحية.

#### ٦-١ النفقات

٤٤- وخلال المراجعة المبدئية للحسابات التي أجريت عام ٢٠١٥، لاحظنا النفقات التي سُجِّلت خطأً أو أسيء تصنيفها في الخدمات التعاقدية، وتكاليف التشغيل العامة، وتكاليف الموظفين وحسابات مصاريف السفر. وقد حدثت هذه الأخطاء بسبب ضعف عملية الاستعراض في تسجيل النفقات. ونتيجة لذلك، كان على الإدارة أن تنشئ دفعات من النفقات الإلكترونية غير المعيارية لتصحيح الأخطاء بغية ضمان أن يتم عرض أرصدة حسابات النفقات المتأثرة على نحو عادل في نهاية العام.

٤٥- وبالمثل، كشف استعراضنا لاستخدام صندوق الأزمات والاستجابة لفاشيات الإيبولا أن تقارير إرساء العطاءات والمبررات والموافقات المطلوبة كانت غائبة أو غير كاملة في عدد من المعاملات في العينة المختبرة. كما لوحظت النفقات التي أسيء تصنيفها والاستخدام غير الصحيح لدفعات النفقات الإلكترونية. ولهذا، أكدنا أيضاً على الحاجة إلى تعزيز الضوابط ولاسيما في عملية استعراض الوحدات التقنية/ الإدارات التقنية المعنية لضمان الامتثال للوائح الموجودة بالفعل، والتسجيل الدقيق للمعاملات في الحسابات، بما في ذلك الاستخدام الصحيح لدفعات النفقات الإلكترونية. وأكدت الإدارة لنا أنها ستقدم مزيداً من الإرشادات والتدريب لضمان أن الموظفين يسجلون بدقة المعاملات ودفعات النفقات الإلكترونية.

٤٦- وبالإضافة إلى ذلك، لاحظنا أن مصروفات التشغيل العامة، ومقدارها ٠,٧٢١ مليون دولار أمريكي، قد تم تسجيلها في حساب الخدمات التعاقدية، في حين أن ٧,٥١٩ مليون دولار أمريكي قد صنفت خطأً على أنها خدمات تعاقدية عامة بدلاً من كونها استشارات وخدمات بحثية.

٤٧- ونوصي، وبموافقة المنظمة، على توفير المزيد من الإرشادات والتدريبات ذات الصلة بالموظفين، وفرض الامتثال للوائح، وتعزيز عملية الاستعراض لتحديد أنماط الإنفاق لاستخدامها قبل إنشاء أمر الشراء في نظام الإدارة العالمي، من أجل تعزيز الامتثال للوائح وضمان التسجيل الصحيح للنفقات، واستخدام دفعات النفقات الإلكترونية، وبالتالي تجنب الأخطاء في تصنيف الحساب، وتجنب الحاجة إلى دفعات النفقات الإلكترونية لإجراء تعديلات.

## ٧-١ مركز الخدمات العالمي/ نظام الإدارة العالمي

٤٨- كشفت مراجعة الحسابات التي أجريتها عام ٢٠١٥ فرص التحسين في العمليات الوظيفية في مركز الخدمات العالمي بما في ذلك التصميم التشغيلي بالاستناد إلى وظائف محددة في نظام الإدارة العالمي تؤثر على كفاءته وفعاليته. والتوصيات لمعالجة القضايا التالية في عملية التنفيذ في نهاية العام:

(أ) غياب التفويض الموثق والتحقق في التعامل مع طلبات إنشاء سجلات للموردين وتحديثها من أجل ضمان أن الإضافات والتغييرات في قاعدة بيانات الموردين صحيحة، وأنها تحظى بتفويض موثق، وأنها سوف تحمي نزاهة سجلات الموردين؛

(ب) لم يتم صياغة سياسة رسمية حول صيانة البيانات في سجلات الموردين، لتكون بمثابة الضوابط الواسعة النطاق التي توفر الإرشادات للموظفين أو للوحدات المعنية مباشرة في هذه العملية، وترسخ القيام بالاستعراض الدوري وتبسط الأنشطة والإجراءات؛

(ج) غياب التحقق المنهجي للتوافق بين العملات النقدية في العقد، وفي الحسابات المصرفية للموردين؛

(د) غياب التحقق الختامي الواقعي لتحديد الامتثال الكافي للمنجزات في سياق عمليات يتم فيها "الدفع عند الاستلام"؛

(هـ) غياب خطة التنفيذ العالمية لتنفيذ استراتيجية الشراء؛

(و) غياب وحدة واحدة مكرسة ضمن مركز الخدمات العالمي، وغياب إجراءات متماسكة ومعيارية، وغياب التحقق من صحة الإجراءات ومن التسويات عند إغلاق أوامر الشراء في مركز الخدمات العالمي؛

(ز) التأخر في استلام أوامر الشراء الخاصة بالبضائع العالمية مما يؤدي إلى عمليات إدارية غير ضرورية كان يمكن تجنبها في مركز الخدمات العالمي؛

(ح) غياب إجراءات معيارية محددة لطلبات تفعيل بنود المساهمات، ولتحديث التحقق من صحة الإجراءات المعيارية قبل إنشاء بنود المساهمات في نهاية المطاف ضمن نظام الإدارة العالمي؛

(ط) غياب سياسة رسمية بشأن التحقق المنتظم والدوري لحالة الاعتماد وللحاجة إلى إنشاء إجراءات تشغيل معيارية جديدة في مجال الموارد البشرية وتحديث ما هو موجود منها بالفعل.

٤٩- ووصينا أن تواصل المنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمزيد من التحسين في جودة مصادر البيانات، فضلاً عن كفاءة وفعالية العمليات الوظيفية والتشغيلية ضمن مركز الخدمات العالمي وضمن نظام الإدارة العالمي.

٥٠- لاحظنا أيضاً أن الممارسة الحالية لمعالجة المطالبات ذات الأثر الرجعي لتعويضات مهمات السفر في نظام الإدارة العالمي لا تتماشى مع سياسة حظر مراكز التدريب الإقليمية لمهمات السفر تحت الفرع السابع ٥-٨ من دليل المنظمة الإلكتروني، وأشار المنسق، لخدمات الدعم اللوجستي إلى أن التغيير في السياسة للسماح بالمطالبات ذات الأثر الرجعي لتعويضات مهمات السفر في حالات استثنائية قيد المراجعة.



٥١- نوصي، وبموافقة المنظمة، أن تنفذ بدقة سياسة عدم السماح بأي من المطالبات ذات الأثر الرجعي لتعويضات مهمات السفر تمثيلاً مع الفرع السابع ٥-٨ من دليل المنظمة الإلكتروني، إلى أن يحدث تغيير في السياسة، فتتم الموافقة على تغطية المطالبات ذات الأثر الرجعي لتعويضات مهمات السفر في حالات استثنائية وتنفذ وفقاً لدليل المنظمة الإلكتروني.

٥٢- لاحظنا أيضاً أن بدلات المشقة يتم تعديلها في نظام الإدارة العالمي عندما يتغير صافي المرتب الأساسي وتتغير حالة الإعالة مما يؤدي إلى دفع مبالغ زائدة من البدلات. ويتم إجراء هذه التعديلات في بدلات المشقة عند وجود ثغرات بين المتطلبات في دليل المنظمة الإلكتروني وقواعد الدفع الحالية في نظام الإدارة العالمي. وقد ذكر تقرير استعراض نهاية العام ٢٠١٤ في مركز الخدمات العالمي هذا الموضوع، ولكن حتى الآن لم يتم اتخاذ أي تعزيز للتوفيق بين المتطلبات وبين القواعد المذكورة. وعلاوة على ذلك، لم يتم استرداد المدفوعات الزائدة من الموظفين المعنيين.

٥٣- نوصي المنظمة بالبدء في تعزيز الصيغة الحسابية في نظام الإدارة العالمي لبدل المشقة لمواءمته مع أحكام دليل المنظمة الإلكتروني ومع صيغة الحساب في نظام الإدارة العالمي لمنع الزيادة في المدفوعات لقاء بدلات المشقة واسترداد المبالغ الزائدة منها من الموظفين المعنيين.

٥٤- بررت الإدارة الملاحظة السابقة بأن النص في دليل المنظمة الإلكتروني لا يتماشى مع قرارات السياسات التي تم اتخاذها في وقت لاحق في المنظمة والتي تنص على أنه عندما يتغير صافي المرتب الأساسي وتتغير حالة الإعالة، فإن بدل المشقة في نظام الإدارة العالمي يتم تعديله وفقاً لذلك. سيتم تعديل هذا الجزء من دليل المنظمة الإلكتروني وفقاً لذلك خلال عام ٢٠١٦ بما يتماشى مع التغييرات في دليل المنظمة الإلكتروني ذات الصلة بحزمة جديدة من التعويضات للموظفين الدوليين وفقاً لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٢٤٤/٧٠. وسننقي على هذه الحال حتى تتم الموافقة على التغيير في السياسات ويتم تنفيذها في دليل المنظمة الإلكتروني، وحتى تسود الأحكام القائمة في دليل المنظمة الإلكتروني في العمليات التي يجريها نظام الإدارة العالمي.

## ٢- مسائل تصريف الشؤون

٥٥- تمثيلاً مع ولايتنا في إبداء الملاحظات حول كفاءة الإجراءات المالية ونظام المحاسبة، والضوابط المالية الداخلية، وبصفة عامة، إدارة وعمليات المنظمة وفقاً للأنحة ١٤-٣ من اللوائح المالية للمنظمة، استعرضنا الضوابط الإدارية التي يتم تنفيذها في المجالات الرئيسية للعمليات، وإدارة المخاطر. وقد أبلغنا الإدارة بتوصيات ذات قيمة مضافة، وتمت مناقشتها مع الإدارة للمساعدة في تعزيز الفعالية والكفاءة فيها. وفي هذا السياق، أجرينا مراجعة حسابات في المكاتب التالية في المقر الرئيسي: مكتب المدير العام، الأجهزة الرئاسية والعلاقات الخارجية، دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل، ودائرة النظم الصحية والابتكار، ومكاتب المنظمة القطرية في الصومال، والصين، والهند، وبوركينا فاسو، وميانمار، والمكتب الإقليمي للمنظمة لجنوب شرق آسيا؛ وفريق الدعم المشترك بين البلدان لغرب أفريقيا. وكانت المجالات الرئيسية التي تمت تغطيتها في المراجعة هي إدارة الشراء، والموارد البشرية، وبنود المساهمات وإعداد التقارير إلى الجهات المانحة، والتعاون المالي المباشر، والحسابات النقدية/السلف، والأصول والمخزون، وإدارة السفر، وإدارة البرامج.

## ١-٢ استعراض الضوابط الإدارية

٥٦- يسمح نظام المراقبة الداخلية للإدارة بالاستمرار في التركيز على سعي المنظمة لمواصلة عملياتها وتحقيق أهداف الأداء المالي. تحدث أنشطة المراقبة في جميع أنحاء المنظمة، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. ولكي تعمل المراقبة الداخلية على النحو الأمثل، فإنها يجب أن تكون مرتبطة بالأداء الفردي للموظفين،

إذ يجب تعزيز ثقافة التحفيز، وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة، وينبغي أن تمهد الطريق لتعزيز الشفافية والمساءلة.

٥٧- وتوضح آليات تصريف الشؤون المعمول بها حالياً مدى التزام المنظمة بأن يكون لديها بيئة تشغيلية تتمتع بمراقبة جيدة، وفيها تعزيز للمساءلة، وتؤدي فيها الضوابط الداخلية ما هو متوقع منها من وظائف، مع تعزيز القدرة على إدارة المخاطر من أجل التخفيف الفعال من وطأة المخاطر التي تهدد الأعمال. ونسلط الضوء ونقدّر عزم المنظمة على تقديم أطر عالية الجودة للمساءلة، وإدارة المخاطر وللضوابط الداخلية، بما في ذلك الأدوات مثل التقييم الذاتي للضوابط وخطاب التمثيل، وكلاهما قد وضع الآن قيد العمل مع مستويات مختلفة من التنفيذ.

٥٨- ومع ذلك، فإن وجود آلية فعالة ومحورية لتصريف الشؤون في أي منظمة، هو المستوى السائد من النضج في إدارة المخاطر، وكيف تدفع المخاطر المقدره إلى إدراج الضوابط الداخلية في جميع القرارات والعمليات داخل تلك المنظمة. وبالتالي يكون من الضروري، إذا أريد أن يكتب النجاح المستديم لتصريف الشؤون، أن تؤدي إدارة المخاطر وأنشطة المراقبة ووظائفها وفقاً لما صممت من أجله. ففي حين يقدم التصميم الصارم لإدارة المخاطر والبنى التحتية للمراقبة الداخلية البيئة المناسبة للتحكم على نحو أفضل بالعمليات التشغيلية داخل المنظمة، فإن من الممكن أخذ المعلومات حول فعالية الضوابط التي تم إنشاؤها منذ بدء التشغيل الفعلي لها.

٥٩- وخلال العام، استعرضنا الضوابط التي تأتي في مقدمة العمليات التي تقوم بها المنظمة، والخط الدفاعي الأول المعروف أنه يحقق المراقبة الفعالة على عملياتها التي تنشرها ويصبح لها تجليات في العديد من العمليات الحيوية في بعض المكاتب المختارة. وتركزت اختياراتنا على تحديد مستوى الفعالية فيها والفرص المتاحة لتحسين العمليات. وبالإضافة إلى ذلك، أجرينا استعراضنا بما يتماشى مع المعايير الدولية لمراجعة الحسابات ٢٦٥ التي تتعاطى مع مسؤولية مدقق الحسابات في إبلاغ المسؤولين عن تصريف الشؤون والإدارة بجوانب القصور في المراقبة الداخلية التي حددها مراجع الحسابات في مراجعة البيانات المالية.

٦٠- قمنا أيضاً بتقييم تنفيذ إدارة المخاطر ضمن المكاتب التي زرناها. وقد عزمنا على استخدام نتائج الاستعراض الذي قمنا به في تحديد نطاقات مراجعة الحسابات التي سنقوم بها بعد ذلك للمساعدة في تقديم خطاب ضمان حول المراقبة الداخلية في المنظمة ليتزامن مع إعداد الأمانة العامة لبيان المنظمة بشأن المراقبة الداخلية.

٦١- ونتائج المراجعة التي قمنا بها معروضة في الفقرات التالية.

## ٢-١-١ إدارة المشتريات

٦٢- أكدت استراتيجية المنظمة بشأن الشراء أن وظيفة الشراء في المنظمة معقدة وواسعة النطاق، إذ يتضمن نطاقها شراء السلع أو الأشغال أو الخدمات المهنية، واكتساب الملكية العقارية سواء عن طريق الشراء أو الإيجار.

٦٣- وبالنسبة للعام المالي ٢٠١٥، أنفقت المنظمة ما يلي على الشراء: (أ) اللوازم والمواد الطبية - ٤٨١ ٠٠٠ ٢٦٥ دولار أمريكي؛ الخدمات التعاقدية - ٠٩٦ ٠٠٠ ٧٤٤ دولار أمريكي؛ والمعدات والمركبات والأثاث - ٦٧ ٧١٦ ٠٠٠ دولار أمريكي.

## تخطيط الشراء

٦٤- إن الهدف النهائي من تخطيط الشراء، كما أكد دليل الممارسين في الأمم المتحدة للشراء، هو أن يكون هناك عمل منسق ومتكامل لتلبية الاحتياجات من البضائع والخدمات أو الأعمال في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة. ومن هنا فإن تخطيط الشراء في الوقت المناسب وبدقة ضروري لتحقيق هذا الهدف. ومن الضروري أن يتضمن إعداد خطة الشراء تقدير مهلة كافية تسبق كل خطوة من خطوات دورة الشراء. وتتضمن الخطة، من بين أمور أخرى، الالتزام بالجدول الزمنية، والمعالم الفارقة، والاستراتيجيات، والموارد اللازمة. كما يوفر إعداد خطة الشراء الربط بين الأنشطة التي يقوم بها الكيان واستراتيجيات الشراء عن طريق توجيه المساءلة إلى مسؤولين محددين من المالكين لعملية الشراء.

٦٥- وقد أظهرت مراجعتنا للحسابات إما غياب وإما قصور أنشطة تخطيط الشراء التي تقوم بها مجموعات ومكاتب المنظمة التي راجعنا حساباتها، كما هو مبين في الجدول التالي:

## الجدول ١: أنشطة تخطيط الشراء في المجموعات والمكاتب

الدائرة/ المكتب	الأنشطة ذات الصلة بتخطيط الشراء
ميانمار، بوركينافاسو، المكتب الإقليمي للمنظمة لجنوب شرق آسيا، فريق الدعم المشترك بين البلدان لغرب أفريقيا	لم يتم إعداد خطة سنوية للشراء.
الصومال	إعداد وثيقة تتضمن تكلفة الوحدة والكمية الإجمالية ومنطقة التوزيع/ المستفيدين والمبلغ المقدّر للشراء لعام ٢٠١٥. ومع ذلك، لم يتم تقديم أية معلومات حول فترة الشراء، والعملية المتبعة في تحديد واختيار الموردّين، والاستراتيجية التي تتبّع في شراء كل بند مطلوب شراؤه.
زامبيا	لم يتم تحضير الخطة السنوية للشراء كوثيقة واحدة. وبدلاً من ذلك تم استخدام خطتين اثنتين منفصلتين من خطط الشراء نصف السنوية لعام ٢٠١٥ قام بإعدادهما مسؤول الشراء والإمدادات اللوجيستية ووافق عليهما مكتب ممثل المنظمة القطري، جنباً إلى جنب مع وثيقة تسمى ملف الميزانية التشغيلية.
دائرة النظم الصحية والابتكار، ودائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل في المقر الرئيسي للمنظمة.	بعض الإدارات لديها خطط الشراء الخاصة بكل منها، في حين أن بعضها الآخر ليس لديه مثل تلك الخطط. ولم يتم إعداد خطة شراء موحدة في الدائرة.

٦٦- نوّكد أهمية اعتراف المنظمة بأن أنشطة الشراء معرّضة للمخاطر. وتعزى هذه المخاطر عادة إلى القوى الاستراتيجية والتي تشمل العوامل الخارجية مثل توافر الموارد ونوعيتها، وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين. ومن أجل التعرف على الجوانب الهامة في عملية الشراء ومعالجتها، فمن الأهمية بمكان أن تتم صياغة خطة شراء شاملة وقابلة للتنفيذ من قبل المنظمة.

٦٧- نوصي المنظمة بتعزيز قدراتها في تخطيط الشراء والمسؤوليات ذات الصلة به من خلال النظر في وضع خطط شراء شاملة لضمان إدارة احتياجات الشراء بشكل مناسب.

٦٨- بناءً على التوصية المذكورة أعلاه، أبلغتنا دائرة النُظْم الصحية والابتكار أنها (جنباً إلى جنب مع بقية المنظمة) سوف تشارك في تنفيذ استراتيجية الشراء وأنها بدأت بالفعل في التعاون مع فريق الشراء وأمانة لجنة مراجعة العقود لتقديم التدريب حول "الاستعداد للشراء" لموظفي الدائرة الذين يشاركون في عملية الشراء. وتجدر الإشارة إلى أن بعض ذلك التدريب سيخضع للتنقيح على ضوء التغييرات في الملكية والتغير في العمليات عقب تنفيذ استراتيجية الشراء. وفي حالة الصومال، تم إعداد خطة الشراء بعد مراجعة الحسابات.

٦٩- من ناحية أخرى، وافقت دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل جزئياً على التوصية، وفي هذه الأثناء، فإن ذلك سيشجع مراكز الميزانية على وضع خطة شراء بسيطة لاستكمال ما تم سرده بالفعل من المنتجات والخدمات في قوائم خطة العمل ضمن نظام الإدارة العالمي. وعلى نحو مماثل، وافقت المكاتب الإقليمية والقطرية أن تنتظر في إعداد خطط الشراء.

### شراء الخدمات

٧٠- لتحديد كيفية عمل الضوابط ضمن عملية شراء الخدمات، قمنا بتقييم عملية الشراء في بعض المجموعات/ المكاتب القطرية/ الإدارات في مكتب المدير العام، وتحديد الثغرات التالية في طرائق مختلفة من الخدمات التعاقدية:

### الجدول ٢: الثغرات التي تكتنف مراقبة شراء الخدمات

الرقم	ثغرات المراقبة	المكتب
١	اتفاقية أداء خدمات تقنية: لم تتم الإشارة إلى التفويض/ الموافقة على تواريخ البدء في العقود ذات الأثر الرجعي.	دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل في المقر الرئيسي لمنظمة الصحة العالمية
٢	اتفاقية أداء عمل: لم تمثل تقارير إسناد العطاءات بالنموذج، أو أن بعض اتفاقيات أداء العمل لم تتضمن تقرير إسناد العطاء، أو لم يتم الحصول على موافقة لجنة مراجعة العقود، أو كان هناك نقص في المرفقات الإلزامية في نظام الإدارة العالمي، أو لم يكن هناك عروض أسعار إلزامية في العقود التي تتجاوز ٢٥ ٠٠٠ دولار أمريكي، أو كان هناك تداخل في تواريخ العقود.	ميانمار، زامبيا، بوركينا فاسو، الصومال، دائرة النُظْم الصحية والابتكار، ودائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل، ومكتب المدير العام والإدارات في الأجهزة الرئاسية في المقر الرئيسي للمنظمة
٣	خطاب الاتفاق: لم تستوف المتطلبات الإلزامية في نظام الإدارة العالمي، ولم يكن هناك موافقة من المسؤول القانوني.	المقر الرئيسي للمنظمة - مكتب المدير العام
٤	العقود الاستشارية: لم تثبت التواريخ على العقود الاستشارية، وكان هناك نقص في البيانات في تقارير اختيار المستشارين.	الصومال، زامبيا، دائرة النُظْم الصحية والابتكار في المقر الرئيسي للمنظمة.

٧١- أبلغتنا دائرة النُظْم الصحية والابتكار أنه فيما يتعلق بعقود المستشارين واتفاقيات أداء العمل مع الأفراد، تقترح استراتيجية المنظمة الخاصة بالشراء بإدارة هذه الأمور من قبل إدارة الموارد البشرية، وأن تمضي إدارة الموارد البشرية في عملها لتحديد كيف سيتم هذا العمل في المستقبل وكيف سينتقل من الممارسة الحالية إلى العمليات/ الإجراءات الجديدة. أما بالنسبة للتوصية المتعلقة باتفاقية أداء خدمات تقنية وطلبات التوريد، فقد أشارت دائرة النُظْم الصحية والابتكار أنها سوف تحدد التدابير لكيفية معالجة الثغرات المذكورة. وقد عالج مكتب المنظمة القطري في الصومال على الفور أوجه القصور التي لوحظت.

٧٢- نوصي المنظمة بتعزيز ما تقوم به من أنشطة الاستعراض والرصد في سائر العمليات التجارية التي تتضمن شراء الخدمات من خلال اتفاقيات أداء خدمات تقنية، واتفاقيات أداء عمل، وخطابات التوريد، وعقود الاستشارات، لضمان الالتزام بالضوابط المقررة بها، وبالتالي إصلاح الثغرات ذات الصلة.

### المخاطر التي تهدد عقود الخدمة الفردية

٧٣- وتدفع المنظمة للأفراد المتعاقدين معها بموجب اتفاقيات شراء الخدمات استناداً إلى معدل الأجر اليومي جنباً إلى جنب مع البديل اليومي الذي يختلف وفقاً لأماكن تعيينهم ولخبراتهم ولمؤهلاتهم. ويتم التعاقد معهم لتحرير المنظمة من التكاليف الإضافية للموظفين. وبالنسبة للسنة التقويمية ٢٠١٥، أنفقت المنظمة ما مجموعه ٩٨٥ ٠٠٠ ٤٤ دولار أمريكي على الخدمات الاستشارية.

٧٤- في استراتيجية المنظمة الخاصة بالشراء وفي التقرير السنوي بشأن الموارد البشرية (ج٤٤/٦٨) إقرار بأن هناك تحولا في التوازن بين التعيينات المستمرة، والتعيينات المحددة المدة، والتعيينات المؤقتة، وبين العقود مع غير الموظفين حيث يعمل ما يقرب من ٤٠٪ من القوى العاملة في المنظمة حالياً من خلال ترتيبات مع غير الموظفين. ويشكل هذا التحول مخاطر للمنظمة من حيث تمثيل الملكية الفكرية وسلامة العاملين مع التغطية التأمينية غير الملائمة.

٧٥- ومع كل التحسينات التي خططت لها المنظمة من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للعقود مع غير الموظفين، تظل الحقيقة أن المحافظة على المساءلة والملكية الفكرية للمنظمة من التحديات التي تتهدد المنظمة والتي يجب أن توليها الاهتمام. هذا واضح بشكل خاص في الهند باعتبار أن الموارد البشرية من غير الموظفين يفوق عدد الموظفين النظاميين.

٧٦- نوصي أن تصيغ المنظمة الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لضمان تخفيف وطأة المخاطر على المنظمة من حيث المساءلة والتمثيل وسلامة العاملين، مع معالجة أفضل للتغطية التأمينية غير اللائقة الناجمة عن توظيف المزيد من الأفراد المتعاقدين لتأدية الخدمات.

٧٧- وقد تم إبلاغنا أن الأعمال جارية في تنمية الموارد البشرية لتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بعقود المستشارين واتفاقيات أداء العمل للأفراد، بينما تعالج الممارسات الحالية بالفعل عناصر معينة بما في ذلك توقيع المستشارين لبيانات حول تضارب المصالح. وقد أبلغتنا الدائرة المعنية أيضاً أنها ستعاون مع إدارة الموارد البشرية ولجنة مراجعة العقود وغيرها من الإدارات المسؤولة عن وضع السياسات لتنفيذ التوصية.

## ٢-١-٢ إدارة الموارد البشرية

٧٨- وقد عزمنا على تنفيذ الضوابط التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ونؤكد بشكل خاص على إدارة أداء الموظفين وعلى تخطيط القوى العاملة. وفي عام ٢٠١٥، أنفقت المنظمة ١٩١ ٠٠٠ ٩٢٠ دولار أمريكي كتكاليف للموظفين، وهو أكبر فئات النفقات في عام ٢٠١٥.

٧٩- ويتم تعداد وظائف إدارة الموارد البشرية التي يقوم بها عدد من المسؤولين والموظفين ضمن النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسن الخاص بكل منهم، مما يضمن الامتثال لقواعد المنظمة، وتوفير الإرشادات لأعضاء الفريق، ومراقبة إجراءات الموارد البشرية، وغيرها.

## الامتثال للنظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسن

٨٠- يشترط دليل المنظمة الإلكتروني على الموظف وعلى المشرف عليه استعراض وتقييم الإنجازات خلال استعراض نهاية العام، استناداً إلى الأهداف والكفاءات المقررة. وفي بدء الأداء خلال الدورة، يقدم المشرف من المستوى الأول توصية حول إعطائه التقييم الأخير والذي يتم توجيهه إلى المشرف في المستوى الثاني لتقييمه والموافقة عليه. ويتم استكمال وتوقيع نموذج النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء من قبل كل من الموظف والمشرفين على وجه السرعة وضمن الآجال الزمنية المحددة في مذكرة المعلومات الإيضاحية السنوية حول النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء.

٨١- وكوسيلة لزيادة تحسين إدارة الأداء، صدرت مذكرة المعلومات ٢٠١٦/٠٧ بتاريخ ٤ شباط/فبراير ٢٠١٦ لتتضمن بالتفصيل الإرشادات حول استكمال الصيغة النهائية للنظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء لعام ٢٠١٥ ولتنفيذ النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء لعام ٢٠١٦، أو النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسن. وتضمنت مذكرة المعلومات تأكيداً على وجه التحديد بأن "النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء هو مسؤولية مشتركة بين الموظفين ورؤسائهم".

٨٢- وقد أظهرت مراجعتنا للحسابات أن معدلات الامتثال للمكاتب القطرية وللمكاتب الإقليمية وللمقر الرئيسي للمنظمة اعتباراً من نهاية شباط/فبراير ٢٠١٦ على النحو التالي: مكتب المنظمة القطري في ميانمار لديه معدل امتثال ٥١٪. مكتب المدير العام للمنظمة في المقر الرئيسي لديه معدل امتثال ٩٢٪، الأجهزة الرئاسية في المقر الرئيسي للمنظمة لديها معدل امتثال ٨١٪، دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل في المقر الرئيسي للمنظمة لديها معدل امتثال ٧٦٪، مكتب المنظمة القطري في الهند لديه معدل امتثال ٦٧٪. وبالنسبة للعديد من التقارير المتأخرة كانت هناك أسباب وجيهة لعدم الامتثال، مثل التقاعد، وإجازة الأمومة، وإجازة نهاية العقد أو الإجازة المرضية. وعلى الصعيد العالمي، كان معدل الامتثال ٦٤٪ في نهاية شباط/فبراير ٢٠١٦. ومع ذلك، وفي ١ نيسان/أبريل ٢٠١٦، لاحظنا زيادة كبيرة في الامتثال للنظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء في مواعيد اختتام نهاية عام ٢٠١٥ كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول ٣: الامتثال للنظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء في نهاية عام ٢٠١٥ كما في ١ نيسان/ أبريل ٢٠١٦

المعدل (%)	المقر الرئيسي للمنظمة والمكاتب الإقليمية
٨٦	المقر الرئيسي للمنظمة
٨٨	المكتب الإقليمي لأوروبا
٨٧	المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا
٨٩	المكتب الإقليمي لأفريقيا
٩٥	المكتب الإقليمي لشرق المتوسط
٩٧	المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ
٩٠	المعدل العالمي

٨٣- أظهر الجدول ٣ أنه خلال اختتام نهاية عام ٢٠١٥، كان معدل الامتثال العالمي كما في ١ نيسان/ أبريل ٢٠١٦ قد بلغ ٩٠٪. وهذا يدل على تحسن الامتثال لتقييم أداء الموظفين.

٨٤- وعلاوة على ذلك، وفي حين أن مواعيد الاختتام جاءت في الوقت المحدد خلال نهاية السنة، لوحظ أن هناك تأخير في الامتثال لمواعيد الاختتام في دائرة وإدارات المقر الرئيسي خلال بداية السنة وخلال منتصف السنة، وفي الجدول التالي عدد أيام التأخير بالاستناد إلى العينات التي اختبرناها:

الجدول ٤: التأخيرات في بداية عام ٢٠١٥ ومنتصف عام ٢٠١٥

الدائرة/ الإدارة	عدد أيام التأخر عن بداية العام	عدد أيام التأخر عن منتصف العام
دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل	٢٠-٣١٨ يوماً	٥١-٩٠ يوماً
إدارة الأجهزة الرئاسية	٤-٢١٥ يوماً	٦٢-٩٧ يوماً
إدارة مكتب المدير العام	٩-٢٨٨ يوماً	٢٢-١٣٦ يوماً

ومن بين الأسباب التي أدت إلى التأخير/ عدم الامتثال للنظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسن كانت إعادة تعيين الموظفين، وتغير المشرفين، وحضور الاجتماعات، ومهمات السفر، والوظائف الشاغرة في المستويات العليا، وأعباء العمل الثقيلة.

٨٥- ونوصي المنظمة بضمان امتثال الموظفين للنظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسن واستكمالته ضمن الإطار الزمني المطلوب من خلال اتباع استراتيجية مناسبة للحصول على الامتثال الكامل، وقياس أداء الموظفين بشكل كامل.

### أغراض "سمارت" محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وملائمة، ومحددة زمنياً في النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء

٨٦- وفقاً للمبادئ التوجيهية للمنظمة حول النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء، فإن غرض الأداء هو ما اتفق بشأنه كل من الموظف والمشرف من حيث ما يحتاج الموظف لإنجازه خلال فترة الأداء. يجب أن تكون أغراض الأداء واضحة، ويجب أن توجه العمل. ويمكن ربط هذه الأغراض بأهداف الوحدة والقسم الذي يعمل به الموظف، وكذلك بالأغراض العامة للمنظمة ورسالتها. ويتم تحقيق دائرة من الأغراض من خلال النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسّن باستخدام "تهج" سمارت كدليل. وبالنظر إلى "سمارت" كأداة، فإن الغرض يكون "سمارت" وفقاً للمعايير التي تتطلب أن تكون الأغراض محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وملائمة، ومحددة زمنياً.

٨٧- ولتحديد مدى التقيد بمعايير "سمارت" في رسم غرض خطة العمل، أجرينا اختباراً على النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسّن شمل موظفي الإدارة العليا والموظفين في المجموعات والمكاتب التي أجرينا فيها مراجعة الحسابات، وقد أظهر الاختبار أن معايير نهج "سمارت" لم تراعى بدقة.

٨٨- تم تحديد سبب عدم الامتثال لأغراض "سمارت" المطلوبة بأن الأغراض يعبر عنها بكلام عام مع وصف غير واضح لمسؤوليات الموظفين وفق ما وردت في النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسّن، فهذا النمط من التعريف الموضوعي يمكن أن يخلق عائقاً عندما يتم ربط الأغراض بالاستراتيجية التنظيمية خلال القياس النهائي لإنجاز الموظفين. وضمن منظور إعداد التقارير في البرامج، فإنه من الضروري الفهم الواضح للمعلومات التي تدور حول الأداء حتى على مستوى مالك العملية. إن تحديد الأغراض هو تطبيق رفيع القيمة، بحيث يمكن تسوية الأداء الفردي مع دائرة خطط العمل، وفي نهاية المطاف مع النتائج المتوقعة من البرنامج بكاملها، وبالتالي، ينبغي عرض الأغراض باتباع الإرشادات التي تُقدّم.

٨٩- نوصي أن تقوم المنظمة بمراجعة تعريف أغراض الموظفين كما وردت في كل من النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسّن الخاص بكل موظف على حدة، والتأكد من أن هذه الأغراض يتم تحقيقها وفقاً لنموذج "سمارت".

٩٠- وقد أوضحت المكاتب بالتفصيل أن الموظفين يبدو لديهم صعوبات في التعبير عن طبيعة محددة زمنياً لعملهم، خصوصاً عندما يكون هناك عناصر متكررة مهمة في عملهم على مدار السنة. وأوضحوا أن أي نهج لمعالجة هذه القضية، لابد من تطويره من منظور مؤسسي، وبالتالي، فإن المكاتب ستعمل مع إدارة الموارد البشرية لتحسين الأغراض "سمارت".

### بناء الكفاءات من خلال التدريبات

٩١- ومن المتوقع أن يحسّن نموذج الكفاءات العالمي للمنظمة من خيارات المستقبل الوظيفي للموظفين. وعلاوة على ذلك، فإن نموذج الكفاءات العالمي يتيح للمنظمة تحديد الكفاءات والمهارات التكنولوجية والتعلم مما هو مطلوب لتمكين الموظفين من إحراز التقدم في مهام معينة/وظائف معينة. كما يوضح نموذج الكفاءات العالمي أيضاً الكفاءات اللازمة لقيام الموظفين بالعمل من خلال الجمع بين المعرفة والمهارة والموقف. وقد تم إدماج الكفاءات المطلوبة في النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسّن لمواءمة ذلك مع إجراءات التعيين والاختيار، فضلاً عن أي مبادرات أخرى قائمة مثل التدريب لتطوير الموظفين.



٩٢- ومن ناحية أخرى، فإن الإطار المؤسسي لمنظمة الصحة العالمية للتعليم والتطوير يجمع بين مبادئ التخطيط القائم على تحقيق النتائج والأدوات العملية مثل تقييم الاحتياجات وتصميم البرامج ورصد التقدم المحرز وتقييم الحصائل للمساعدة في تحقيق الأغراض التنظيمية في تطور وتعلم الموظفين. ويشجع الإطار المؤسسي لمنظمة الصحة العالمية للتعليم والتطوير المنظمة، باعتبارها منظمة قائمة على المعرفة، على دعم مسؤولية الفرد في اغتنام فرص التعلم، وأن يرسم كل فرد ملامح شخصيته ذات الصلة بالتعلم وبمسار التطور الوظيفي. وبؤرة التركيز الرئيسية في الإطار المؤسسي لمنظمة الصحة العالمية للتعليم والتطوير هي تعزيز التعلم والتطوير لما له صلة، ويقع ضمن بؤرة التركيز، ويكون مجدياً مقابل التكلفة، ويتواءم بوضوح مع تحقيق أهداف المنظمة.

٩٣- كشف استعراضنا النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء المحسّن ضمن عينات الموظفين في مكتب المدير العام في الأجهزة الرئاسية ودائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل أن احتياجات التدريب لديهم تتفاوت بين مجالات تقنية تتعلق بالوظيفة، ومهارات التعامل مع الآخرين واللغات وإدارة الذات. ومع ذلك، لم يكن بمقدور جميع الموظفين تلبية احتياجاتهم التدريبية.

٩٤- وعلاوة على ذلك، لاحظنا أنه في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥ كان ٣٠٪ فقط من الموظفين تحت إدارة الأجهزة الرئاسية و٢٧٪ تحت مكتب المدير العام قد خضعوا لدورات تدريبية سواء من خلال مبادرة التعلم الإلكتروني *learn* أو من خلال وسائل أخرى للتدريب، الذي لا يتواءم مع الاحتياجات المحددة في نظام إدارة وتطوير الأداء الإلكتروني.

٩٥- أبلغتنا مكاتب المنظمة أن التدريبات تجرى على مدار السنة. وأشارت كذلك إلى أن التدريب عملية مستمرة وتستند إلى الاحتياجات التدريبية للفرد. وتقدم المنظمة عدداً من الدورات التدريبية في مكاتبها في إطار مبادرة التعلم الإلكتروني *learn*، وهي أداة لإدارة التعلم وآلية للتدريب على التطوير الإداري داخل المنظمة. وقد علمنا أيضاً أن عدداً من الموظفين لم يكن لديهم الوقت للتدريبات في هذا الوقت.

٩٦- ونؤكد على حقيقة أن المنظمة قد تبنت التوجه الاستراتيجي الجديد وعلى رؤية المنظمة بضمان أعلى مستوى من الموظفين مع زيادة التركيز على تطوير الكفاءات والبرامج التعليمية للموظفين.

٩٧- نوصي، ووافقت المنظمة، بأن تضمن بناء تلك الكفاءات لدى جميع الموظفين، وأن يتم تقييم رسمي للاحتياجات التدريبية الفردية للموظفين، بمشاركة وثيقة مع إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم تتبع وإدارة احتياجات التطوير لكامل مجالات الكفاءة المطلوبة من الموظفين على نحو كافٍ.

٩٨- تستكشف إدارة الموارد البشرية إمكانية جمع التعلم، ودورة حياة إدارة الأداء والتطوير الوظيفي في منصة واحدة، وسوف تكون دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل حاضرة للدعم والتجريب الارتياحي عند توفر ذلك. وفي الوقت نفسه، فإن المجموعات سوف تشجع الموظفين والمديرين على إدراج الأنشطة التدريبية في نموذج النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء السنوي الخاص بهم بحيث يمكن تلبية احتياجاتهم على نحو أفضل.

### تخطيط القوى العاملة

٩٩- حدّدت استراتيجية الموارد البشرية المتّحّة للمنظمة أن التخطيط لتعاقب الموظفين أحد الجوانب ذات الأهمية الحاسمة في تخطيط القوى العاملة ولاسيما في ضوء المعدل العالي المتوقع لاستنزافها.

١٠٠- وكشف استعراضنا لتخطيط القوى العاملة أنه وفقاً لدائرة النظم الصحية والابتكار فقد تقاعد تسعة موظفين فيها في عام ٢٠١٤، كما أن هناك ١٣ وظيفة أصبحت أو ستصبح خالية في عام ٢٠١٥، وهناك وظيفة واحدة لاتزال خالية وتعود لعام ٢٠١٤، إلى جانب ثلاثة وظائف لاتزال خالية في عام ٢٠١٥. وفي المكتب القطري للمنظمة في الهند، نجد من أصل ١٢٧ وظيفة، أن هناك ٦٨ وظيفة مشغولة، وهو ما يشكل ٥٤٪ من مجمل الوظائف، ويبقى ٥٩ وظيفة شاغرة وهو ما يشكل ٤٦٪ من مجمل الوظائف، وذلك في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥. ومن بين هذه الوظائف الشاغرة التسع والخمسين، هنالك ٣٢ وظيفة طويلة الأمد و٢٧ وظيفة ذات طبيعة مؤقتة. وفي مكتب المنظمة القطري في ميانمار، هناك ٢٤ وظيفة أو ٢٦٪ من إجمالي الوظائف لاتزال شاغرة في ٨ شباط/فبراير ٢٠١٦، تسعة منها ظل شاغراً منذ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤ و١٥ وظيفة كانت شاغرة خلال عام ٢٠١٥. وفي فريق الدعم المشترك بين البلدان لغرب أفريقيا، فمن أصل ٧٦ وظيفة، كان ١٦ وظيفة أو ٢١٪ منها لاتزال شاغرة في ٢٩ شباط/فبراير ٢٠١٦. ومن بين هذه الوظائف الشاغرة، كان ١٢ وظيفة أو ٧٥٪ منها وظائف طويلة الأمد و ٤ وظائف أو ٢٥٪ وظائف مؤقتة.

١٠١- ومن بين الأسباب التي جمعناها حول عدم ملء الوظائف الشاغرة القيود التي تتعلق بالتمويل، والأولويات المتغيرة، والتأخير في الإجراءات، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والاعتماد على اتخاذ إدارة الموارد البشرية للإجراءات، وتمديد مُدد التقاعد.

١٠٢- ومع إحاطتنا علماً بالأسباب التي أوضحتها الإدارة لعدم ملء الشواغر، فإن ملء هذه الوظائف الشاغرة ينبغي أن يحظى بأقصى قدر من الاهتمام بسبب تأثيره المحتمل على تنفيذ البرامج، وعلى المراقبة الداخلية، وعلى إدارة المخاطر. إذ تساهم الوظائف الشاغرة في زيادة الوقت الإضافي، والتعاقد الخارجي، وتدني جودة مستويات الخدمة في العديد من أقسام أو إدارات المنظمة.

١٠٣- وتتطوي عملية تخطيط القوى العاملة، كأى عملية أخرى، على تحديد الوظائف الرئيسية/المجموعات الرئيسية، والكفاءات المطلوبة في الوظائف، وتحديد المرشحين المحتملين. ونظراً لهذه التعقيدات، يمكن أن يستغرق ملء الوظائف الشاغرة وقتاً طويلاً. ويعتبر تخطيط القوى العاملة إحدى أدوات إدارة الموارد البشرية التي تشترك معها مكاتب منظمة الصحة العالمية في تحمل المسؤولية، وبالتالي، يتعين على مكاتب المنظمة المبادرة بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد.

١٠٤- ونحن نوصي بأن تشارك مكاتب المنظمة مشاركة وثيقة مع إدارة الموارد البشرية لإدارة الوظائف الشاغرة بشكل مناسب وأن يتم التعامل مع بنائها وملئها بالموهب التي هي قيد التطوير تعاملاً صارماً لمنع نزوب المواهب عندما تنشأ الشواغر.

١٠٥- وقد أبلغتنا المكاتب التي قمنا بمراجعة الحسابات فيها في ما يتعلق بتعاقب الموظفين والذين هم في طريقهم لأخذ الوظيفة، أن المنظمة لم يكن لديها سياسة لتحديد المرشحين المحتملين لتعاقب الوظائف ولاستمالتهم لها. ويقع هذا المجال في نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ورغم وجود مناقشات حول هذا الموضوع، فهو لم يكن الاتجاه الذي اختارت المنظمة أن تذهب صوبه، فبدلاً من ذلك، تواصلت المنظمة الإعلان عن عملية تنافسية لكل اختيار. وتضمن التعليق على المناصب الشاغرة أن هذه المناصب يجري حالياً إدارتها من خلال تعيين موظفين مؤقتين، وتصميم وظائف ذات أمد أطول وتقديم إعلانات لتعيين الموظفين في الوظائف الشاغرة.

## ٢-١-٣ إدارة بنود المساهمات وإعداد التقارير إلى الجهات المانحة

١٠٦- إن بند المساهمات هو مساهمة أو تمويل مؤكد (وهو عادةً اتفاقٌ توفّعه الجهات المانحة) يهدف إلى دعم نشاط أو دائرة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويتطلب توفير إدارة فعّالة لضمان أن يتم إنجاز الأغراض وفقاً لمسؤوليات متفق عليها ومحدّدة مسبقاً، ضمن إطار زمني معيّن، وموارد محدّدة، وميزانية محدّدة. ويحدد إطار المراقبة الداخلية للمنظمة الأدوار والمسؤوليات لمراقبة بنود الالتزامات المالية، ويتضمن المسؤولية والمساءلة التي تقع على المديرين في مجال إدارة بنود المساهمات، وهو أمر يشمل الشروع في إنشاء بند المساهمات ضمن نظام الإدارة العالمي، وتعيين الكيفية التي ينبغي أن يتم إنفاق المساهمة وفقها، ورصد التنفيذ التقني والمالي، فضلاً عن تقديم تقارير إلى الجهات المانحة.

١٠٧- تنصّ الفقرة الرابعة ٣-٢-٤٠ من الدليل الإلكتروني للمنظمة على أن يتم تحديد تاريخ البدء، وتاريخ الانتهاء، وتحديد موعد الإقفال لبنود المساهمات. وتحدد إجراءات التشغيل المعياري التي تتناول العمل على بنود المساهمات من بدايتها إلى نهايتها، السلطة والمسؤولية الإدارية لمدير بند المساهمات في الإدارة المعنية. ويؤكد أنه قبل تاريخ الانتهاء، يجب على مدير بند المساهمات استعراض جميع الالتزامات الحالية، وإلغاء أي التزامات لم تعد سارية، ومتابعة الالتزامات المتبقية لضمان أنها سيتم تصفيتها بالكامل قبل تاريخ إغلاق بند المساهمات.

١٠٨- تتطلب معظم الاتفاقات مع الجهات المانحة تقديم تقارير منتظمة عن الأنشطة التقنية والتنفيذ المالي وفقاً لبنود الاتفاقية. وتقديم التقارير التقنية والتقارير المالية الإدارية من مسؤولية مدير المساهمات المعني، كما ينبغي أن تستعرض إدارة الشؤون المالية إعداد التقارير المالية المعتمدة وتوقيعها. ويعتبر إعداد التقارير عن المشاريع والأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تستمد تمويلها من المساهمات الطوعية أمراً حيوياً لمصادقية المنظمة والحفاظ على التزام المانحين. وتستخدم المنظمة نظام الإدارة العالمي كأداة للرصد الذي يستخدم من أجل التقييم المنهجي وقياس الأداء عند إعداد التقارير إلى الجهات المانحة.

١٠٩- وقد تم هذا العام استعراض المساهمات بهدف الحصول على ضمان معقول بأن الضوابط والعمليات ذات الصلة والمعمول بها يتم ممارستها بطريقة فعّالة لتعزيز المساءلة والشفافية. وأشار الاستعراض إلى الثغرات التالية في المراقبة:

الجدول ٥: الثغرات في مراقبة إدارة بنود المساهمات، بما في ذلك إعداد التقارير إلى الجهات المانحة

الرقم	ثغرات في المراقبة	المكتب
١	بنود المساهمات التي انتهت صلاحيتها بالفعل أو أوشكت على الانتهاء مع وجود أرصدة غير مستخدمة	الصومال، زامبيا، المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، فريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا
٢	بنود مساهمات ذات معدلات تنفيذ منخفضة عند اقتراب نهاية تاريخ صلاحيتها	الصومال، زامبيا
٣	البنود المدينة المتأخرة لدى الجهات المانحة للمساهمات	المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا
٤	التزامات مفتوحة بعد تاريخ استكمال النشاط في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥ وتاريخ نهاية بند المساهمة	دائرة النظم الصحية والابتكار، دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل، الأجهزة الرئاسية والعلاقات الخارجية/ مكتب المدير العام

دائرة النظم الصحية والابتكار، ودائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل في المقر الرئيسي للمنظمة، المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، الصومال، زامبيا، ميانمار، بوركينافاسو	التأخير في تقديم التقارير إلى الجهات المانحة (وفق إدخالها في نظام الإدارة العالمي)	٥
دائرة النظم الصحية والابتكار، ودائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل في المقر الرئيسي للمنظمة، المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، الصومال، زامبيا، ميانمار، بوركينافاسو	تم تقديم تقارير عديدة للجهات المانحة ولكن لم يتم تحميلها بعد في نظام الإدارة العالمي مما أدى إلى التناقض في السجلات بين نظام الإدارة العالمي والوحدات التقنية	٦

١١٠- وعلاوة على ذلك، لاحظنا أن مازالت هناك تقارير لم يتم تسليمها نتيجة أسباب عدة، على النحو التالي: بعض المشاريع لم يتم بعد تنفيذها تنفيذاً كاملاً بسبب القيود الأمنية أو بسبب الصراعات؛ تم إغفال إعداد التقارير الرسمية بسبب عبء العمل الثقيل للغاية والموارد المحدودة في الإدارة؛ التقارير لاتزال قيد الإعداد؛ تأخر طلب إدارة الشؤون المالية للبيانات المالية النهائية والمرحلية المعتمدة. ومهما كانت الأسباب التي تقدمها الإدارة، تظل الحقيقة أنه مازالت هناك تقارير متأخرة وتتطلب المزيد من إجراءات المراقبة سواء من قبل الوحدات التقنية على التقارير التقنية ذات الصلة، أو من قبل إدارة الشؤون المالية على البيانات المالية النهائية والمرحلية المعتمدة. وقد قام مكتب المنظمة القطري في الصومال بعد مراجعة الحسابات بمعالجة الملاحظات الواردة.

١١١- نوصي، وبموافقة المنظمة، على معالجة ثغرات المراقبة التي لوحظت في إدارة بنود المساهمات من خلال تعزيز آلية المراقبة على: حالة جميع بنود المساهمات وخصوصاً تلك التي تقترب من نهايتها لضمان تنفيذ تلك الأنشطة المخطط لها بشكل كامل وفقاً للاتفاق مع الجهات المانحة؛ وتحديث البيانات حول حالة المستحقات المتأخرة حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة أو تعديلها؛ واستعراض إجراءات الالتزامات لضمان اتخاذ القرار في الوقت المناسب والتخلص من الالتزامات التي لم يتم تصفيتها بعد انقضاء تاريخ استكمال المعاملات المالية وتاريخ اختتام بند المساهمات.

١١٢- نوصي كذلك بأن تحسّن المنظمة من القدرة على رصد إعداد التقارير إلى الجهات المانحة والتنسيق بين الوحدات التقنية ليفضي الأمر في النهاية إلى إنتاج إحصاءات أكثر كمالاً ودقة في نظام الإدارة العالمي مما يضمن دعماً أفضل للقرارات الإدارية، ويزود الجهات المانحة، وفي الوقت المناسب، بمعلومات ذات صلة بما تطوعت لدفعه من الأموال.

#### ٢-١-٤ التعاون المالي المباشر

١١٣- أنفقت المنظمة في عام ٢٠١٥ مبلغ ٣١١ ٧١٧ ٠٠٠ دولار أمريكي في تحويلات مالية ومِنَح تشمل في ما تشمل التعاون المالي المباشر وخطابات الاتفاق. وتساهم أنشطة التعاون المالي المباشر إلى حد كبير في إنجاز برامج المنظمة لاسيما في مجال تعزيز قدرات التنمية الصحية وقدرات البلدان على المشاركة بالمزيد من الفعالية، أو في الوفاء بالتزاماتها. إن التعاون المالي المباشر يعتبر طريقاً رئيسياً تنتهجه المنظمة لتقديم خدماتها، وعليه، وكما أكدت المنظمة في الدليل الإلكتروني الخاص بها، فإن التعاون المالي المباشر يخضع لنفس معايير المساءلة والتقييم التي تخضع لها برامج الصحة من حيث أهمية وكفاءة وفعالية وتأثير أي تعاون تقني أو برنامج أو مشروع أو نشاط تنفذه المنظمة على الصعيد القطري.

## سياسة واضحة المعالم للتعامل مع أنشطة التعاون المالي المباشر التي تمويلها مجموعات المقر الرئيسي للمنظمة

١١٤- أما من حيث ملكية الأعمال، فإن المتطلبات القانونية للتعاون المالي المباشر على النحو المحدد في الدليل الإلكتروني للمنظمة تنص على أن أنشطة التعاون المالي المباشر ترتبط بخطة العمل المعتمدة على المستوى القطري مع إقرار ممثل المنظمة لتقديرات تكاليفها قبل الموافقة عليها. وعلاوة على ذلك، فإن ميزانيات التعاون المالي المباشر التي تتجاوز عتبة ٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي تحتاج لموافقة المكتب الإقليمي. وفي هذا ما يعني أن تنفيذ وإدارة التعاون المالي المباشر تقع على عاتق المكاتب غير المركزية وليس على عاتق المقر الرئيسي للمنظمة.

١١٥- كشف استعراضنا لأنشطة إدارة التعاون المالي المباشر في المقر الرئيسي للمنظمة أن إجمالي أوامر الشراء وفق التعاون المالي المباشر لعام ٢٠١٥ كان ٢٣١ ٩٨٢ ٥٢٥ دولاراً أمريكياً، ومن بين هذا المبلغ كان ٢٥٠ ٦٢٥ ٢٥٠ دولاراً أمريكياً يتعلق بالتعاون المالي المباشر في المقر الرئيسي للمنظمة. وفي دائرة النظم الصحية والابتكار وجدنا أن هناك ١٠ عمليات من التعاون المالي المباشر يبلغ مجموع مبالغها ٢٣٥ ٠٠٠ دولار أمريكي ممولة من PTAEO (المبالغ المتعلقة بالمشاريع والمهام والمساهمات ونوع النفقات والتنظيم) مخصص لدائرة النظم الصحية والابتكار، وتعتريه الثغرات التالية في المراقبة: (أ) تتبع الإدارات نُهجاً تتباين في ما بينها، ولاسيما في قبول عقود التعاون المالي المباشر؛ (ب) لا يحظى استخدام PTAEO مخصص لدائرة النظم الصحية والابتكار لصالح الأنشطة المتعلقة بالتعاون المالي المباشر في المكاتب القطرية بأساس كاف في الدليل الإلكتروني للمنظمة، ولا في ما يقابله من إجراءات التشغيل المعيارية. ومع ذلك، يتم تعقب ومراقبة التعاون المالي المباشر من قبل المكتب القطري الذي يتلقى عقود التعاون المالي المباشر.

١١٦- وأكدنا على ما يلي: (أ) إن الممارسات المتنوعة التي تقوم بها دائرة النظم الصحية والابتكارات من حيث الترتيبات الإدارية للتعاون المالي المباشر يمكن أن يعرض الدائرة لمخاطر عدم الامتثال للقواعد واللوائح المقررة، ويمكن أن يوفر سابقة غير ذات جدوى للترتيبات المستقبلية للتعاون المالي المباشر التي تفتقد لأساس واضح ومحدد؛ (ب) عدم وجود سلطة تفويض مصنفة ضمن الدليل الإلكتروني للمنظمة وإجراءات التشغيل المعيارية ذات الصلة تسمح باستخدام PTAEO يخص المقر الرئيسي للمنظمة في تمويل عمليات التعاون المالي المباشر في المكاتب القطرية، وذلك قد يفتح المزيد من التعقيدات في مجال مراقبة ورصد كل من الالتزام المالي والتقني للتعاون المالي المباشر، وسوف يتسبب في نهاية المطاف في قضايا ذات صلة بمراعاة شروط إعداد التقارير للجهات المانحة.

١١٧- نوصي بأن تشارك مجموعات المنظمة مشاركة وثيقة مع الشؤون المالية لتوضيح المراقبة والسلطة المفوضة في تمويل التعاون المالي المباشر من حيث صلته بالأدوار والمسؤوليات الممنوحة للإدارات في المقر الرئيسي للمنظمة، ومع الرجوع إلى الأحكام ذات الصلة في الدليل الإلكتروني للمنظمة.

١١٨- وقد أبلغتنا دائرة النظم الصحية والابتكارات أن الشؤون المالية ستستعرض سياسات وإجراءات التشغيل المعيارية الخاصة بالتعاون المالي المباشر لزيادة توضيح الاستخدام الملائم للتعاون المالي المباشر على جميع مستويات المنظمة (المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية والقطرية)، وأنها ستتعاون مع الشؤون المالية حول هذه المسألة.

## المساءلة وخطوط إعداد التقارير حول مشاركات المقر الرئيسي للمنظمة بتمويل تعاقدات التعاون المالي المباشر

١١٩- في كانون الأول/ديسمبر عام ٢٠١٥، تم تفتيح البند (FIN.XVI.001) من إجراءات التشغيل المعياري الخاص بالتعاون المالي المباشر ليشمل أنشطة إدارة التعاون المالي المباشر في المقر الرئيسي للمنظمة بغية الاستجابة للملاحظة التي أبدأها مراجع الحسابات الخارجي. وفي الفترة بين شباط/فبراير وآذار/مارس ٢٠١٦ أجري في المقر الرئيسي، وخاصة في دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل استعراض لتلك التغييرات لاعتمادها، وعلى الرغم من تعقب ومتابعة المكاتب القطرية والممثلين للمنظمة للتعاون المالي المباشر، من خلال PTAEO يخص المقر الرئيسي للمنظمة، فإن الحاجة قائمة لتوضيح خطوط المساءلة وإعداد التقارير المطلوبة وفق إطار المنظمة للمساءلة، وفي ضوء ما يلي:

(أ) يتم إدراج المشاريع التي يغطيها التعاون المالي المباشر في خطط عمل دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل، في حين تتم إدارة وتنفيذ هذا التعاون المالي المباشر على مستوى المكتب القطري للمنظمة (فهناك إجمالي ١٤ عملية من عمليات التعاون المالي المباشر في إطار دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل، بتكلفة إجمالية تبلغ ٣٤٤ ٢٦٠ دولاراً أمريكياً)؛

(ب) تقع على عاتق الممثل القطري للمنظمة المسؤولية الكاملة لضمان الامتثال لعملية التعاون المالي المباشر في سياق الاتفاقات التي أبرمت مع النظراء الوطنيين؛

(ج) يدرج المكتب القطري للمنظمة التقارير ذات الصلة بعملية التعاون المالي المباشر في تقارير منتظمة حول خطط العمل، وهي تقارير منتصف المدة وتقارير نهاية السنة؛

(د) يتحمل المسؤول الإداري في المكتب القطري للمنظمة مسؤولية التخطيط للتأكد من صحة أي عملية من عمليات التعاون المالي المباشر، ويقود ذلك التخطيط، وفي الحالات التي استخدم فيها التمويل من المقر الرئيسي لإنشاء التعاون المالي المباشر، ومن أجل الامتثال لمتطلبات الجهات المانحة، سوف تسعى دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل للحصول على تأكيد من المكتب القطري للمنظمة بأن جميع المسائل المتعلقة بالتعاون المالي المباشر قد تم إجراؤها ومتابعتها على النحو الذي تستحقه؛

(هـ) تم إعداد تقارير عن النتائج والإنجازات أو انعكست على خطط عمل الإدارات الأربع (بحوث الصحة الإنجابية، حماية الصحة والبيئة/التدخلات الخاصة بالبيئات الصحية، صحة الأم والطفل والمراهق، التمتع واللقاحات والمستحضرات البيولوجية)، وذلك حتى لو كانت المكاتب المنفذة هي المكاتب القطرية، ولو كانت الإدارات قد أعدت التقارير إلى الجهات المانحة، في حين ادعت بعض المكاتب القطرية التي أعدت التقارير عن النتائج والإنجازات المتعلقة بعملية التمويل المالي المباشر أنها تلقت تمويلها من خلال PTAEO يخص دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل من المكاتب القطرية.

١٢٠- إن إطار المساءلة في المنظمة كان واضحاً في إعلانه أن المنظمة تسعى لتحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات واضحة في جميع أنحاء المنظمة من أجل تحقيق قدر أفضل من التآزر والتنسيق بشأن الاستراتيجيات والسياسات المشتركة على نطاق المنظمة، وتقسيم العمل بالمزيد من الوضوح بما يشمل المساءلة عن الموارد والنتائج. وللوصول إلى إدارة أفضل لعملية التعاون المالي المباشر التي تتلقى تمويلها من ميزانية المقر الرئيسي مع مواومة الممارسات الحالية مع مبادئ المساءلة التي تعتنقها المنظمة، فينبغي توضيح الأدوار المتصلة بها.

١٢١- ونوصي المنظمة بأن توائم مشاركتها بالتعاون المالي المباشر مع مبادئ المساءلة في المنظمة من خلال الحصول على وضوح أفضل للأدوار والمسؤوليات عبر مشاركة عن قرب مع المديرين لسياسة إجراءات التشغيل المعيارية للتأكد من أن الأنشطة المتميزة بين المجموعات والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية يتم تحديدها على نحو أفضل ويتم تطبيقها بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة.

١٢٢- أبلغتنا دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل أنها ستسوق مع مديري سياسة إجراءات التشغيل المعيارية (خدمات المحاسبة/ الإدارة المالية) للاستجابة من وجهة نظر السياسة على محتوى ملاحظة المراجعين للحسابات. وفي ظل غياب الوضوح في السياسة، سوف تنتظر دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل في عدم إصدار أي عقد من عقود التعاون المالي المباشر من PTAEO المخصص لها من المقر الرئيسي للمنظمة حتى يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات". وأبلغتنا دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل أيضاً أن أحد النهج المحتملة لإدارة عمليات التعاون المالي المباشر التي تكون مصادر تمويلها من أموال المقر الرئيسي يمكن أن يكون بإعداد وثيقة داعمة لكل عقد من عقود التعاون المالي المباشر التي يتم تنفيذها، والتي تحدد وتفصل بشكل واضح كلاً من الأدوار والمسؤوليات الداخلية بين الطرفين. كما ادعت دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل أيضاً أنه من المهم الاستمرار في السماح لرئيس المكتب القطري للمنظمة بتحديد آلية التعاقد الأنسب لإشراك النظراء الوطنيين في العمل.

### رصد تقارير التعاون المالي المباشر

١٢٣- لاحظنا أن المنظمة استطاعت إنقاص عدد التقارير المتأخرة حول التعاون المالي المباشر بنسبة ١٣ في المئة؛ من ١٢٨٧ تقريراً في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤ إلى ١١١٦ تقريراً في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥، وبنسبة ٦٥٪ في الفترة من ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٣ (٣٢٣٢ تقريراً) وحتى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥ (١١١٦ تقريراً). ويشير تقرير رصد التعاون المالي المباشر للفترة من كانون الثاني/ يناير إلى كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥ إلى أن أحد الإجراءات التي يجري اتخاذها لتعزيز الضوابط في آلية التعاون المالي المباشر استجابة لتعليقات الدول الأعضاء وتوصيات مراجعة الحسابات هو استلام نسخة من جميع تقارير التعاون المالي المباشر في نظام الإدارة العالمي وتحميل الوثائق المفقودة في نظام إدارة المحتويات المؤسسية.

١٢٤- وقد أدى تفويت بعض الوحدات التقنية للإشارة إلى استلام تقرير التعاون المالي المباشر في نظام الإدارة العالمي إلى إدراج الجهات التي تلقت المنح المالية بالفعل وقدمت تقاريرها إلى المكاتب القطرية جنباً إلى جنب مع الجهات التي تأخرت عن تقديم تقارير التعاون المالي المباشر. وقد تم تصميم تقرير "المكتشف" ضمن نظام الإدارة العالمي للمنظمة بقصد مساعدة الإدارة في تتبع الجهات التي تلقت المنح وتأخرت عن تقديم التقارير، واتخاذ الإجراءات المناسبة، عند الضرورة، في المواضيع والحالات التي لم يتحقق المرجو منها بسبب المعلومات المضللة.

١٢٥- أبلغتنا الإدارة أن التواصل مع مكاتب الميزانية والمالية في المكاتب الإقليمية سيستمر حول التعاون المالي المباشر المتأخر الاستحقاق، لضمان جمع المكتب القطري للتقارير من النظراء الوطنيين في الوقت المناسب. كما سيتم توفير مواد تدريبية لمكاتب الميزانية والمالية في المكاتب الإقليمية لتوزيعها على مستوى المكاتب القطرية بشأن استلام نسخ من التقارير حول التعاون المالي المباشر عبر النظام العالمي للإدارة.

١٢٦- وفي ما يلي ترد أوجه القصور الأخرى التي لوحظت في استعراض إدارة التعاون المالي المباشر في المكاتب الإقليمية وفي المكاتب القطرية، في الجدول ٦:

## الجدول ٦: ثغرات المراقبة في إدارة التعاون المالي المباشر

الرقم	ثغرات في المراقبة	المكتب
١	الإفراج عن أموال إضافية للتعاون المالي المباشر لصالح النظير القطري رغم أن تقارير التعاون المالي المباشر معلقة أو متأخرة، حتى لو تأخر النظير في تقديم تقاريره، حتى دون مبررات من المكاتب القطرية، ودون موافقة المدير الإقليمي.	الصومال
٢	تفتقد الأنشطة التي يتم تنفيذها للتوثيق و/ أو لتقرير الرصد	ميانمار
٣	لم يوقع مسؤول المنظمة المسؤول عن اتفاقيات التعاون المالي المباشر للمشروع ولكن تم دفع المدفوعات المقابلة.	زامبيا وبوركينا فاسو
٤	تم توقيع عقود بعد تاريخ البدء المخطط لها	الهند
٥	وافق ممثلو المنظمة على إصدارات جديدة من عقود التعاون المالي المباشر دون الإفصاح عن أية معلومات تتعلق بوجود تقارير التعاون المالي المباشر في القائمة المرجعية وفي نموذج التعاون المالي المباشر نفسه	الصومال

١٢٧- وتضمنت الأسباب التي قدمتها الإدارة على ملاحظات مراجعة الحسابات التي قمنا بها، من بين أمور أخرى، ما يلي: (أ) التواتر السريع في تغيير المسؤولين/ النظراء الحكوميين؛ (ب) الأولويات المتنافسة ضمن السلطات الوطنية ونقص عدد الموظفين فيها؛ (ج) تتطلب تقارير التعاون المالي المباشر التي يقدمها الشريك المتعاقد توضيحات قبل إدخال وصولات الاستلام في نظام الإدارة العالمي لضمان الجودة والامتثال للنظام المالي والقواعد المالية المعمول بها في المنظمة؛ (د) تجميع النظراء الحكوميين للنفقات التي أجريت على نطاق واسع لصالح أنشطة منتشرة جغرافياً تلبية لغرض إعداد التقارير؛ (هـ) التأخير في تنفيذ الأنشطة والتحقق من التقارير بعد تقديمها؛ (و) تمديد فترة التنفيذ لتجاوز تاريخ الانتهاء بسبب القيود الأمنية؛ (ز) إصدار خاطئ لعقدين اثنين من عقود التعاون المالي المباشر في نفس الوقت؛ (ح) موافقة خاصة من المدير الإقليمي للأنشطة ذات الطبيعة الحرجة؛ (ط) التأخر في تلقي الطرف المتعاقد للعقد النهائي/ أمر الشراء الذي تم إعداده من خلال نظام الإدارة العالمي في كوالا لمبور لتوقيعه؛ (ي) طلب وزارة الصحة الحصول على تمويل لنشاط في وقت قريب جداً من تاريخ بداية العقد، بحيث إن الفترة المتبقية لا تكفي لتجهيز العقد؛ (ك) وهناك حالات يكون فيها الشركاء المتعاقدون (عادة الحكومة أو مؤسساتها) مضطرين إلى تغيير مواعيد الاجتماعات/ والحلقات العملية (حلقات العمل) بسبب عدم توافر المسؤولين الحكوميين المعنيين، وتكون المواعيد التي تم تحديدها من قبل لتنفيذ هذا النشاط مواعيد مؤقتة وكون الموعد النهائي للاجتماع/ للحلقة العملية الفعلية يتم تحديده من قبل مسؤول الاتصال مع المنظمة. وقد سارع المكتب القطري للمنظمة في الصومال على الفور لمعالجة الثغرات التي لوحظت.

١٢٨- ونوصي المنظمة الصحة العالمية، ووافقت على اتخاذ مسارات العمل التالية:

(أ) مواصلة تحسين ما يلي: (أ) الامتثال للسياسات الخاصة بضمان توقيع العقود قبل تاريخ البدء المخطط له؛ (ب) رصد تنفيذ مشاريع/ أنشطة التعاون المالي المباشر؛ (ج) آلية لرصد تقارير التعاون المالي المباشر؛ (د) القيام بأنشطة تضمن التحقق في مواقع التنفيذ وعلى أساس دوري من التنفيذ الناجح للمشاريع/ للأنشطة المتعلقة بالتعاون المالي المباشر؛



(ب) التدريب والتوجيه المستمر للموظفين المشاركين في استلام عقود التعاون المالي المباشر مع التأكيد على أهمية استلامها كذلك عبر نظام الإدارة العالمي؛

(ج) الطلب من المكاتب القطرية للمنظمة تقديم المبررات والحصول على موافقة مسبقة من المدير الإقليمي/ مراقب الحسابات على إصدارات العقود الجديدة للتعاون المالي المباشر مع الشركاء الذين تأخروا في تقديم تقاريرهم، والطلب من إدارة الشؤون المالية لإصدار رسالة تطلب الإدلاء بالملاحظات والتعليقات وتظهر فيها رسائل تحذيرية عند إنشاء طلبات الشراء إذا كانت الجهة التي ستورد البضاعة قد تأخرت في تقديم تقارير التعاون المالي المباشر.

#### ٥-١-٢ حسابات إدارة النقدية/ السلف المستديمة

١٢٩- من أجل ضمان المراقبة الفعالة داخل المنظمة، تم وضع تدابير لضمان التفويضات المناسبة بالسلطات، والفصل بين بعض الواجبات وبين الواجبات الأخرى، وهي أمور تتسجم مع أفضل الممارسات المالية. فينبغي على جميع المكاتب المسؤولة عن مراقبة حسابات السلف المستديمة أن تجري مراجعة منتظمة لحالة الحساب والتأكد من أن مستوى تجديد الموارد كافية ولكن دون مبالغة فيه، والمحافظة على تسويات شهرية مع دعم النقدية والمصرفية بشكل ملائم، ويلاحظ تقسيم المهام لضمان الوقاية الكافية من الاحتيال.

١٣٠- وأجريت مراجعة هذا العام لإدارة النقدية لتحديد وجود الضوابط المنصوص عليها للنقدية والتي تتعلق بالامتثال لمستويات سقوف السلف المستديمة، وللتعيين الملائم للواجبات والفصل بينها، ووجود التسويات المنتظمة التي تجرى بين فترة وأخرى وأنها تؤدي عملها على نحو فعال. وأشار الاستعراض إلى الثغرات التالية في المراقبة:

#### الجدول ٧: ثغرات المراقبة على حسابات السلف المستديمة

الرقم	ثغرات في المراقبة	المكتب
١	أرصدة ضخمة في السلف المستديمة في البنك	الصومال، فريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا
٢	القصور في التنبؤ بالأنشطة المستقبلية مما يؤدي إلى تجديرات في الموارد تتجاوز السقوف المحددة للسلف	الهند، المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا
٣	عدم الفصل بين الإشراف، وحفظ السجلات، والتفويض بالسلطات والتسويات	ميانمار، الهند
٤	عاملون من غير الموظفين يتعاملون بعمليات الحسابات الميدانية الخاصة بالسلف المستديمة في المكتب	الهند
٥	لا توجد عملية تسليم رسمية للسلف المستديمة الواردة والصادرة لأصحابها	بوركينافاسو

١٣١- قبلت الإدارة الملاحظات التي تضمنتها مراجعة الحسابات ووافقت على اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة الثغرات التي لوحظت في المراقبة. وقد نتجت تلك الثغرات في المراقبة عن عدم وجود الموظفين لأداء المهام، وتوجيه مدفوعات عالية القيمة من المكاتب الإقليمية إلى المكاتب القطرية دون تنفيذ تسليم رسمي لأموال السلف المستديمة. وقد عالج الصومال الثغرة في الأرصدة الضخمة للسلف المستديمة بعد مراجعة الحسابات.

١٣٢- ونوصي منظمة الصحة العالمية بمعالجة الثغرات في المراقبة التي تمت ملاحظتها على حسابات السلف المستديمة من خلال تحسين الاستراتيجية التي تتناول دراسة النفقات المستقبلية والتنبؤ بها، والفصل بين المهام التي تتعارض في ما بينها، وتعزيز الضوابط التي تستهدف الحد من مخاطر سوء استخدام الأموال، وإجراء عملية التسليم الرسمية لأغراض المساءلة المناسبة.

#### ٦-١-٢ إدارة الأصول والجرد

١٣٣- أجريت هذا العام مراجعة لإدارة الأصول وسجلات الجرد للحصول على تأكيد معقول بأن الضوابط والعمليات ذات الصلة موجودة بالفعل وتمارس بطريقة فعالة لتعزيز المساءلة والشفافية. وأشار الاستعراض إلى الثغرات التالية في المراقبة:

#### الجدول ٨: ثغرات المراقبة في إدارة الأصول والجرد

الرقم	ثغرات في المراقبة	المكتب
١	الأصول الثابتة لم يعيَّن لها أطراف للصيانة. لا يوجد بيان لنموذج الإيصالات	زامبيا، ميانمار، بوركينا فاصو
٢	لا يوجد باركود مادي على الأصول الثابتة	الهند وميانمار
٣	عدم التخلص من الأصول التي لم تعد تصلح للاستعمال أو فقدت وظيفتها	الهند والصومال وزامبيا وبوركينا فاصو
٤	إدراج مختلف العناصر ذات قيمة تقل عن ٥٠٠ دولار أمريكي، أو بنود قديمة وغير صالحة للاستعمال أو معلومات ناقصة في سجل الأصول الثابتة	الصومال، زامبيا، ميانمار، المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا
٥	تأخير في إجراء الجرد المادي السنوي للأصول الثابتة وعدم إعداد تقرير التحقق المادي من الأصول، وعدم تسوية الأرصدة المالية في سجل الأصول الثابتة وفي تقرير التحقق المادي من الأصول	الصومال وبوركينا فاصو، وميانمار
٦	عدم الفصل بين حفظ السجلات وتسجيل الإشراف على الأصول	ميانمار
٧	معلومات غير دقيقة أو ناقصة في تقارير و سجلات الجرد المقدمة	الصومال
٨	إدارة ورصد عمليات المستودع غير المعيارية	المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا
٩	التخلص غير المصرح به من العناصر المنتهية الصلاحية	فريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا

١٣٤- قبلت الإدارة الملاحظات التي قدمتها مراجعة الحسابات، ووافقت على تنفيذ التدابير الموصى بها، للتصدي للثغرات التي لوحظت على المراقبة، إلا أنها قدمت أسباب تلك الثغرات مثل، عدم وجود موظفين لأداء الأنشطة؛ عدم الإعداد للتعامل مع البنود التي سيتم إنفاقها، والتكلفة التي ينطوي عليها استخدام الباركود. وقد عالج المكتب القطري للمنظمة في الصومال الثغرات في المراقبة وقام بتنفيذ توصيات مراجعة الحسابات.

١٣٥- ونوصي بأن تعالج منظمة الصحة العالمية الثغرات في المراقبة التي لوحظت في إدارة الأصول وإدارة الجرد المخزون من خلال الحفاظ على وافية وصحيحة، ووضع الباركود، والتخلص في الوقت المناسب من العناصر التي عفا عليها الزمن، والحصول على موافقة قبل التخلص من العناصر المنتهية الصلاحية، وفصل الوظائف التي لا تتفق مع مواصلة الحماية لما لدى المنظمة من أصول.

#### ٧-١-٢ إدارة السفر

١٣٦- أنفقت المنظمة ٢٣٣ ٥٣٩ ٠٠٠ دولار أمريكي لتغطية نفقات السفر في عام ٢٠١٥. يعتبر العاملون في المنظمة عاملين متقلبين نظراً لكونها منظمة عالمية ونظراً لطبيعة ولايتها، فهم يقدمون خدماتهم في عدد من المجالات ضمن نطاق مسؤولياتهم. فالسفر من الوظائف المتأصلة لمعظم موظفي المنظمة، ومن هنا كان لابد من مراقبته على النحو الملائم لأنه ينطوي على تكلفة باهظة على المنظمة. ولتحقيق إدارة فعالة للسفر الرسمي داخل المنظمة، صدر عنها دائرة من إجراءات التشغيل المعيارية، بما يتواءم مع الدليل الإلكتروني للمنظمة لتوفير أنشطة المراقبة المحددة التي تبدأ من إنشاء خطة السفر إلى تقديم وتجهيز مطالبات السفر. ويتم تطوير هذه الأنشطة بشكل مستمر وتعزيزها لتتكيف مع التطور التكنولوجي ولتقديم الخدمات المطلوبة بكفاءة وعلى النطاق العالمي.

١٣٧- وقد أجري استعراض لإدارة السفر في عام ٢٠١٥ للحصول على تأكيد معقول بأن الضوابط والعمليات ذات الصلة موجودة وتعمل بكفاءة وفعالية. وأشار الاستعراض إلى الثغرات التالية في المراقبة:

#### الجدول ٩: ثغرات في المراقبة لإدارة السفر

الرقم	ثغرات في المراقبة	المكتب
١	عدم وجود خطة السفر	بعض إدارات/ مراكز الميزانية في دائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل في المقر الرئيسي للمنظمة، زامبيا، ميانمار، الهند، بوركينافاسو وفريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا
٢	تتم الموافقة على طلبات السفر قبل أقل من ١٠ أيام من تاريخ المغادرة	دائرة النظم الصحية والابتكار في المقر الرئيسي للمنظمة، المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، زامبيا، الهند، بوركينافاسو وفريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا
٣	التأخر في تقديم تقارير السفر أو عدم تقديمها	دائرة النظم الصحية والابتكار في المقر الرئيسي للمنظمة، ودائرة صحة الأسرة والمرأة والطفل، والمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا والصومال وزامبيا والهند وفريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا
٤	عدم تقديم مطالبات السفر أو تقديمها بطريقة غير ملائمة	المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا والصومال وبوركينا فاسو وفريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا
٥	القصور في استيفاء مستحقات مطالبات السفر	الصومال
٦	مدفوعات زائدة مقابل البدل اليومي للسفر	فريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا

١٣٨- وقد أشارت التقارير إلى أن إنشاء بعض تقارير السفر إما أن يتأخر وأما أن لا يتم ضمن الأيام الثلاثين التي تتلو العودة من السفر في مهام رسمية، مما تعتبره سجلات نظام الإدارة العالمي مخالفة للقواعد، ويمكن أن يعزى التأخير إلى الأولويات المتنافسة للمسافر، وذلك نظراً لعدم وجود سياسة داخلية تعزز وتدعم إجراءات التشغيل المعياري الحالية للمنظمة ضمن المكتب/ القسم. إن عدم الامتثال لتقديم تقارير السفر يقيد تجهيز المطالبة بتعويض نفقات السفر في نظام الإدارة العالمي وفق المبررات التي تقدمها الإدارة. وقد عالج مكتب المنظمة القطري في الصومال الثغرات التي لاحظتها مراجعة الحسابات.

١٣٩- نوصي المنظمة بمعالجة الثغرات في المراقبة التي لوحظت في إدارة السفر من خلال ضمان إعداد خطط السفر، وفرض الالتزام بفترة الموافقة على طلبات السفر، ومتطلبات تقديم تقارير السفر في مواعيدها، فضلاً عن مطالبات السفر، وضمان استعادة البدلات اليومية/ مطالبات السفر. وأخيراً، ينبغي للمنظمة أن تعزز أنشطة الرصد من حيث الامتثال بمعايير تقارير سفر الموظفين لضمان تنفيذ القرارات اللاحقة ذات الصلة بكفاءة.

#### ٨-١-٢ إدارة البرامج

١٤٠- إن الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لمراقبة تنفيذ هذه البرامج بما في ذلك المشاريع ضرورية لتنفيذ البرامج، وذلك باستخدام نهج الإدارة القائمة على النتائج، إن الميزانية البرمجية للمنظمة لعامي ٢٠١٤-٢٠١٥ تؤكد أن أساس تقييم أداء المنظمة يعتمد على سلسلة النتائج الجديدة التي من شأنها الحصول على صياغة واضحة للنتائج التي تتحملها المنظمة المساءلة عنها، وكيف سيتم قياس التحصيل؛ وهي توضيح منطقي لكيفية ارتباط مساهمة المنظمة بالإنجازات التي تحققت في الحصائل والآثار الصحية. ويعتبر استعراض منتصف المدة وتقييم أداء الميزانية البرمجية عمليتين تضطلع بهما المنظمة لتقييم تنفيذ الميزانية البرمجية وكيفية تحقيق النتائج المخطط لها.

١٤١- وقد صدرت مذكرة إرشادية حول استعراض منتصف المدة وحول تقييم نهاية الثنائية وتحديد الإجراءات والخطوات الرئيسية والإجراءات اللازمة في هذه العملية.

١٤٢- وقد أجري استعراض لإدارة البرامج للحصول على تأكيد معقول بأن ترتيبات وعمليات المراقبة الداخلية موجودة بالفعل وتمارس بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف التشغيلية للمنظمة وتعزيز المساءلة والشفافية. وأشار الاستعراض إلى الثغرات التالية في المراقبة:

#### الجدول ١٠: ثغرات في المراقبة في إدارة البرامج

الرقم	ثغرات في المراقبة	المكتب
١	تقييم خطة العمل والمهام العليا في نظام الإدارة العالمي لم يُنفذ لبعض الفئات أو لم يُذكر بشكل صحيح أو لم تتم الإشارة إلى حالة التقدم المُحرز/ التعليقات في تقارير الرصد	المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، وميانمار، والصومال، وبوركينا فاسو، فريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا
٢	لا توجد آلية راسخة للحفاظ على الدروس المستفادة ونشرها	المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، فريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا، زامبيا، دائرة النظم الصحية والابتكار
٣	بند الالتزام المالي الذي يتجاوز التكلفة المخطط لها أو التنفيذ الذي يتجاوز ميزانية بند المساهمات	الصومال وميانمار، الهند، وبوركينا فاسو، فريق الدعم المشترك بين البلدان في غرب أفريقيا

## تقييم خطة العمل والمهام العليا في نظام الإدارة العالمي ووضع التقدم المحرز/ التعليقات في تقارير الرصد

١٤٣- أكدت المذكرات الإرشادية أن تقييم المهام العليا هو شرط مسبق لتقييم المخرجات تقييماً فعالاً. ويجب أن يقيم مدير المهام في المشروع حالة المهام التي تشير إلى إنجاز المنتج أو الخدمة، وأن يكون لتقييم الحالة أربع علامات: الإلغاء ("لم تبدأ")، يُحتمل إنجازها بحلول نهاية الثنائية ("قيد التنفيذ")، وتأجيل الإنجاز إلى الثنائية القادمة ("متوقفة")، وتمت. ومع ذلك، أظهر استعراض تقارير الرصد أن وصف الحالة لم يتم بشكل صحيح في بعض المهام العليا، بل كانت التقارير تذكر أنها "لم تبدأ" أو "قيد التنفيذ"، رغم أن معدل التنفيذ والنفقات التي تقابله مرتفعة.

١٤٤- وفي اثنين من المكاتب القطرية، لم ترد التعليقات في تقارير الرصد. وفي المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، ذكرت الإدارة أن التقييم في نظام الإدارة العالمي لم يُنفذ لأن بعض المسؤولين التقنيين كانوا منشغلين في مهام أخرى لا تقل أهمية، وبسبب الحاجة إلى التدريب على استخدام نظام الإدارة العالمي، وهناك منهم من استقال بالفعل أو انتقل إلى مهام أخرى قبل انتهاء استعراض الثنائية ولم يسلم الوثائق لمن خلفه على النحو الملائم. وقد عالج مكتب المنظمة القطري في الصومال الثغرات التي أبقاها مراجعو الحسابات في ملاحظاتهم على تقييم خطط العمل.

١٤٥- إن إدارة المشاريع والبرامج عملية تكرارية تستدعي قدرًا أكبر من الاهتمام، وخاصة عند ملاحظة الانحرافات في المؤشرات. في حين أنه يمكن أن يقال إن الملاحظة المذكورة أعلاه قد لا تؤثر تأثيراً ملموساً على مجمل التقييم، فإنها تؤثر إذا استمرت النتائج بالانحرافات بدون تدبير إذا لم يتم التحقق منها. وفي جوهر الأمر يمكن الحكم على التقدم المحرز نحو إنجاز المهام العليا بشكل أفضل إذا تم تحديث حالة التقدم مع تحليل كيفية تصنيف المهام على أنها "متوقفة" أو "لم تبدأ" فذلك يمكن أن يؤثر على خطة العمل.

١٤٦- وننصح منظمة الصحة العالمية بأن تعزز، من الآن فصاعداً، مراجعة نتائج البرامج من خلال ضمان الرصد المستمر والمتكرر للنتائج المتوقعة وللانحرافات في حالة البرامج من أجل الحصول على برامج أفضل وأساس أفضل تستند إليه في اتخاذ القرارات حول المشروع.

### آلية للحفاظ على الدروس المستفادة ونشرها

١٤٧- وفي دائرة النظم الصحية والابتكار تمت مشاركة الدروس المستفادة بين المستويات الثلاثة للمنظمة، وبشكل رئيسي من خلال الاجتماع السنوي للمسؤولين عن الدائرة مع المستشارين الإقليميين والشبكات التي تعمل في مجال هذا البرنامج ومن خلال المؤتمرات عبر الفيديو والاجتماعات غير الرسمية التي تستهدف استعراض التقدم المحرز في المشروع والاستعراضات شبه الرسمية الشهرية والفصلية مع المدير العام المساعد. فالآلية موجودة، ولكننا لاحظنا أنه ليس هناك أية وثائق مخصصة لرصد النتائج والدروس المستفادة، ولتتبع كيف استخدمت في صنع القرار وفي التعلم وفي التخطيط.

١٤٨- قدمت الإدارة في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا سجلاً لرصيد الدروس المستفادة من تقييم أداء الميزانية البرمجية. وكانت متأكدة من أن هذه الدروس بمثابة مدخلات لدورة التخطيط التشغيلي المقبلة، ولإعداد استعراض منتصف المدة أيضاً. ومن خلال تطوير تقييم أداء الميزانية البرمجية واستعراض منتصف المدة الذي يشارك فيه رؤساء مراكز الميزانية والمجالات البرنامجية والمسؤولون عن الفئة على الصعيد الإقليمي ليجمعوا المعلومات حول أي عوائق أو دروس مستفادة.

١٤٩- ومع ذلك، لاحظنا أنه لا يوجد مستودع دائم من الدروس المستفادة في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، لا في المكتب الإقليمي نفسه ولا في المكاتب القطرية التي تدار بشكل مثالي ويتم تصريف شؤونها من قبل مكتب أو مسؤول واحد معين لتيسير سهولة تتبع واسترجاع المعلومات أو البيانات عندما تمس الحاجة إليها. وقد أعد المكتب القطري للمنظمة في الصومال سجلاً لرصيد الدروس المستفادة بعد مراجعة الحسابات.

١٥٠- ينبغي إضفاء سمات هيكلية دائمة على تقاسم وتبادل الدروس المستفادة، لضمان فرص أفضل للتعاون. وفي حالة غياب آلية محددة للتقاط واستخدام وإدارة ورصد/ نشر النتائج والدروس المستفادة، وأفضل الممارسات، فإن قيمتها في عملية صنع القرار وفي التعلم وفي إعداد البرامج في المستقبل تتدنى إلى أدنى حد.

١٥١- وقد علقت الإدارة أن فريق التخطيط، في عصر الإصلاح الحالي، واستجابة منه للإرشادات التي تلقاها من الإدارة العليا، يعترزم وضع نظام لتتبع الدروس المستفادة.

١٥٢- ونحن نوصي بأن تعزز المنظمة التتبع المنهجي للدروس المستفادة مع العملية الحالية لاستعراض منتصف المدة وتقييم نهاية الثنائية بربط ذلك بتخطيط العمليات ويرصد إدارة البرامج في المكاتب القطرية وفي دائرة المقر الرئيسي.

١٥٣- وبالإضافة إلى ذلك، نوصي أن تنظر المنظمة إلى إطار الرصد باعتباره آلية يتم من خلالها تنظيم الدروس المستفادة على نحو متماسك، ورصد النتائج والدروس المستفادة، وتوثيق أفضل الممارسات ونشرها وتتبع استخدامها في صنع القرار، وفي التعلم على مستوى المنظمة، وفي التخطيط وإعداد البرامج والتقييم في المستقبل.

### **تجاوز ميزانية بند الالتزام المالي التكلفة المخطط لها، وتجاوز التنفيذ ميزانية بند الالتزام المالي**

١٥٤- لاحظنا في استعراضنا لتنفيذ الميزانية في المكاتب القطرية أن هناك حالات من ميزانيات بنود المساهمات تتجاوز التكاليف المخطط لها. وفي الوقت نفسه، هناك مهام عليا يتجاوز تنفيذها ميزانية بند المساهمات الخاص بها.

١٥٥- إن رصد التنفيذ المالي لخطط العمل أمر ضروري لتحديد أي زيادة أو نقص في الإنفاق، ولتصحيح الأخطاء في الالتزامات وفي النفقات مثل النفقات المحملة على PTAEO بشكل غير صحيح (المبالغ المتعلقة بالمشاريع والمهام والمساهمات ونوع التنظيم).

١٥٦- ويقدم الاستعراض الدوري المنتظم الذي يقوم به مديرو خطط العمل لما هم مكلفون به من خطط العمل، الدعم للإدارة السليمة للبرنامج. ويشمل ذلك الدعم تعديل ميزانيات بنود المساهمات المتاحة والتكاليف المخطط لها في جميع أنماط المهام لتعكس القرارات حول تقدير التكاليف، إما بتغيير التكلفة عما كان متوقعاً في الخطة الأصلية، وإما بتغيير التمويل، بما في ذلك الحصول على تمويل جديد، أو بتغيير الوضع المالي الحالي لخطط العمل.

١٥٧- ونوصي بأن تعزز المنظمة أنشطة الرصد على مستوى البلدان عن طريق إجراء رصد شامل ودوري لخطط العمل واتخاذ التدابير المناسبة عند حدوث حالات سلبية مثل الأرصدة السلبية أو الفروق السلبية.

## ٢-٢ استعراض إدارة المخاطر

١٥٨- وتماشياً مع التزام المنظمة بإدارة المخاطر في أعمالها بكفاءة وبمسؤولية، تهدف سياسة إدارة المخاطر في المنظمة لعام ٢٠١٥ إلى إنشاء نظام صارم لإدارة المخاطر يدعم عملية اتخاذ القرارات عند وضع الأهداف وتحديد الأولويات من البدائل الاستراتيجية، واختيار وإدارة مسار مناسب للعمل، ولتقييم النتائج.

### تحديد المخاطر

١٥٩- لأداء إدارة المخاطر داخل المنظمة، فإن الخطوة الأولى هي تحديد المخاطر، وهي خطوة تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، حيث يطلب من مراكز الميزانية صياغة ووصف المخاطر التي تهدد العمليات اليومية تهديداً مبدئياً. ويتم تنظيم المخاطر المحتملة المحددة في ست فئات مثل المخاطر المالية، والمخاطر السياسية/تصرف الشؤون، مخاطر تهدد السمعة، مخاطر تهدد الموظفين/النظم والهياكل البنوية، ومخاطر استراتيجية، ومخاطر تقنية/تهدد الصحة العمومية.

١٦٠- وقد أجرينا مراجعة محدودة لممارسات إدارة المخاطر في دائرة النظم الصحية والابتكار ودائرة الأجهزة الرئاسية والعلاقات الخارجية، وأشرنا إلى الثغرات في تحديد المخاطر والتخفيف من أثارها. وحددنا الإرشادات المتاحة لمديري المخاطر، وحددنا أن دليل المنظمة للتدرج خطوة بخطوة في استكمال سجل المخاطر يشير إلى السبب، والمخاطر والتأثير الذي يجب إدراجه في وصف المخاطر، والتي منها مخاطر يعتبر التعرف عليها إلزامياً. ولاحظنا أيضاً أن الإرشادات تقدم ملاحظات تساعد على تحديد المخاطر.

١٦١- وحول صياغة أسماء المخاطر ووصف المخاطر، علقت المكاتب بأنه في سياق عملية إدارة المخاطر في المنظمة، فإن أسماء المخاطر محددة مسبقاً من قبل مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، في حين أن أوصاف المخاطر يمكن تطويرها من قبل مراكز الميزانية المعنية. وفي بعض الحالات، كان من الصعب أن تجد أسماء تصف المخاطر التي هي موجودة بالفعل وصفاً كاملاً ضمن القائمة المحددة مسبقاً، وفي مثل هذه الحالات، أبلغتنا المكاتب بأنها حاولت اختيار اسم المخاطر الأقرب، ثم توفير المزيد من الوضوح في وصفها. مما يجعل لذلك تأثير، على سبيل المثال، على الإبلاغ عن المخاطر، ومما يؤدي إلى حالات تطوي تحت اسم خطر واحد ولكنها شديدة الاختلاف في ما بينها. أما من حيث الأساس الذي يستند عليه تطبيق الاستجابة للمخاطر، فقد أبلغتنا المكاتب أنهم بعد تحديد المخاطر، يعملون معاً لوضع الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من وطأة تلك المخاطر، من خلال ضمان تغطية أهدافها ومجالات عملها لجميع الجوانب وتساؤل أي خطر محدد إلى حده الأدنى.

١٦٢- وتشير التوضيحات المذكورة أعلاه والتي قدمتها المكاتب إلى أن الأداء في تحديد المخاطر ضمن سياق عملياتها يمكن أن يكون صعباً بالنظر إلى الحدود التي وضعها مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، وإلى أنه لم يتبق أمامهم أي خيار سوى أن تقتصر على هذه الحدود، مما أدى إلى أسماء وصفات منحرفة للمخاطر، وذلك بين جملة أمور أخرى. كما أبلغتنا الدائرة أنها ستواصل التعاون مع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات للتصدي على نحو أفضل وأكثر دقة لأسماء المخاطر وفئاتها.

١٦٣- وتحتاج المنظمة إلى تعزيز تحديد المخاطر التي تهددها، باعتبار ذلك فرصة لمزيد من التعزيز في مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المكاتب، وذلك من خلال بذل المزيد من الجهود في تحليل الأسباب الجذرية للمخاطر التي تم تحديدها انطلاقاً من السياق المترسخ لها، وربطها مع إجراءات المعالجة. وعلاوة على ذلك، وكجزء من مجمل ممارسة إدارة المخاطر، فإن على مكاتب المنظمة اعتماد طريقة بسيطة لتحليل الأسباب الجذرية، بحيث يتم اعتماد التحكم السليم بالمخاطر، وأن يكون كل ذلك ضمن سياق العمليات التي تجريها المكاتب.

١٦٤- نوصي، ووافقت مكاتب المنظمة المعنية، على تعزيز أنشطة تحديد المخاطر، من خلال مشاركة وثيقة مع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، عن طريق غرس أفضل أساليب التحليل للسبب الجذري للمخاطر التي تم تحديدها في سياق محدد، لتجنب الافتراضات ومواطن التعثر المنطقية، وضمان استراتيجيات تقويمية تؤدي إلى تطبيق ضوابط أكثر فعالية على المخاطر.

### سجل المخاطر في المكاتب القطرية

١٦٥- وفي استعراضنا لإدارة المخاطر في المكاتب القطرية، لاحظنا أنه لم يتم إنشاء أي سجل للمخاطر في أحد فرق الدعم القطري وفي أحد المكاتب القطرية. وادعت إدارة هذه المكاتب أن إدارة المخاطر ليست عملية منهجية في جميع المكاتب، وأنه بقدر معلوماتهم، لا يوجد أي إرشادات عملية قد صدرت حتى الآن، باستثناء السياسات العالمية. كما ادعت هذه المكاتب أن فريق الدعم المشترك بين البلدان ليس مركزاً من مراكز الميزانية وأنه يقدم الدعم إلى المكاتب القطرية، وبالتالي فإنه لا يُطلب منه الاحتفاظ بسجل للمخاطر. وفي بلد واحد تم إعداد سجل المخاطر، كان هناك خمسة فقط من المخاطر المحتملة المحددة، منها أربعة مخاطر ذات طبيعة مالية، ولم يتم التعرف على افتراضات المخاطر الأخرى ذات الصلة بتنفيذ البرنامج/ المشروع مثل التغييرات السياسية في الحكومة المضيفة.

١٦٦- ونظراً للتحديات التي تواجهها المكاتب القطرية وفريق الدعم المشترك بين البلدان، فإن من الضروري للغاية دمج عملية إدارة المخاطر في إعداد خطط العمل من أجل التحديد الموضوعي والشامل للمخاطر في المجالات البرمجية، لأن المخاطر التي لا يتم تحديدها لا يمكن تخفيف وطأتها أو معالجتها.

١٦٧- نوصي أن تنفذ المنظمة ممارسة سجل المخاطر ودمج إدارة المخاطر في مجال إدارة المجالات الحرجة مثل التخطيط، والميزانية، وإدارة البرامج، لضمان أن يتم تحديد المخاطر، وتحديد الأولويات والتخفيف من فرص تحقيق أهداف البرنامج.

١٦٨- ومن الجدير بالذكر أن المقر الرئيسي للمنظمة أصدر مذكرة إعلامية (٢٠١٦/٠٨) تتعلق بسياسة المنظمة في إدارة المخاطر، وذلك في ١٧ شباط/ فبراير ٢٠١٦. وترسخ السياسة آلية منهجية لدعم اتخاذ القرار وتستكمل الممارسة في مجال سجل المخاطر، وهي آلية تم مؤخراً استكمالها في جميع أقسام المنظمة. والهدف العام هو إغناء القرارات الإدارية بأفضل المعلومات وتوفير المعايير للضوابط الداخلية للمنظمة في إطار التحسين المستمر للعمليات التشغيلية. ومن بين المجالات التي تمت مناقشتها على نطاق واسع أنشطة الرصد لسجل المخاطر التي ستضطلع بها مراكز الميزانية في المكاتب القطرية وفي المكتب الإقليمي.

### جيم: الإفصاح من جانب الإدارة

١٦٩- شطب النقدية. ذكرت الإدارة أنه لا يوجد شطب في عام ٢٠١٥ وفقاً للمادة ١٣-٦، والبند الثالث عشر من النظام المالي.

١٧٠- دفع الإكراميات: خلال عام ٢٠١٥، تمت الموافقة على ما مجموعه ٤٣٥ ٨٤ دولار أمريكي كدفعات على سبيل الإكراميات. وقد تم تفصيل مكونات هذا المبلغ على النحو التالي: (أ) تم دفع ٦٨ ٥٠٠ دولار أمريكي كمنحة لتأهيل الموظفين المتضررين في زلزال نيبال؛ (ب) تم دفع ١٢ ٧٣٥ دولار أمريكي كتعويض وفاة إلى وريث متعاقد يحمل اتفاق أداء عمل في باكستان؛ (ج) ٣٢٠٠ دولار أمريكي لدفع نفقات الجنازات لمن لقي حتفه



في محيط مقر المنظمة في المكتب الإقليمي لأفريقيا. وقد سددت المدفوعات على سبيل الإكراميات وفقاً للمادة ١٣-٥، البند ١٣ وتم الإفصاح عنها في التقرير المالي ٢٠١٥.

١٧١- **حالات الغش والغش المفترض:** وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات (ISA240)، فقد خططنا مراجعتنا للحسابات والبيانات المالية بحيث يكون لها توقعات معقولة لتحديد الأخطاء المادية وخلل الانتظام (بما في ذلك تلك الناجمة عن الغش). إلا أنه ينبغي عدم الاعتماد على مراجعتنا للحسابات لتحديد كافة الأخطاء أو المخالفات. فالمسؤولية الرئيسية عن منع واكتشاف الاحتيال تقع على عاتق الإدارة. وقد أكدت الإدارة أنه لا توجد حالات احتيال لها تأثير على البيانات المالية. ولم نحدد في مراجعتنا للحسابات حالات الغش، ولم نلاحظ أي حالة من الحالات استرعت اهتمامنا خلال تدقيقنا. بينما أشار المراجع الداخلي للحسابات إلى جميع حالات الغش في تقريره المقدم إلى جمعية الصحة العالمية.

### دال: تنفيذ توصيات المراجع الخارجي

١٧٢- لقد تحققنا من تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي الواردة في تقارير المراجعة عن السنوات السابقة. ولاحظنا أنه من بين ٢٣ توصية تم تنفيذ ١٣ توصية أو ٥٧٪، في حين أن ١٠ توصيات أو ٤٣٪ لا يزال العمل بها قيد التنفيذ. وسيتم التحقق من العمل بالتوصيات العشر التي هي قيد التنفيذ والإبلاغ عنها في فترة التقرير المالي المقبل. ونعرض في الملحق ألف تحليلاً مفصلاً لتنفيذ هذه التوصيات.

١٧٣- وإن التقدم الذي أحرزته المنظمة في تنفيذ التوصيات جدير بالملاحظة ونكرر التأكيد على التنفيذ الكامل للتوصيات المتبقية من السنة السابقة.

### هاء: شكر وتقدير

١٧٤- ونود أن نعرب عن تقديرنا لما تلقيناه خلال عملنا في مراجعة الحسابات من تعاون ومساعدة من المدير العام، ونائب المدير العام، والمديرين العاميين المساعدين، والمديرين الإقليميين، والمديرين في المقر الرئيسي، ومراقب الحسابات، وممثلي المنظمة في البلدان، والموظفين في المكاتب الإقليمية للمنظمة.

١٧٥- كما نود أن نعرب عن تقديرنا لجمعية الصحة العالمية لتقديمها الدعم المستمر ولاهتمامها بعملنا.

لجنة مراجعة الحسابات  
جمهورية الفلبين  
مراجع الحسابات الخارجي

٤ نيسان/ أبريل ٢٠١٦  
كوزون سيتي، الفلبين

## الملحق ألف

## حالة تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي

(ج ٣٢/٦٥، ج ٣٤/٦٦، ج ٤٥/٦٧، ج ٤١/٦٨)

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
		ج ٤١/٦٨
١	تنفيذ وصيانة أداة تتبع مركزية لاتفاقيات الجهات المانحة والتبرعات العينية، وتسجيل كل الممتلكات العينية التي تلقتها والتي تصل إلى الحد الأدنى من المبالغ النقدية في الفترة المالية الصحيحة، وصياغة إجراءات التشغيل الموحدة لخطابات الاتفاق، وصياغة إجراءات التشغيل المعيارية العالمية التي تتعلق بالتخلص من بنود المخزون المنتهية الصلاحية في الجرد لتعزيز نظام إدارة المخزون، وإنفاذ الامتثال لمتطلبات التعاون المالي المباشر لتقليل عدد تقارير التعاون المالي المباشر المتأخرة (الفقرات ٣٠، ٣٢، ٣٥، ٤٠، ٤٤، ٤٩، ٥٣)؛	<p><b>قيد التنفيذ</b></p> <p>سيتم بناء أداة إدارة المشاركة العالمية لتتبع اقتراحات واتفاقيات الجهات المانحة في عام ٢٠١٦، وسيتم البدء في تنفيذها على نطاق المنظمة في عام ٢٠١٧.</p> <p>وفي الوقت نفسه، أصبحت إجراءات التشغيل المعيارية حول خطابات الاتفاق وحول التخلص من بنود المخزون التي انتهت صلاحيتها في المراحل النهائية من إنجازها.</p> <p>لقد لاحظنا وأعرينا عن تقديرنا للتسجيل الفوري للتبرعات العينية، والاتجاه النزولي في عدد التعاون المالي المباشر، التي تأخرت تقاريرها في الفترة من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٥.</p>
٢	متابعة التحول المخطط له في نظام الإدارة العالمي لتحسين جودة مصادر البيانات وكفاءة عمليات النظام، ومعالجة القضايا المشار إليها في مراجعة حسابات مركز الخدمة العالمي (الفقرة ٥٥)؛	<p><b>تم التنفيذ</b></p> <p>لقد تمت إلى حد كبير الإجراءات اللازمة بشأن التوصيات.</p>
٣	صياغة الاختصاصات الوظيفية ليكون لديها آليات رسمية للاتصال، والتيسير، ورصد وتقييم نتائج شبكات الفئات وشبكات المجالات البرنامجية، ووضع اللمسات الأخيرة على إطار رصد البرامج المخطط لها في إطار زمني محدد، والاستمرار في تحسين صياغة عناصر سلسلة النتائج لدعم المواءمة بين عرضها في الميزانية البرنامجية ٢٠١٦-٢٠١٧ وتعزيز النموذج الخاص باستعراض منتصف المدة لتحقيق روابط أكثر وضوحاً بين ما أنجز بالفعل وبين ما هو مخطط لإنجازه (الفقرات ٦٣، ٦٨، ٧٤، ٧٨، ٨٣، ٨٩، ٩٣)؛	<p><b>قيد التنفيذ</b></p> <p>يتواصل تنفيذ التوصية حالياً، وسوف يعاد النظر أكثر في الاختصاصات الوظيفية النهائية لشبكات الفئات وشبكات المجالات البرنامجية.</p>
٤	تحديد وتقديم مبادرات مناسبة لبناء القدرات وللتعلم عبر برامج تستهدف تعزيز تحليل واستعراض النتائج والإبلاغ عنها، وتعزيز أنشطة رصد حالة المهام والتقدم في كل خطة عمل، والتأكد من أن الأرقام المالية والأرقام في الميزانية قد حظيت بالاتفاق عليها، لاسيما عند البدء بإجراء تقييمات دورية بحيث يصبح لهذه البيانات درجة عالية من الارتباط بالإنجازات التي تم الإبلاغ عنها (الفقرات ٩٦ و ١٠٣ و ١٠٨)؛	<p><b>قيد التنفيذ</b></p> <p>أحطنا علماً بأن التوصية قيد التنفيذ مع تنفيذ المكاتب الرئيسية لأنشطة بناء القدرات والتعلم.</p>

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٥	صياغة استراتيجية التغيير في سياق تنفيذ الاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية، وتطوير خطة عمل/ تنفيذ، ووضع ترتيبات صارمة لتصرف الشؤون ضمن استراتيجية الموارد البشرية والتعرف على مخاطر التنفيذ بطريقة شاملة في استراتيجية الموارد البشرية لتسهيل التنفيذ والرصد وقياس النتائج، وترسيخ المساءلة عن النتائج (الفقرات ١١٦، ١٢٠، ١٢٤، ١٢٧)؛	<b>قيد التنفيذ</b> نحن بحاجة إلى مزيد من التحقق من خطط التنفيذ المشار إليها أولاً قبل أن يتم إكمال التوصية
٦	ضمان مشاركة إدارة الموارد البشرية مع إدارات التوظيف المسؤولة عن تعيين الموظفين المؤقتين للتأكد من التقيد بمتطلبات الشفافية، والمساواة بين الجنسين والتمثيل الجغرافي على نحو فعال، والمشاركة مع أعضاء لجنة الاختيار، ووحدات وفرق التوظيف لتحديد التوقيت الأمثل لإجراء التقييم التقني وتقييم الكفاءات، وضمان الامتثال بالفترات الزمنية المتفق عليها، وتعزيز أعمال التدقيق على الجهات المرجعية، وتحقيق الاستخدام الأمثل لأداة تتبع الموارد البشرية لزيادة تحسين عملية التوظيف (الفقرات ١٣١، ١٣٥، ١٣٩، ١٤٣)؛	<b>تم التنفيذ</b> احطنا علماً بامتثال الإدارة بشكل كبير لتنفيذ هذه التوصية.
٧	تطوير نموذج تخطيط القوى العاملة وفق ما دعت إليه جمعية الصحة العالمية وتطوير الأدوات المناسبة مثل سجل جرد للمهارات، وتحليلات للتوظيف وللشغرات في المهارات، وتقييم المخاطر التي تتعرض لها القوى العاملة بما في ذلك سياسة التخطيط لتعاقب الموظفين لتنفيذها في عملية التخطيط المستمر للقوى العاملة (الفقرتان ١٤٩ و ١٥٥)؛	<b>قيد التنفيذ</b> نحن بحاجة لرؤية مخطط أولى لخطة جرد المهارات والأدوات، وربط ذلك بتخطيط القوى العاملة قبل إغلاق هذه التوصية.
٨	صياغة استراتيجيات نقل المعرفة استناداً إلى أفضل الممارسات، ووضع خطة لتنفيذها، وإدماج متطلبات واضحة في الإخراجة الإلكترونية المطورة من نظام إدارة وتطوير الأداء الإلكتروني المطور (نظام إدارة وتطوير الأداء الإلكتروني+) لتحديد النشاطات والمخرجات والنتائج ومؤشرات الأداء في إطار كل هدف، ووضع إطار لضمان الجودة في مبادرة التعلم الإلكتروني Learn؛ بحيث تتضمن عمليات القياس المنهجية، والمقارنة مع مستوى معياري، ومراقبة العمليات وحلقة مراقبة لذلك من التعليقات المصاحبة بشأن الفجوات لتحقيق أهداف المنظمة من التعلم (الفقرات ٥٩؛ ١٦٣؛ ١٦٨)؛	<b>قيد التنفيذ</b> ذكرت الإدارة أن العمل يتواصل في إعداد الوحدة التدريبية للتعليم عن بُعد حول نظام إدارة وتطوير الأداء الإلكتروني المطور (ePDMS+)، ونخطط للتحقق منه عندما يتم الإبلاغ عن انتهائه.
٩	مواصلة العمل في دمج إدارة المخاطر داخل المنظمة والنظر في تعزيز إطار إدارة المخاطر الانتقالية (الفقرة ١٧٦)؛	<b>تم التنفيذ</b> إن سياسة إدارة المخاطر المؤسسية متوفرة في موقع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات على صفحات الشبكة الداخلية (إنترنت).

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١٠	ضمان أن ينظر رؤساء المكاتب القطرية للمنظمة في إقليم شرق المتوسط، وإقليم غرب المحيط الهادئ والمكاتب القطرية في المنظمة في باكستان وفييت نام في فرص التحسين التي أثرت أثناء مراجعة الحسابات في مكاتبهم لتعزيز المراقبة الداخلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. (الفقرة ٢١٣)؛	تم التنفيذ وقد تم تنفيذ جميع التوصيات الموجهة للمكتب الإقليمي للمنظمة لشرق المتوسط، والمكتب القطري للمنظمة في باكستان، والمكتب الإقليمي للمنظمة لغرب المحيط الهادئ والمكتب القطري في فييت نام.
ج ٤٥/٦٧		
١١	التعاون المالي المباشر تعزيز قدرات المكاتب الإقليمية/ القطرية في إجراء تقييم المخاطر وأنشطة الضمان التي تتعلق بالتعاون المالي المباشر وفي تنفيذ استراتيجيات الرصد. وبالمثل، العمل من جديد على تعزيز الجهود التي تبذلها المكاتب الإقليمية/ القطرية في تحسين تقديم النظراء للتقارير في مواعيدها. (الفقرة ٤٦)؛	تم التنفيذ لقد لاحظنا التحسينات في تقديم التقارير حول التعاون المالي المباشر، فقد تجلى ذلك في الانخفاض المستمر في عدد التقارير المتأخرة من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٥. ويمكن اعتبار هذه التوصية قد تم تنفيذها. وقد ذكرت توصيات في التقرير الحالي وخاصة حول تسوية أوضاع التقارير المتأخرة بالتقديم الفعلي للتقارير وتلبية الاحتياجات من تدريب الموظفين المشاركين على استلام التقارير عبر نظام الإدارة العالمي.
١٢	البيانات المالية الختامية المعتمدة توصية جميع المكاتب ذات الصلة المسؤولة عن إعداد وإطلاق البيانات المالية الختامية المعتمدة إلى الجهات المانحة بتحسين توقيت تقديمهم للتقارير إلى الجهات المانحة. (الفقرة ٥٠)؛	قيد التنفيذ ونحن نثمن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لتحسين توقيت تقديم التقارير إلى الجهات المانحة. وتشمل جوانب التحسين هذه إرسال رسائل تلقائية بالبريد الإلكتروني إلى مديري بنود المساهمات قبل الموعد المقرر لإصدار تلك التقارير إلى الجهات المانحة، وتداول تقارير ربع سنوية عن حالة التقارير المتأخرة، والمتابعة وتداول المعلومات حول بنود المساهمات التي انتهت مدة صلاحيتها أو كادت أن تنتهي، مع التقارير المتأخر على أساس شهري. ونظراً للعدد الكبير من التقارير المتأخرة في نهاية عام ٢٠١٥، فإننا سوف نستمر في مراقبة توقيت تقديم التقارير إلى الجهات المانحة.
١٣	مركز الخدمة العالمي وقد عمل على معالجة القضايا المشار إليها في التعامل مع الاستثناءات في أوامر الشراء، ومعالجة البيانات، وتوثيق المعاملات والأحداث، والمعلومات المالية وإعداد التقارير، من أجل تحسين جودة مصادر البيانات وكفاءة عمليات النظام في نظام الإدارة العالمي. (الفقرة ٥٣)؛	تم التنفيذ ويمكن اعتبار أن هذه التوصية قد تم تنفيذها. فقد اكتملت الإجراءات بشأن التوصيات المتبقية.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١٤	إطار المساءلة	تم التنفيذ صدر إطار المساءلة في المنظمة في آذار/ مارس ٢٠١٥ وهو متاح على صفحات موقع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات على الشبكة الداخلية (إنترنت).
١٥	سياسة المساءلة حول الأصول	قيد التنفيذ سيتم التحقق من سياسات المساءلة حول الأصول فور الموافقة عليها في عام ٢٠١٦.
١٦	تصريف شؤون الشراء	تم التنفيذ يمكن اعتبار التوصية قد أغلقت نظراً لكون العمل في استراتيجية الشراء قائماً بالفعل.
١٧	إطار المراقبة الداخلية	تم التنفيذ تم إصدار هذا الإطار، وتم إطلاق القائمة التقييمية للتقييم الذاتي للمراقبة الداخلية في جميع الإدارات في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.
٣٤/٦٦ج		
١٨	تحديث إجراءات التشغيل المعياري في الطوارئ في المنظمة	قيد التنفيذ سيتم القيام بالتحقق بعد تحديث كافة إجراءات التشغيل المعيارية في الطوارئ والتي تمت الموافقة على اعتبارها جزءاً من الإصلاح في مجال الطوارئ.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١٩	<b>إطار واستراتيجية المنظمة للاستجابة للطوارئ</b> تصميم استراتيجيات لنشر المخزون والمحافظة على التوازن بين سياسة تقادي الندم وتوقعات أصحاب المصلحة والإدارة المُتلى للمخزون لتجنب تراكم الأدوية المنتهية الصلاحية. (الفقرة ٦٤ ب)؛	<b>قيد التنفيذ</b> سيتم التحقق بمجرد استكمال الإدارة للعمل اللازم لتنفيذ هذه التوصية.
٢٠	<b>نظام إدارة المخزون العالمي</b> تطوير نظام واحد عالمياً لإدارة المخزون التي سوف تحتوي على السمات المشتركة لجميع المستخدمين ولكنها تلبي الاحتياجات المحددة لكل قسم من الأقسام المعنية مع ما يستحقه من مراعاة لمتطلبات إطار إعداد التقارير المالية، وطبيعة عمل كل قسم من الأقسام المعنية في التصميم الجديد للنظام. (الفقرة ٧٦ أ)؛	<b>تم التنفيذ</b> انطلق في كانون الثاني/يناير ٢٠١٦ نظام إدارة جرد المخزون العالمي في المكاتب الإقليمية والقطرية وسيتلو ذلك البدء في جرد المخازن.
٢١	ضمان أن يتم دمج النظام الجديد لإدارة المخزون مع نظام الإدارة العالمي، أو على الأقل أن يحتوي على واجهة ببنية مع ذلك النظام لضمان سهولة وتماسك إعداد التقارير المالية، والنظر في تطويره باعتباره أولوية قصوى نظراً للدرجة العالية من الحاجة الماسة لها. (الفقرة ٧٦ ب)؛	<b>تم التنفيذ</b> تم تطوير نظام إدارة المخزون العالمي كجزء من نظام الإدارة العالمي.
٢٢	<b>المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لأفريقيا</b> تحسين الضوابط والعمليات المالية والإدارية على حسابات السلف والأنشطة في عقود التعاون المالي المباشر، والشراء بما في ذلك عقود أداء الخدمات، وإدارة المخزون وإدارة الأصول، ومهام السفر، وإعداد التقارير إلى الجهات المانحة. (الفقرة ١٧١).	<b>تم التنفيذ</b> تم إغلاق جميع التوصيات التي كانت موجهة للمكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لأفريقيا.
٣٢/٦٥		
٢٣	<b>تكنولوجيا المعلومات</b> استكشاف إمكانية تحويل مركز البيانات الثانوي إلى موقع خارجي آخر وليس في جنيف. (الفقرة ٨٩).	<b>تم التنفيذ</b> استكشفت المنظمة خيارات تحويل موقع مركز البيانات الثانوي. واتضح أن الموقع في نيويورك غير مجدٍ من الناحية التقنية، وأن مركز الأمم المتحدة الدولي للمحاسبة يقوم بتطوير موقع بديل في إسبانيا.

= = =