



تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تقرير من الأمانة

تتشرف المديرية العامة بأن تحيل إلى جمعية الصحة العالمية الثامنة والستين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ (انظر الملحق).

الملحق

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



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

في السنة المالية المنتهية
في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤

تقرير مراجع الحسابات الخارجي
المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثامنة والستين
عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية
في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤

المحتويات

٥	الموجز
٨	ألف: الولاية والنطاق والمنهجية
١٠	باء: نتائج مراجعة الحسابات
١٠	١- الشؤون المالية
١٠	١-١ مراجعة حسابات البيانات المالية
١٠	٢-١ الإقرار بالإيرادات
١١	٣-١ تصنيف الإيرادات في التقارير المالية
١٢	٤-١ تسجيل المساهمات العينية- استخدام المقار بالمجان
١٢	٥-١ تسجيل المساهمات العينية- اللقاحات والأدوية
١٣	٦-١ إجراءات التشغيل القياسية- خطابات الاتفاق
١٣	٧-١ إجراءات التشغيل القياسية- التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية
١٤	٨-١ التعاون المالي المباشر
١٥	٩-١ مركز الخدمات العالمي
١٦	٢- مسائل تصريف الشؤون
١٦	١-٢ إدارة البرامج
٢٥	٢-٢ إدارة الموارد البشرية
٣٥	٣-٢ إدارة المخاطر
٣٦	٣- العمليات الخاصة بالمكاتب الإقليمية والقطرية
٣٦	١-٣ المكتب الإقليمي لشرق المتوسط التابع لمنظمة الصحة العالمية
٣٨	٢-٣ المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ التابع لمنظمة الصحة العالمية
٣٩	٣-٣ المكتب القطري لمنظمة الصحة العالمية في باكستان
٤١	٤-٣ المكتب القطري لمنظمة الصحة العالمية في فييت نام
٤١	جيم: الإفصاح من جانب الإدارة
٤٢	دال: تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات
٤٣	هاء: كلمة شكر وتقدير
٤٤	الملحق ألف: حالة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات في السنوات السابقة

الموجز

المقدمة

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

٢- وهذا هو التقرير الثالث 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 الخارجي للمنظمة عن الفترات المالية ٢٠١٢-٢٠١٥ بموجب القرار ج ص ٦٤٤-٢٣. ويتمثل غرض المراجعة في توفير تأكيد مستقل 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 يمتثل 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 ٢٠١٤. وخلصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بنزاهة، من كافة الجوانب الجوهرية، وضع المنظمة المالي في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ 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، أو التي فحصناها كجزء من مراجعة البيانات المالية، جرت في جميع جوانبها المهمة، وفقاً لأحكام اللائحة المالية والسند التشريعي للمنظمة.

٦- ولقد أستعرضنا كذلك البرنامج، والموارد البشرية، وإدارة المخاطر، والعمليات الإقليمية والقطرية والرقابة المالية. وقدمنا توصيات هامة لتحسين كفاءة الإدارة وفعاليتها بما يدعم أهداف عمل المنظمة، ويعمل على زيادة المساءلة والشفافية، وعلى تحسين الإدارة المالية وتصريف الشؤون في المنظمة واضفاء المزيد من القيمة عليهما.

موجز التوصيات

٧- وتقدم التوصيات التالية الخاصة بمراجعة الحسابات والتي يتناول هذا التقرير مناقشتها بالتفصيل، إلى إدارة المنظمة:

(أ) تنفيذ وصيانة أداة تتبع مركزية لاتفاقات الجهات المانحة والتبرعات العينية، وتسجيل كل الممتلكات العينية التي تم التبرع بها والتي تصل إلى حدود العتبة النقدية في الفترة المالية الصحيحة، وصياغة إجراءات التشغيل القياسية لخطابات الاتفاق، وصياغة إجراءات التشغيل القياسية العالمية بشأن التخلص من أصناف المخزون المنتهية الصلاحية لتعزيز نظام إدارة المخزون الخاص بها، وإنفاذ الامتثال لمتطلبات اتفاقات التعاون المالي المباشر بغية تقليل عدد التقارير المتأخرة والخاصة باتفاقات التعاون المالي المباشر لأقصى درجة (الفقرات ٣٠ و ٣٢ و ٣٥ و ٤٠ و ٤٤ و ٤٩ و ٥٣)؛

(ب) متابعة التحول المزمع إجراؤه لنظام الإدارة العالمي لتحسين نوعية مصادر البيانات وكفاءة عمليات النظام، ومعالجة القضايا التي أشارت إليها مراجعة حسابات مركز الخدمات العالمي (الفقرة ٥٥)؛

(ج) إضفاء الطابع الرسمي على الاختصاصات بغية توطيد آلية رسمية للتواصل والتيسير، ورصد وتقييم نتائج شبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي، ووضع اللمسات الأخيرة على إطار رصد البرنامج المزمع تنفيذه في الإطار الزمني المحدد، واستمرار تحسين صياغة عناصر سلسلة النتائج لدعم مواعمة عرضها في الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٦-٢٠١٧. وتعزيز شكل تقرير استعراض منتصف المدة من خلال تقديم روابط أكثر وضوحاً بين المنجزات المستهدفة الفعلية والمنجزات المستهدفة المقدرة (الفقرات ٦٣ و ٦٨ و ٧٤ و ٧٨ و ٨٣ و ٨٩ و ٩٣)؛

(د) تحديد وتقديم مبادرات مناسبة لبناء القدرات والتعلم عبر البرامج بهدف تعزيز التحليل والاستعراض وتقديم تقارير عن النتائج، وتعزيز أنشطة رصد حالة المهمة، والتقدم المحرز في كل خطة عمل، وضمان توافر الأرقام المالية مع أرقام الميزانية ولاسيما في بداية التقييمات الدورية بحيث تتمتع هذه البيانات بدرجة عالية من الارتباط بالإنجازات المذكورة في التقرير (الفقرات ٩٦ و ١٠٣ و ١٠٨)؛

(هـ) إضفاء الطابع الرسمي على استراتيجية إدارة التغيير من خلال تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية المنقحة، ووضع خطة عمل / تنفيذ، ووضع ترتيبات تصريف شؤون قوية لاستراتيجية الموارد البشرية، وتحديد مخاطر التنفيذ بطريقة شاملة لاستراتيجية الموارد البشرية لتيسير التنفيذ والرصد وقياس النتائج، والمساءلة عن النتائج (الفقرات ١١٦ و ١٢٠ و ١٢٤ و ١٢٧)؛

(و) التأكد من اشتراك إدارة الموارد البشرية مع إدارات التوظيف المسؤولة عن تعيين الموظفين المؤقتين للتأكد من مراعاة متطلبات الشفافية، والمساواة بين الجنسين والتمثيل الجغرافي بشكل فعال. والاشتراك مع أعضاء لجنة الاختيار، ووحدات التوظيف، وفرق التعيين لتحديد الوقت الأمثل لإجراء التقييم التقني وتقييم الكفاءة، وضمان الالتزام بالفترة الزمنية المتفق عليها، ومواصلة تعزيز أنشطة التحقق من الجهات المرجعية، وتعظيم الاستخدام الأمثل لأداة تتبع الموارد البشرية بهدف الارتقاء بعملية التوظيف (الفقرات ١٣١ و ١٣٥ و ١٣٩ و ١٤٣)؛

(ز) إعداد نموذج تخطيط للقوى العاملة والذي دعت إليه جمعية الصحة العالمية وتوفير الأدوات المناسبة مثل جرد المهارات، وتحليل الفجوة التي تكتنف التوظيف والمهارات، وتقييم المخاطر المتعلقة بالقوى العاملة بما في ذلك سياسة التخطيط لتعاقب الموظفين بهدف تنفيذها من خلال العملية الراهنة لتخطيط القوى العاملة (الفقرتان ١٤٩ و ١٥٥)؛

(ح) إعداد استراتيجيات لنقل المعارف استناداً إلى أفضل الممارسات، ووضع خطة لتنفيذها، وإدماج متطلبات واضحة في النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء لتحديد الأنشطة والمخرجات والحصائل ومؤشرات الأداء لكل هدف، ووضع إطار لضمان الجودة لنظام التعلم *Learn* والذي ينبغي أن يتضمن عمليات قياس منهجية، مقارنة بالرصد القياسي للعملية، والتعقيبات المصاحبة بشأن الفجوات والتي تقيس معدل إنجاز أهداف التعلم المؤسسي (الفقرات ٥٩ و ١٦٣ و ١٦٨)؛

(ط) مواصلة العمل على إدماج إدارة المخاطر داخل المنظمة، والنظر في تعزيز إطار العمل الانتقالي لإدارة المخاطر (الفقرة ١٧٦)؛

(ي) التأكد من أن مديري المكتب الإقليمي لشرق المتوسط، والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ، والمكتب القطري للمنظمة في باكستان وفيت نام يدرسون فرص التحسين التي أثّرت أثناء مراجعة حسابات مكاتبهم لتوفير المزيد من الرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة (الفقرة ٢١٣).

تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي في الأعوام السابقة

٨- وقد تحققنا من تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات الواردة في تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالسنوات السابقة. ولاحظنا أنه من أصل ٣١ توصية صادرة، نُفذت ١٣ توصية بنسبة ٤٢٪، وما زالت ١٣ توصية قيد التنفيذ بنسبة ٤٢٪، وأُقلّت ٤ توصيات بنسبة ١٣٪ نظراً لأن هذه التوصيات تغطيها توصيات أخرى صدرت مؤخراً في حين أُقلّت توصية واحدة بنسبة ٣٪. بسبب اعتقاد الإدارة أن تنفيذها لم يعد مجدياً. وسيتم التحقق من وضع ١٣ توصية 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 عينت جمعية الصحة العالمية الرابعة والستون رئيس لجنة مراجعة الحسابات في جمهورية الفلبين، مراجعاً خارجياً لحسابات المنظمة عن الفترات المالية ٢٠١٢-٢٠١٥ بموجب القرار جص ٦٤-٢٣. 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 والصلاحيات الإضافية الملحق بها.

النطاق والأغراض

١٠- تمثل مراجعة الحسابات من جانبنا فحصاً مستقلاً للبيانات التي تستند إليها المبالغ والإقرارات المدرجة في البيانات المالية. وتشمل أيضاً تقييم مدى امتثال المنظمة لللائحة 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 في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤، ونتائج أدائها المالي والتغييرات في صافي الأصول/ الأسهم، والتدفقات النقدية، ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية للسنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

(ب) طبقت السياسات المحاسبية ذات الصلة الموضحة في الملاحظة ٢ الواردة في البيانات المالية على أساس يتفق وما طبق 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

الاختبار. كما تنطوي 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 ولبينته، 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- وأجرينا أيضاً استعراضاً لعمليات المنظمة بما يتماشى مع تقييم المخاطر الخاص بنا وقد تمحور تركيزنا حول ما يلي:

(أ) إدارة البرنامج؛

(ب) إدارة الموارد البشرية؛

(ج) إدارة المخاطر.

١٧- وخلال السنة المالية ٢٠١٤، راجعنا حسابات المقر الرئيسي ومركز الخدمات العالمي واثنين من المكاتب الإقليمية ألا وهما المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لشرق المتوسط، واثنين من المكاتب القطرية، وهما مكتب باكستان ومكتب فيت نام .

١٨- وراجعنا أيضاً البيانات المالية لستة كيانات غير موحدة، وهي: البرنامج الأفريقي لمكافحة داء كلابية الذنب؛ والصندوق الاستئماني لبرنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة مرض الأيدز والعدوى بفيروسه؛ والمركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة؛ والوكالة الدولية لبحوث السرطان؛ والمرفق الدولي لشراء الأدوية؛ وصندوق التأمين الصحي للموظفين. وقد أصدرنا تقريراً منفصلاً عن هذه الكيانات وتم تقديمه للأجهزة الرئاسية.

١٩- ولا يتضمن هذا التقرير أي تعليقات بشأن البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية والمكتب الإقليمي للأمريكتين اللذين تُجرى مراجعة حساباتهما من جانب ديوان مراجعة الحسابات في أسبانيا. وقد اعتمدنا على مراجعة حساباتهما بالاستناد إلى رسالة الطمأنينة التي قُدمت إلينا في ٩ آذار/ مارس ٢٠١٥.

٢٠- وقمنا بتنسيق المجالات المزمع مراجعتها مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية من أجل تلافي ازدواج الجهود دون مبرر وتحديد مدى إمكانية الاعتماد على عمل هذا المكتب. فضلاً عن تعاوننا مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة لتعزيز عملنا الخاص بالمراجعة بدرجة أكبر.

٢١- وقد وصلنا إبلاغ إدارة المنظمة بنتائج المراجعة في شكل مذكرات حول ملاحظات عملية المراجعة، وخطابات إدارية تتضمن ملاحظات وتوصيات مفصلة. ولأمراء في أن هذه الممارسة تتيح الفرصة للتداول بشكل متواصل مع الإدارة.

باء: نتائج مراجعة الحسابات

٢٢- ويغطي التقرير الحالي مسائل يرى مراجع الحسابات الخارجي ضرورة استرعاء انتباه جمعية الصحة العالمية إليها. وقد أُتيحت الفرصة لإدارة المنظمة للتعليق على ملاحظتنا الخاصة بمراجعة الحسابات. وتستهدف التوصيات المقدمة للإدارة دعم أهداف المنظمة من واقع ولايتها، وتحسين الإدارة المالية وتصريف الشؤون في المنظمة وإضفاء المزيد من القيمة عليهما.

١- الشؤون المالية

١-١ مراجعة حسابات البيانات المالية

٢٣- ونحن نقر بالجهود التي اتخذتها الإدارة لتنفيذ عدد من التوصيات التي صدرت في معرض المراجعات المرحلية والمراجعات في نهاية المدة للبيانات المالية للمنظمة لعام ٢٠١٤ بغرض عرض أرصدة الحسابات المتأثرة بشكل يتسم بالنزاهة، وتحسين متطلبات العرض والإفصاح امتثالاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتم إدخال تعديلات على الأرصدة التي أثرت على العديد من البيانات، وأدرجت الإدارة ملاحظات إضافية للإفصاح في البيانات المالية الخاصة بالفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤.

٢٤- وقد أصدرنا رأياً دون تحفظ بشأن عرض البيانات المالية للمنظمة. ومن هذا المنطلق، خلصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بنزاهة وضع المنظمة المالي، من كافة الجوانب الجوهرية، في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤، ونتائج أدائها المالي، والتغيرات التي طرأت على صافي الأصول/ الأسهم، والتدفقات النقدية، ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، على النحو الموضح في الملاحظة ٢ من البيانات المالية.

٢٥- وبموجب اللائحة المالية للمنظمة، خلصنا إلى أن السياسات المحاسبية قد طبقت على أساس يتسق مع ما طبّق في السنة السابقة. وخلصنا كذلك إلى أن معاملات المنظمة التي اطلعنا عليها أثناء المراجعة أو التي فحصناها كجزء من مراجعة البيانات المالية، تمت من جميع جوانبها المؤثرة، وفقاً لأحكام اللائحة المالية والسند التشريعي للمنظمة.

٢٦- ومع ذلك فقد لاحظنا مسائل مالية أخرى تقتضي تصدي الإدارة لها لتحقيق المزيد من التحسين لعملية تسجيل المعاملات المالية وكيفية إجرائها وسبل إعداد التقارير عنها، وضمان عرض البيانات المالية بنزاهة في فترة إعداد التقارير المقبلة. وتقر الإدارة بالحاجة إلى العمل في مجالات التسجيل الآني للنقدية والمساهمات العينية على حد سواء، والإجراءات المحيطة بطلبات الاتفاق والتعاون المالي المباشر، وتتبع التقدم المحرز في الإنشاءات، والمخزون والتخلص من أصناف المخزون المنتهية الصلاحية. وقد تم الإبلاغ عن هذه المسائل من خلال خطاب الإدارة المؤرخ ٣١ آذار/ مارس ٢٠١٥.

٢-١ الإقرار بالإيرادات

٢٧- كشف استعراضنا للوضع أنه لم يتم الإقرار في عام ٢٠١٤ بنحو ١٤ اتفاقية للمانحين بما لا يقل عن ١,٧٧ مليون دولار أمريكي على الرغم من توقيعها ودخولها حيز الفعالية في عام ٢٠١٤، نظراً لأن طلبات تفعيل بنود المساهمات، أو الموافقة عليها في نظام الإدارة العالمي جاءت بعد ٢٩ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٥ أو بعد الموعد النهائي لإعداد التقارير المالية. وقد تسلم مركز الخدمات العالمي طلبات تفعيل بنود المساهمات لهذه

الاتفاقات في شباط/فبراير ٢٠١٥، مما حال دون تسجيل الإيرادات وحساب المقبوضات استناداً إلى اتفاقات المانحين وسياسة المنظمة الخاصة بالإقرار بالإيرادات، نظراً لأن نموذج حسابات المقبوضات في نظام الإدارة العالمي لعام ٢٠١٤ كان قد تم إغلاقه بالفعل.

٢٨- ونحن نوصي في مراجعتنا المرحلية، واتفقت معنا الإدارة، بالحفاظ على أداة تتبع مركزية لاتفاقات الجهات المانحة لتوفير معلومات كافية وأنية وموثوقة عن اتفاقات المانحين، ومعالجة التأخر في إنشاء بنود المساهمات ولاسيما في فترة الاقتراب من الموعد النهائي لإعداد التقارير المالية.

٢٩- وعلمت الإدارة أنه في ١٣ آذار/مارس ٢٠١٥، تم وضع اللمسات الأخيرة على اقتراح مشروع رسمي، وتم وضع التصميم المبدئي لمعظم المرتسمات وتدفقات سير العمل الضرورية. ومن المقرر إجراء مرحلة الاختبار لشهر أيار/مايو ٢٠١٥، مع بدء التعميم المبدئي في شهر أيلول/سبتمبر ٢٠١٥. وأضافت أن أداة التتبع ستصبح جزءاً من أداة أكبر من أدوات تكنولوجيا المعلومات، ألا وهي أداة المشاركة العالمية.

٣٠- ونحن نوصي، واتفقت معنا المنظمة الرأي، بمتابعة تنفيذ أداة تتبع مركزية لاتفاقات المانحين وصيانتها على النحو المخطط للوقوف على اتفاقات المانحين في مرحلة مبكرة وتوفير المعلومات الأنية عن الاتفاقات الموقعة مما سيسر متابعة إنشاء بنود المساهمات وبالتالي الإيرادات وحساب المقبوضات.

٣-١ تصنيف الإيرادات في التقارير المالية

٣١- وأثناء استعراضنا وتحليلنا للجدول الزمني لعام ٢٠١٤ والخاص بالمساهمات الطوعية واتفاقات المانحين المرتبطة بها، لاحظنا وجود خطأ في كيفية تسجيل شروط الدفع الصحيحة عند إنشاء بنود المساهمات والموافقة عليها في نظام الإدارة العالمي مما أسفر عن التسجيل بشكل غير مناسب لأقساط يصل مجموعها إلى نحو ١٠,٩٦ مليون دولار أمريكي من ستة بنود مساهمات كانت لاتزال مستحقة في عام ٢٠١٥ وفقاً لشروط الدفع، ولكن تم تصنيفها كأقساط مستحقة في عام ٢٠١٤، مما أسفر عن تصنيف الإيرادات الحالية والإيرادات المؤجلة بشكل غير صحيح. وعلى الرغم من أن وحدة الحسابات في الإدارة المالية قد أجرت بالفعل التعديلات اللازمة لتصويب أرصدة الحسابات المتأثرة في القوائم المالية، بيد أن هذا الخطأ سلط الضوء على ضرورة تسجيل شروط الدفع بدقة في نظام الإدارة العالمي عند إنشاء بنود المساهمات والموافقة عليها.

٣٢- ونحن نوصي، واتفقت معنا المنظمة الرأي، بضرورة الارتقاء بدقة تسجيل المعلومات في السجلات الخاصة ببنود المساهمات عن طريق ضمان تسجيل شروط الدفع الخاصة بكل اتفاق مع المانحين بشكل صحيح في نظام الإدارة العالمي.

٣٣- ونظراً لإقرار الإدارة بالأهمية الكبيرة لدقة تشغيل المعاملات الفردية، فسوف تُحث الفرق المعنية بإنشاء بنود المساهمات والتعديل على توخي الاتساق في اتباع العملية المتفق عليها لتسجيل الإيرادات بالشكل الصحيح. وسوف تذكر أيضاً مراجعي بنود المساهمات التي تم إنشاؤها مؤخراً والتعديلات بالحاجة إلى إجراء مراجعة كاملة للشاشة الخاصة بشروط الدفع، والمذكرات التي يتم حفظها في الملفات، وتقسيمات الفواتير المعدة. وعلاوة على ذلك، سيتم تعزيز عملية مراجعة مبالغ المقبوضات لضمان إدخال المبالغ بشكل صحيح بناءً على شروط الدفع المؤكدة.

٤-١ تسجيل المساهمات العينية - استخدام المقار بالمجان

٣٤- وعلى الرغم من الزيادة في الإيرادات والنفقات المبلّغة والمتعلقة باستخدام مباني المقار بالمجان من ٣,٦ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٣ إلى ١٢,٦ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ٢٥١ في المائة، فقد لاحظنا أن الإيجار المعادل والذي يبلغ نحو ٢,٦ ملايين دولار أمريكي من تسعة من بنود المساهمات لم يتم تسجيله في عام ٢٠١٤ بسبب تأخير و/أو عدم إنشاء دفعات الإنفاق الإلكتروني في نظام الإدارة العالمي عند إغلاق التقارير المالية لعام ٢٠١٤. ومن ناحية أخرى، تم تسجيل الإيرادات والنفقات الخاصة باستخدام أربعة مقار بالمجان في عام ٢٠١٣ بقيمة إيجاريه تعادل ٥,٢ مليون دولار أمريكي في التقارير الخاصة لعام ٢٠١٤.

٣٥- ونحن نوصي واتفقت معنا المنظمة في الرأي على تسجيل جميع الممتلكات العينية التي تم التبرع بها والتي تصل إلى حدود العتبة النقدية في الفترة المالية الصحيحة باستخدام أحدث تطبيقات الإيجار السوقي المعادل للممتلكات المقدمة بالمجان من البلدان المضيفة.

٣٦- والإدارة ملتزمة بتذكير المدير أو المدير الإداري المسؤول عن بنود المساهمات، والمكتب الإقليمي، والمكتب القطري والوحدة المعنية بإنشاء بنود المساهمات / مركز الخدمات العالمي بمسؤولياتهم عن ضمان تسجيل الإيرادات والنفقات المتعلقة ببنود المساهمات المخصصة للمساهمات العينية بشكل كامل ودقيق في الفترات المالية المرتبطة بها

٥-١ تسجيل المساهمات العينية - اللقاحات والأدوية

٣٧- لقد لاحظنا أن الأدوية واللقاحات المتبرع بها من مستودعات والتي تصل قيمتها إلى نحو ٩٦٩ ٤٤٤ دولاراً أمريكياً قد أدرجت ضمن مخزون نهاية عام ٢٠١٤. وعلى هذا النحو، تم تضمينها في صافي حركة المخزونات التي تؤثر على رصيد مصاريف الإمدادات والمواد الطبية، وتعديل تكلفة المخزون وحسابات الإيرادات المؤجلة بالنسبة للأدوية واللقاحات المتبرع بها.

٣٨- كشف استعراضنا للمستندات المؤيدة لدفعات الإنفاق الإلكتروني التي تمت حتى نهاية عام ٢٠١٤ أيضاً أن الأدوية التي تم التبرع بها ويصل ثمنها إلى ٦٠٠ ٤٥٣ دولار أمريكي قد تسلمها المتلقون في عام ٢٠١٣ وأدرجت في الإيرادات والنفقات الخاصة لعام ٢٠١٤. وعلى الرغم من التذكير والمتابعات الدورية التي يتم إرسالها إلى جميع مديري المكاتب الإقليمية والمديرين الإداريين والمديرين المسؤولين عن بنود المساهمات لمطالبتهم بتسجيل المساهمات والخدمات العينية بشكل أني، فإننا لانزال نلاحظ عدم تقديم الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية لدفعات النفقات الإلكترونية قبل الموعد النهائي مما حال دون تسجيل إيرادات ومصروفات تصل إلى ٢٠٥ ٤٢٦ ١ دولار أمريكي في عام ٢٠١٤ من عينة البنود المخصصة للمساهمات التي تم اختبارها.

٣٩- وخلال المراجعة المرحلية، لوحظ أيضاً أن قسم (مكافحة أمراض المناطق المدارية المهملة) قد تتبع إيصال التبرعات أو الوقت المتوقع للوصول في بلد المقصد بالاعتماد على أوامر الشراء أو الفواتير الصادرة من الجهات المانحة. وتشكل هذه المعلومات أساساً للمتابعة بهدف تيسير تسجيل المساهمات العينية التي يتم التبرع بها.

٤٠- ونحن نوصي، واتفقت معنا المنظمة الرأي، بوضع سياسة واضحة المعالم بشأن من سيبدأ عملية تسجيل التبرعات العينية التي ستبقى بالمخازن في تاريخ الموعد النهائي لتقديم التقارير المالية، وسيكون مسؤولاً عنها، ويقوم بإعداد أداة لتتبع التبرعات العينية لتسجيل المعلومات لضمان الرصد الملائم والتسجيل الأنبي للمساهمات.

٤١- وعلقت الإدارة أنه سيتم الانتهاء من الإجراءات الخاصة بتسجيل المستلزمات الطبية واللقاحات التي تم التبرع بها والمدرجة ضمن المخزون بحلول تموز/ يوليو ٢٠١٥.

٦-١ إجراءات التشغيل القياسية - خطابات الاتفاق

٤٢- تم الإبلاغ عن النفقات التي تغطيها خطابات الاتفاقات تحت بند النقل والمنح للنظر. وعلى مدى السنوات الثلاث الماضية، شهدت المبالغ التي تدفعها المنظمة وفقاً لخطابات الاتفاق اتجاهًا تصاعدياً من ٤,٨٧ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٢ إلى ١٣,٥٦ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٣ وإلى ٤١,٠٤ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٤.

٤٣- وقد لاحظنا، مع ذلك، عدم وجود إجراءات تشغيل قياسية بالنسبة لخطابات الاتفاق بصرف النظر عن المبالغ الكبيرة التي تنفقها المنظمة في ظل هذا النوع من الاتفاق. وفي غياب مثل هذا النوع من إجراءات التشغيل القياسية، تفقر العملية إلى وجود معايير وخطوات واضحة لتقييم واختيار المستفيدين من المنح، وتقييم مدى معقولية المقترحات المالية وجدواها الاقتصادية، على النحو المطلوب في القسم ١٦-٣ من الدليل الإلكتروني للمنظمة. وبالنظر إلى أن المبالغ التي تصل إلى ١٠٠٪ من خطابات الاتفاق الخاصة بالمنح يمكن إقرارها دون الحاجة لموافقة المراقب العام للحسابات أو رئيس الشؤون الإدارية والمالية (DAF)، على عكس عمليات التعاون المالي المباشر التي تتطلب موافقة رئيس الشؤون الإدارية على المدفوعات الكاملة، وينبغي أن توفر إجراءات التشغيل القياسية أيضاً إجراءات المراقبة الكافية والمسؤوليات واضحة المعالم للتأكد من أن التمويل من خلال المنح يشكل استخداماً جيداً للموارد العامة.

٤٤- ونحن نوصي واتفقت معنا المنظمة الرأي على صياغة إجراءات التشغيل القياسية لخطابات الاتفاق التي تحدد بوضوح المعايير، وخطوات العملية، والمسؤوليات وإجراءات المراقبة .

٤٥- وعلقت الإدارة أن إجراءات التشغيل القياسية لخطابات الاتفاق، بما في ذلك تحديد الظروف التي يمكن فيها استخدام هذه الطريقة التعاقدية بشكل واضح، سيتم صياغتها بالتنسيق مع المشتريات خلال عام ٢٠١٥.

٧-١ إجراءات التشغيل القياسية - التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية

٤٦- لقد لاحظنا أن إجراءات التشغيل القياسية بشأن إدارة المخزون وإعداد التقارير ذات الصلة بالتخلص من أصناف المخزون المنتهي الصلاحية تصف فقط مسؤوليات اللجنة المعنية بمسح الممتلكات، والمدير المعني في المقر الرئيسي، وإدارة خدمات دعم العمليات، والمكتب الإقليمي، ومدير الشؤون الإدارية والمالية في المكتب الإقليمي، ولكنها لم تعرف الإجراءات الأصلية . ومن الضروري أن يتم وضع إجراءات التخلص والتشغيل الشاملة على النحو المحدد لإثبات أن الموارد يتم إدارتها بفعالية ومراقبتها بكفاءة.

٤٧- وكشفت تحرياتنا عن أن الدعم اللوجستي لعمليات التأهب والترصد والاستجابة، والذي يتولى إدارة المخزون في المخازن الخاصة بالأمن الصحي والبيئة في سوفين شميث، لديه إجراءاته الخاصة للتخلص وذلك

للتعامل مع جميع المخزون الذي يتم إدارته. وأكد المكتب الإقليمي لشرق المتوسط أيضاً أن لديه مجموعة مختلفة من الإجراءات المعمول بها. وعادة ما تقوم وزارات الصحة في الحكومة بتولي عملية التخلص، على الرغم من الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التوجيهية المطبقة والتي تحددها الوحدات التقنية بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط، ومتطلبات التخلص المتفق عليها مسبقاً مع الموردين أنفسهم.

٤٨- وقد لاحظنا أيضاً أصنافاً من المخزون منتهية الصلاحية والتي تبلغ قيمتها ٩,١٥ مليون دولار أمريكي والمخزنة في المخازن في الفترة التي يغطيها التقرير المالي لعام ٢٠١٤. وتحققنا من وجود أقراص تاميفلو منتهية الصلاحية في المخازن الخاصة بالأمن الصحي والبيئة في سوفين شميت، ولاحظنا أنه كان قد تم طلب التخلص منها بالفعل من عامين. وكشف مدير دفتر الأستاذ أن البنود المنتهية الصلاحية الموجودة تحتل ٦٠ من المنصات البالغ مجموعها ١١٤ منصة، مما أسفر عن تكبد تكاليف إضافية لتخزين هذه الأصناف. ولوحظ كذلك التأخر في التخلص من مخزونات منتهية الصلاحية في وحدة ترصد الأمراض الناشئة والاستجابة لها/ غرب المحيط الهادئ. إن الاحتفاظ لفترة طويلة بأصناف المخزون المنتهية الصلاحية يؤدي إلى تراكم هذه الأصناف في المخازن مما يؤدي إلى استمرار الإدارة في تكبد رسوم التخزين وما يرتبط بها من تكاليف الصيانة.

٤٩- ونحن نوصي واتفقت معنا المنظمة الرأي بصياغة إجراءات التشغيل القياسية العالمية بشأن التخلص من أصناف المخزون المنتهية الصلاحية والموجودة في جميع المخازن لتعزيز نظام إدارة مخزون المنظمة. ومن ثم ينبغي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتيسير سبل التخلص من الأصناف المنتهية الصلاحية لتجنب تراكمها في المخازن، والحيلولة دون تكبد رسوم تخزين إضافية غير ضرورية وغيرها من المصاريف.

٥٠- وقد أشارت إدارة خدمات دعم العمليات/ إدارة الأصول إلى أنها ستعمل على الارتقاء بإجراءات التشغيل القياسية الحالية لإدارة المخزون من خلال العمل مع الوحدات التقنية على صياغة الإجراءات التي من شأنها تيسير أدوارها ومسؤولياتها عند انتهاء صلاحية المخزون مما يستوجب التخلص منه.

٨-١ التعاون المالي المباشر

٥١- يوضح التقرير الخاص برصد التعاون المالي المباشر للفترة من ١ كانون الثاني/ يناير إلى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤ انخفاضاً كبيراً في عدد التقارير الخاصة بالتعاون المالي المباشر المتأخرة من ٣٢٣٤ في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٣ إلى ١٢٨٧ في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤، مسجلاً بذلك انخفاضاً بنسبة ٦٠ في المائة. وقد أثبتت تأكيدات الفرق المعنية بمراجعة الحسابات في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ التحقق من صحة انخفاض التقارير المتأخرة في المكتبين الإقليميين المذكورين. ونحن نقر بجهد الإدارة في هذا الصدد.

٥٢- وأشارت الإدارة في تقاريرها إلى أن استمرار العدد المرتفع من التقارير المتأخرة قد يعزى جزئياً إلى تدريب مستخدمي نظام الإدارة العالمي بشكل غير كاف مما يتسبب في تسجيل العقود في نظام الإدارة العالمي بشكل غير صحيح. وعلمت وحدة الحسابات/ الإدارة المالية أنها ستواصل العمل عن كثب مع النظراء الإقليميين للتأكد من إحداث المزيد من الانخفاض في عدد التقارير المتأخرة الخاصة بالتعاون المالي المباشر خلال عام ٢٠١٥.

٥٣- ونحن نوصي واتفقت معنا المنظمة الرأي بمواصلة فرض الامتثال لمتطلبات التعاون المالي المباشر بحزم بهدف إحداث المزيد من التخفيض لعدد التقارير الخاصة بالتعاون المالي المباشر المتأخرة، والتأكد من تدريب مستخدمي نظام الإدارة العالمي في المكاتب القطرية بشكل ملائم، وإمامهم بخطوات العملية الواجب اتخاذها لاستلام التقارير الخاصة بالتعاون المالي المباشر.

٩-١ مركز الخدمات العالمي

٥٤- كشفت مراجعتنا للحسابات عن بعض أوجه القصور التي ينبغي معالجتها والتي نوقشت باستفاضة في الخطاب الإداري الموجه إلى مدير مركز الخدمات العالمي في ٢٧ آذار/ مارس ٢٠١٥. وقد شملت أوجه القصور المشار إليها ما يلي:

(أ) عدم الإقرار بالنفقات في الفترة المالية المناسبة بسبب غياب سياسة واضحة لاستلام البضائع في نظام الإدارة العالمي.

(ب) فجوة في مراقبة الاستلام و تقييم التحقق من الفواتير الخاصة بتقييم تسوية الاستلام وعمليات الموافقة والتي تسمح بتعدد التسليم للمنجزات نفسها، حتى إذا كان المبلغ الإجمالي المتسلم يتجاوز بالفعل مبلغ أمر الشراء، مما يسفر عن حالة دفع ثلاثة أضعاف لعقود التعاون المالي المباشر.

(ج) وجود حسابات مدفوعات معلقة لمدة طويلة للموردين تتجاوز العام بمبلغ يصل مجموعه إلى ٢٦٨ ٣٣٧ دولار أمريكي بزيادة قدرها ٩٣٨ ٢١٣ عن الرصيد في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٣ كما يتضح في التقرير الخاص بتقادم حسابات المدفوعات في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤.

(د) عدم الاتساق بين أحكام الدليل الإلكتروني والمعادلة المحاسبية المستخدمة في نظام الإدارة العالمي الخاص ببذل المشقة.

(هـ) الفجوات التي تكتنف إجراءات الدفع المسبق نظراً لأن العمليات التي تتم من خلال التمويل العالمي وفقاً للمعايير المحددة في القاعدة المالية السابعة من الدليل الإلكتروني و FIN.SOP.X.030 لم يتم اتباعها بشكل متسق

(و) عدم تنفيذ التعديلات المزمع إجراؤها على FIN.SOP.XII.004 بشأن تراكم التسليم بدون فواتير.

(ز) الحاجة إلى إشراك مدير الموارد البشرية في أتمتة بدل التنقل وبدل عدم نقل الأمتعة في نظام الإدارة العالمي.

(ح) عدم تقديم/ عدم تحميل المستندات الداعمة في نظام إدارة السجلات وعدم وجود سياسات وإجراءات تشغيل قياسية بشأن اختيار عينات التحقق بأثر رجعي.

(ط) استلام نظام الإدارة العالمي لبيانات من قبيل التقارير التقنية والبيانات المالية أو العقود الخاصة بالتعاون المالي المباشر غير مدعومة بنسخ من المنجزات المستهدفة على النحو الوارد في العقود والتي يتعين تحميلها في نظام إدارة السجلات.

٥٥- ونحن نوصي المنظمة بمواصلة تتبع التحول المزمع إجراؤه لنظام الإدارة العالمي بغية تحسين جودة مصادر البيانات وكفاءة عمليات النظام، ومعالجة المسائل التي أشارت إليها مراجعة حسابات مركز الخدمات العالمي.

٢- مسائل تصريف الشؤون

٥٦- تمشياً مع مسؤولياتنا بموجب ولايتنا عن تقديم ملاحظات حول كفاءة الإجراءات المالية ونظام الحسابات، والضوابط المالية الداخلية، وبصفة عامة، إدارة عمليات المنظمة وفقاً للمادة ١٤-٣ من اللائحة المالية للمنظمة، قمنا باستعراض المجالات المتعلقة بإدارة البرنامج، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المخاطر. وتم إبلاغ الإدارة بالتوصيات الخاصة بالقيمة المضافة ومناقشتها معها لضمان فعالية وكفاءة إدارة المنظمة، وهو ما سنناقشه فيما يلي:

٢-١ إدارة البرامج

٥٧- يمثل استعراضنا لإدارة البرامج في المنظمة مجاًلاً رئيسياً في جدول أعمالنا المتعلق بمراجعة الحسابات، نظراً لسعيها إلى موازنة أنشطتنا مع رؤية المنظمة التي يجسدها برنامج العمل العام الثاني عشر - تعزيز سبل تحقيق الآثار الصحية العالمية وزيادة المساءلة والكفاءة والفعالية. وتزيد التعقيدات المتأصلة في تنفيذ برامج محددة من قابلية المنظمة للتأثر، ولاسيما بسبب البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها هذه البرامج. ونظراً للموارد المالية والبشرية الكبيرة التي تُستخدم في هذه العملية، والتحديات المتوطنة التي تكتنف إدارة برامج المنظمة، رأينا أنه من الضروري أن نمنع النظر في الأبعاد الهامة لتنفيذ البرامج من قبيل المساءلة والمخاطر والضوابط. وسمحت لنا هذه الأبعاد أيضاً بتنفيذ مراجعة الحسابات بالقيمة التي نصبو إليها.

٥٨- وتقع مسؤولية تحقيق النتائج المقررة للمنظمة على عاتق المستويات التنظيمية الثلاثة. ويلزم رصد التقدم والإبلاغ عنه مقابل بارامترات محددة سلفاً، يقاس على أساسها نجاح المنظمة أو فشلها، بهدف قياس الأداء في تنفيذ هذه النتائج وتقديم حساب عن التزامات المنظمة.

٥٩- وقد راعى استعراضنا لتنفيذ نتائج البرامج المرحلية هذه التوقعات. وحددنا مجال عملنا ليشمل البرامج المدرجة في الفئتين 1 و5 نظراً لأنهما تشمّلان الجزء الأكبر من الميزانية البرمجية للثنائية الراهنة، وأوجه اعتماد هذه البرامج على التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء. ونحن نقرّ بالتقدم الذي حققه كل من التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء، والشبكات في مجال إدارة البرامج واستعراض منتصف المدة، بالنظر إلى أنها ثنائية انتقالية ضمن سلسلة النتائج الجديدة. وأدى استعراضنا لإدارة البرامج إلى فرص التحسين التالية التي تُناقش بالتفصيل في الفقرات الواردة أدناه مع التوصيات ذات الصلة:

٢-١-١ تصريف شؤون البرامج

الاختصاصات الرسمية لشبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي

٦٠- ولاحظنا أن شبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي تؤدي أدواراً متزايدة في الإشراف على وضع البرامج من خلال ضمان اتساق جميع خطط العمل الخاصة بمراكز الميزانية، مع الحصائل والمُخرجات والمنجزات المستهدفة المبنية في الميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، بما فيها استعراض الموظفين والموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة وتخطيط الدخل. وتكون المكاتب الإقليمية والدوائر مسؤولة عن الإشراف على مخصصات الميزانية

ووضع خطط العمل في إطار المسؤوليات الإدارية التنفيذية المناطة بها على أساس الإرشادات التي تقدمها شبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي.

٦١- ونظراً للأهمية التي تولى لشبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي، ينبغي تزويدها بالأسس الرسمية الموثقة لاتخاذ القرارات في المستقبل وتأكيد الفهم المشترك للمجال بين أصحاب المصلحة أو الشروع في هذا الفهم، بما أنها تكتسي أهمية حاسمة عند وضع الميزانية البرمجية. وقد تم تنقيح عضوية شبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي وتحديدتها مؤخراً. وقد حدث ذلك استجابة لتوصية فرقة العمل (فيما يتعلق بالأدوار والوظائف الخاصة بمستويات المنظمة الثلاثة) إلى فريق السياسات العالمية بشأن عمليات الإدارة والمراقبة لشبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي. وعليه، يعتبر وضع الاختصاصات، وهو أعلى مستوى تصل إليه آليات التنسيق الرسمية على صعيد الاتصال وتيسير الأعمال والرصد وتقييم النتائج التي تحرزها شبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي، أمراً ضرورياً. وأشار استعمال أجريناه مع إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء إلى عدم توافر اختصاصات رسمية تم وضعها حتى اليوم. ولكن أعلمتنا الإدارة بأنه تجري مناقشة اختصاصات شبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي واعتمادها من فريق السياسات العالمية وتدوينها في التقارير الرسمية للاجتماعات المعنية. ومع أنها وافقت على أن إضفاء طابع رسمي على الاختصاصات ونشرها بشكل معزز يساهم في مواصلة تدعيم الشبكات، تعتبر القرارات التي يتخذها فريق السياسات العالمية رسمية على حد سواء.

٦٢- ويعتبر وضع اختصاصات محددة بشكل جيد خطوة أساسية لإدارة تقييم أدوار الشبكات ووظائفها ومنجزاتها بشكل عالي الجودة. وهي توفر أساساً لوضع الشبكات لترتيب مؤسسي لمستويات المنظمة الثلاثة، كما تحدد البارامترات التي تقيس نجاح عمليتي التنفيذ والتقييم اللتان يمكن تقييم الشبكات في إطارهما.

٦٣- وأوصينا بأن تقود إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء مشاركة فريق السياسات العالمية التابع للمنظمة والشبكات فيما يتعلق بالفئات والبرامج من أجل إضفاء طابع رسمي على الاختصاصات التي تفصل كيفية تحديد المجال والغرض والهيكل وتطويرهم والتحقق منهم لكل من الفئات والبرامج كي يتمكن من امتلاك الآليات الرسمية للاتصال وتيسير الأعمال والرصد وتقييم النتائج المحققة على مستوى شبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي.

٢-١-٢ الإدارة القائمة على النتائج في البرامج

مواءمة البيانات الخاصة بالمخرجات، والعرض المتسق لمنتجات البرامج وخدماتها

٦٤- لاحظنا أن المنظمة اعتمدت إطاراً جديداً للإدارة القائمة على تحقيق النتائج في وضع البرامج والميزانيات. وأوضحت الميزانية البرمجية أن تنفيذ سلسلة النتائج الواضحة المسندة إلى مصطلحات موحدة، تعتبر عنصراً رئيسياً إضافياً من عناصر الإصلاح الذي تم إدماجه في الميزانية البرمجية. وتربط سلسلة النتائج في الإطار بين عمل الأمانة (المخرجات) والتغييرات المرتبطة بالصحة والتنمية التي تساهم فيهما داخل البلدان وعلى المستوى العالمي على حد سواء (الحصائل والآثار).

٦٥- وتتميز سلسلة النتائج الخاصة بالمنظمة بالوضوح وهي تشير بالمثل إلى أن المخرجات عبارة عن منتجات وخدمات تقع تحت مسؤولية الأمانة، بينما تشترك الدول الأعضاء والمنظمة في المسؤولية عن الحصائل. ولكن تجسد المخرجات المحددة في البرامج المنتجات أو الخدمات التي تتطلب التفاعل مع الدول الأعضاء لإتاحة تقديمها. وقد تبدو بعض المخرجات كحصائل إلا أنها لا تجسد التغييرات في البلدان المدعومة. ويصف برنامج

العمل العام الثاني عشر الحصائل من قبيل التغييرات التي تحدث في البلدان ويتوقع أن تساهم أعمال الأمانة فيها.

٦٦- وإذ تقدم المنظمة تقريراً محاسبياً عن الأموال المعهودة إليها، فمن الأهمية بمكان أن تعبر عن جوانب المساءلة المحددة بشكل مناسب. ويتعين تحديد المخرجات التي تجسّد عمل البلدان أو المنظمة بالتعاون مع الدول الأعضاء والشركاء والذي يتجاوز ما يمكن لمواردها تمويله. وإن الاضطلاع بالمسؤولية عن التغييرات التي لا تسأل عنها المنظمة وحدها يعرّض المنظمة لخطر يتمثل في عدم تحقيق المخرجات الخاصة بها نظراً لوجود عناصر في التغييرات المتوقعة خارج سيطرتها.

٦٧- ووافقت الإدارة على أن بعض البيانات الخاصة بالمخرجات في الميزانية البرمجية المعتمدة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ تتطلب مزيداً من التحسين، وقد تم بذل جهود متضافرة لتحسين جودتها واتساقها في الميزانية البرمجية المقترحة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧.

٦٨- وأوصينا بأن تواصل إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء تحسين صياغة العناصر المتعلقة بسلسلة النتائج بهدف دعم موازنة عرضها في الميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، وأن تضمن التطبيق المتسق لخصائص البيان الخاص بالمخرجات عبر الفئات والمنظمة.

تحديد الافتراضات والمخاطر لجميع الحصائل والمخرجات والمنجزات المستهدفة واستراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر في الإطار المتكامل للنتائج والأداء

٦٩- وتعرّف المنظمة إدارة المخاطر بأنها وسيلة لتحديد المخاطر عبر منظمة معينة وتقييمها وتحديد أولويتها وضبطها، بما فيها البرامج والمشاريع، من خلال استخدام الموارد على نحو منسق وفعال لقاء التكلفة من أجل التقليل من احتمال و/ أو أثر الأحداث الضارة ورصدها والسيطرة عليها أو الاستفادة من الفرص إلى أقصى حد. وفي الحالة الراهنة، يجري تنفيذ البرامج في إطار بيئة لا يسيطر عليها تماماً منفذو برامج المنظمة. وبالتالي، يتعين تحديد الافتراضات والمخاطر على جميع مستويات النتائج. وسعيًا إلى إدارة المخاطر البرمجية بفعالية، ينبغي للبرامج أن تحدد المخاطر المحتملة وأن تقيّم أثرها المحتمل، وتطور استراتيجيات للتخلص من أثر المخاطر أو التخفيف من وطأته.

٧٠- وبينما تطلب الإرشادات المتدرجة المتعلقة بالتخطيط التشغيلي للميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ من شبكات الفئات وشبكات المجال البرمجي تحديد الافتراضات والمخاطر البرمجية المرتبطة بتحقيق الحصائل أو المخرجات أو المنجزات المستهدفة في الإطار المتكامل للنتائج والأداء، لاحظنا أنه لم يتم تحديد بعض الافتراضات والمخاطر المتعلقة بالبرامج ضمن الفئتين ١ و ٥ بالنسبة لجميع الحصائل والمخرجات والمنجزات المستهدفة في الإطار المتكامل للنتائج والأداء.

٧١- ولاحظنا كذلك أنه على الرغم من إعداد وتقديم مراكز الميزانية لسجل المخاطر المطلوب الذي يحدد المخاطر المتعلقة بالبرامج واستراتيجيات التخفيف من وطأتها، فإنها لم تعرض المخاطر المذكورة في السجل وفقاً للحصائل والمخرجات والمنجزات المستهدفة. وبالتالي، لم تتمكن من معالجة غياب استراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر في الإطار المتكامل للنتائج والأداء بما أن السجل لم يركز على الحصائل والمخرجات.

٧٢- ووافقت الإدارة على ضرورة مواصلة تحسين سبل تحديد الافتراضات والمخاطر فيما يتعلق بكامل الهيكل الهرمي للنتائج حيث إنه عمل قيد التنفيذ وأنه لم يغفلها جميعها.

٧٣- ويعرقل عدم تحديد الافتراضات والمخاطر لجميع الحصائل والمخرجات والمنجزات المستهدفة في الوقت الحاضر تنفيذ مديري البرامج للقرارات المتتالية، ولا سيما تلك التي تتعلق بالتخفيف من وطأتها. وبما أنه لم يتم تحديد استراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر، فلن يتم وضع خطة عمل أو تنفيذ علاج من أجل التصدي للمخاطر واحتمال حدوثها.

٧٤- وأوصينا بأن تعمل إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء مع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات على إعداد تصنيف للمخاطر على مستوى البرامج يسمح بتحديد المخاطر البرمجية وبالتوفيق بين الحصائل والمخرجات والمنجزات المستهدفة المتعلقة بالبرامج من أجل اعتمادها في سجلات المخاطر الخاصة بها.

٣-١-٢ إطار رصد البرنامج

إطار رصد البرامج النهائي والأكثر استقراراً

٧٥- لاحظنا أن المنظمة تقرّ بالحاجة إلى رصد أداء البرنامج وتقييمه بهدف إدارة الميزانية البرمجية بشكل صحيح، وضمان تحقيقها للنتائج التي التزمت بها. وأشارت الميزانية البرمجية للمنظمة الخاصة بالثانية الراهنة أن الرصد سيعتمد على تقييم منهجي للتقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المبينة في الميزانية البرمجية، ولو أن العملية الحالية للتقييم والاستعراض ستستخدم لأغراض الميزانية البرمجية الراهنة ولكن باستخدام أدوات وعمليات محددة بشكل واضح بهدف مواصلة تعزيز دقتها. وأشارت الميزانية البرمجية أيضاً إلى استعراض إطار الرصد القائم للثانية الراهنة، بغية تحديد كيفية قياس مخرجات البرامج على نحو أكثر تفصيلاً. وذكرت أنه من المتوقع أن يحدد الإطار المعتمد تنفيذ المؤشرات والبيانات الأساسية والأهداف بمزيد من التفصيل وكيفية قياسها، والأدوات المستخدمة في القياس، وسبل التحقق من المؤشرات والبيانات الأساسية والأهداف، ووصف كيف يسهم كل مستوى من مستويات المنظمة في تحقيق النتائج في الوقت الحاضر أو في الماضي.

٧٦- وزودتنا إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء بمسودة عمل تتضمن لمحة عامة عن الإطار المتكامل للنتائج والأداء الخاص بالمنظمة وريثما يتم الانتهاء من وضع الإطار المتكامل للنتائج والأداء، وبالنظر إلى التحضير الجاري لاستعراض منتصف المدة للميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، لاحظنا أن إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء قد أصدرت ملاحظات إرشادية لنظام الإدارة العالمي بشأن العمليات ذات الصلة بالمخرجات وخطط العمل والمهام الرئيسية، بما فيها لمحة عامة عن العملية والجدول الزمنية. وفيما يتعلق بالفئتين ١ و ٥، لاحظنا أن البرامج تعتمد آلياتها الخاصة لأغراض الرصد وجمع البيانات، مع أنها أقل رسمية وتماسكاً.

٧٧- ومع أن إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء قد أكدت لنا أنه سيتم استكمال الإطار لتوجيه تقييم أداء الميزانية البرمجية، بيد أن توقيت تنفيذ هذه العملية الآن يثير القلق بسبب انقضاء النصف الأول من الثانية بالفعل، وتوقع تنفيذ جزء كبير من الأهداف المتعلقة بالمخرجات في الميزانية البرمجية بحلول نهاية عام ٢٠١٥، وبالتالي أصبح وضع إطار للرصد أكثر من ضروري. وعلى نفس النسق، أكدت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء أن الإطار موجود، إلا أنها وافقت على ضرورة تحديثه ومواصلة تحسينه وفقاً للتغييرات التي أدخلها الإصلاح البرمجي.

٧٨- وأوصينا بأن تضمن إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء تنفيذ إطار رصد البرنامج المعتمد تنفيذه في الإطار الزمني المحدد من أجل دعم القرارات اللاحقة والدروس المستخلصة من نتائج البرنامج.

٢-١-٤ استعراض منتصف المدة

الروابط بين الإنجازات/ المخرجات المبلغ عنها، وبين المنتجات والخدمات والمنجزات المستهدفة

٧٩- خلال وضع خطط العمل، لاحظنا أن بعض البرامج ترتبط بالمنجزات المستهدفة من خلال الرمز الخماسي الأرقام المقدم. ويذكر القسم الفرعي لاستعراض منتصف المدة بشأن "التقدم والتحديات على المستويين الإقليمي والعالمي" أن القسم يركز على بعض السلع العامة "الرئيسية" على المستويين الإقليمي والعالمي، حسب الاقتضاء، والتي تساهم في تحقيق المخرجات.

٨٠- ولاحظنا أيضاً أن البرامج تقيم بعض مخرجاتها بأنها "على المسار الصحيح"، ولكنها لا توفر تحليلاً ولا تفصح عن كيفية تأثير منتجات وخدمات لم يتم تمويلها أو الشروع في تقديمها أو تعرضها للمخاطر أو المشاكل، حسبما هو مبين في خطط عملها، على تنفيذ مخرجاتها.

٨١- وأبلغتنا الإدارة بصعوبة ترميز الروابط في نظام الإدارة العالمي وبتعذر تمويل سبل توفير المنتجات والخدمات الواردة في خطط العمل ما لم ترتبط خطة العمل بشكل معتمد بمخرج ذات صلة. ولكنها وافقت على أن الرابط ينبغي تفسيره بشكل أفضل عند الإبلاغ (خارج نظام الإدارة العالمي).

٨٢- وإذا كان الإبلاغ عن استعراض منتصف المدة يتطلب التركيز على المنتجات والخدمات الرئيسية، فمن الضروري أن تحدد البرامج المنتجات والخدمات وأن تستخدمها بشكل موحد عند ذكر كل منجز من المنجزات المستهدفة بدءاً من مرحلة التخطيط التشغيلي ووصولاً إلى تقييم الرصد والأداء بهدف تيسير ربطها بالمنجزات المستهدفة والمخرجات. ولا فإن الإبلاغ عن التقدم المحرز على مستوى المخرجات، بدون عرض المنتجات والخدمات عن طريق المنجزات المستهدفة على نحو متسق، لن ييسر تحليل التقدم المحرز نحو تحقيق المخرجات وتقييم قيمتها.

٨٣- وأوصينا بأن تشارك إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء في العمل بشكل وثيق مع المسؤولين عن البرامج، وأن تحسن النموذج الخاص باستعراض منتصف المدة حسبما تم الاتفاق عليه بهدف تحقيق روابط أكثر وضوحاً بين عمليات التنفيذ الجارية والمنجزات المستهدفة المزمع تنفيذها.

قياس المخرجات والتقدم المحرز على أساس المؤشرات، البيانات الأساسية والأهداف والمخاطر البرمجية

٨٤- وقبل أن يتم تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق المخرجات، لاحظنا أنه يتعين اتخاذ عدة خطوات أوردت تفاصيلها إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء في المذكرة الإرشادية لنظام الإدارة العالمي بشأن استعراض منتصف المدة فيما يتعلق بالمهام الرئيسية وخطة العمل والمخرجات. واستدعت المذكرة الإرشادية بشأن المخرجات تحديث القيم الخاصة بالمؤشرات وذكر التعليقات حول التقدم الفعلي فيما يتعلق بالمؤشرات، حيث ينبغي مقارنة قيمة تقدم المؤشرات بقيمة الأهداف. ولاحظنا أيضاً أن القسم الفرعي لاستعراض منتصف المدة، المعنون "المخاطر والاقتراضات"، يتطلب مناقشة الشروط والأحداث التي لا يمكن التحكم فيها استناداً إلى سجل المخاطر، والتي سبق أن أثرت أو من المحتمل أن تؤثر على تحقيق المنجزات المستهدفة والمخرجات، والاستراتيجيات المستخدمة أو التي يعتزم استخدامها من أجل التخفيف من وطأة المخاطر، ضمن جملة أمور أخرى.

٨٥- وبين الاستعراض الذي أجريناه للفئتين ١ و ٥ أنه تم وصف جميع المخرجات بأنها "على المسار الصحيح". ويستنتى منها برنامج مكافحة السل الذي قام بتحديث قيمته المستهدفة فيما يتعلق بالمؤشر، "عدد

البلدان التي أوصت المنظمة بإجراء تشخيص سريع للسبل فيها والتي يتم بها تنفيذ برنامج السبل المقاوم للأدوية"، بينما لم تجر البرامج الأخرى تحديثاً لقيمتها المستهدفة فيما يتعلق بمؤشرات مخرجاتها عند بلوغ منتصف المدة. وأعلمنا مديرو البرامج أن الإبلاغ عن التقدم المحرز على مستوى المخرجات باستخدام المؤشرات لم يكن من متطلبات استعراض منتصف المدة وإنما كان من المتطلبات التي حددتها إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء.

٨٦- وفُسِّرت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء أنه سيتعين على المسؤولين عن الإبلاغ على مستوى المخرجات أن يأخذوا في الاعتبار هيكل النتائج بمجمله ومحتوى هذه النتائج، بما فيه كيفية قياسها، عند البت بشأن المساهمة في تحقيق المخرجات. وأعلمتنا الإدارة كذلك بأن تحديث القيمة المستهدفة للمؤشرات المتعلقة بالمخرجات لا يعتبر من المتطلبات، إنما من المتوقع أن تبت الإدارة بشأن التقدم المحرز نحو تحقيق الغايات. وليس هناك عائق يحول دون إبلاغ البرامج عن التقدم المحرز بشأن القيم المستهدفة للمؤشرات المتعلقة بمخرجاتها على مستوى المكتب الرئيسي، وذلك للأغراض الإدارية الداخلية الخاصة بها عند الاقتضاء. وأعلمتنا الإدارة أيضاً باتخاذ إجراءات ترمي إلى تحسين المعلومات واستكمالها، لا سيما فيما يتعلق بالميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، مع أنها توافق على ضرورة تحديث عدة مؤشرات في الميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥.

٨٧- وتكون البرامج قادرة على البت بشكل أفضل في التقدم المحرز نحو تحقيق المخرجات الخاصة بها إذا تم تحديث القيم المستهدفة. وبما أن العديد من المؤشرات كانت تعتمد على بيانات أساسية مماثلة لتلك الخاصة بالفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٢ فإن استعراض منتصف المدة يمثل فرصة لتحديث غاياتها وكذلك بياناتها الأساسية على أساس البيانات المتاحة والتي تم التحقق منها.

٨٨- ونسلط الضوء على أنه في حال لم يجر تحديث البيانات الأساسية والغايات عند استعراض منتصف المدة على الأقل، قد لا يتم تقييم البرامج في وقت مبكر على أساس احتمال عدم تحقيق مخرجاتها وعدم تحديد المخاطر المتصلة بها والتخفيف من وطأتها. وقد لا يتم أيضاً تصعيد المسائل التي تتطلب قراراً/ إجراءً من الإدارة العليا بشكل مناسب من أجل اتخاذ إجراء أو إجراءات تصويبية. وعلاوة على ذلك، فإن عدم تحديث المخاطر لن يزود البرامج بالمعلومات بشأن استمرار المخاطر المحددة سابقاً وتهديدها لتنفيذ المخرجات أو بشأن التهديدات الجديدة القائمة التي قد لا يتم أخذها في الاعتبار عند تحليل التقدم المحرز على مستوى المخرجات.

٨٩- ونوصي بأن تطلب إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء من المسؤولين النظر في تحديث مجموعة البيانات الأساسية والغايات عند استعراض منتصف المدة، واستخدام تقديرات القيمة نفسها للمخرجات في إطار استعراض منتصف المدة؛ وتعزيز النموذج الخاص باستعراض منتصف المدة من خلال النظر في حاجة المسؤولين عن البرامج، إلى استخدام المخاطر الخاصة بالمخرجات في تحليل التقدم المحرز في تنفيذ المخرجات والتوفيق بين هذه المخاطر والمخاطر الموثقة في سجل المخاطر؛ ودعوة المسؤولين عن البرنامج إلى تحديث المخاطر المتعلقة بتنفيذ المخرجات وإلى استخدام نفس الطريقة في تحليل التقدم المحرز نحو تحقيق المخرجات.

استخدام التنفيذ المالي المخطط له في عملية الإبلاغ

٩٠- ولاحظنا أن استعراض منتصف المدة يتطلب الإبلاغ عن التنفيذ المالي للبرامج عند منتصف المدة في إطار القسم المعنون "ملخص التنفيذ المالي". وصممت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء، تقارير الرصد المالي كي تتمكن البرامج من استكمال هذا القسم. وعند توفير البرامج للمدخلات على الملخص، طُلب منها أن

تتظر في ما يلي: (أ) المسائل المالية الرئيسية مقابل الميزانية البرمجية المعتمدة والأموال المتاحة للمجال البرمجي في المكتب الرئيسي وللـمجال البرمجي ككل؛ (ب) المسائل المتعلقة بالتنفيذ المالي التي تؤثر على تنفيذ البرنامج؛ (ج) تدابير الكفاءة المنفذة.

٩١- وتبين لنا على أثر النظر في تقارير الرصد المالي أنها تعتمد على التنفيذ المتوقع بحلول ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ باعتباره نهاية السنة الأولى من الثانية والتاريخ الذي يشمل استعراض منتصف المدة. وبالمثل، تم عرض النسب المئوية للتنفيذ المتوقع مقابل الميزانية المنقحة والميزانية المعتمدة والأموال المتاحة إلا أن التعليمات الواردة في نموذج استعراض منتصف المدة لم تحدد بوضوح النسب المئوية التي يتعين على البرامج استخدامها خلال عرضها للتنفيذ المالي الخاص بها.

٩٢- وأعلمتنا الإدارة أن المعلومات المتاحة عند بداية عملية استعراض منتصف المدة تستند إلى أحدث البيانات المالية المتاحة. وبما أن المعلومات المتعلقة بإقفال الحسابات المالية في نهاية العام تتاح مع بضعة أشهر من التأخير، تم بالتالي استخدام بيانات التنفيذ المتوقع واستبدالها فيما بعد بمرحلة أكثر تقدماً من العملية (في آذار/مارس ٢٠١٥) بالبيانات الفعلية المتعلقة بإقفال الحسابات المالية في نهاية العام عند إتاحتها.

٩٣- وأوصينا بأن تعزز إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء نموذج استعراض منتصف المدة من خلال ذكرها صراحة التعليمات الخاصة ببيانات التنفيذ المالي التي ينبغي استخدامها لأغراض الإبلاغ، في المذكرة الإرشادية الخاصة باستعراض منتصف المدة أو في النموذج نفسه؛ وضمان استخدام البيانات المالية الفعلية كما وردت بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر لأغراض الإبلاغ عبر الفئات الخاصة باستعراض منتصف المدة.

تحليل جودة نتائج البرامج واستعراضها والإبلاغ عنها

٩٤- لاحظنا إحراز تقدم في رصد تنفيذ الميزانية البرمجية والإبلاغ عنه من خلال الإرشادات والأدوات التي وفرتها إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء، وإن كان لا يزال هناك مجالات تستدعي التحسين منها جودة التحليل والاستعراض والإبلاغ عن التقدم المحرز نحو النتائج المزمع تحقيقها وكيفية إسهام مخرجات المنظمة في الحاصل.

٩٥- ويتطلب الإبلاغ القائم على النتائج توليد المعلومات وتحليل التقدم المرتبط بها نحو تحقيق النتائج باستخدام مقاييس الأداء، وتغيير أسلوب التفكير فيما يتعلق بتحقيق النتائج. ويجب أن يقوم استعراض منتصف المدة، باعتباره القرار الأساسي الذي تقوم عليه الإجراءات المستقبلية على صعيد البرامج، بتوفير المعلومات والتحليلات والمداخلات الأخرى المطلوبة من البرامج بهدف التوصل إلى تقييم موضوعي وموثوق للتقدم الذي أحرزته المنظمة نحو النتائج المزمع تحقيقها. واعترفت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء وبعض البرامج أن هناك حاجة إلى مواصلة تعزيز القدرات في المجالات المتعلقة بتحليل النتائج واستعراضها والإبلاغ عنها في هذا المجال، بما أنها المرة الأولى التي تبلغ فيها المنظمة عن سلسلة النتائج الجديدة القائمة على النتائج.

٩٦- وأوصينا أن تتعاون إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء مع إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد المبادرات في مجالي بناء القدرات والتعلم وتقديمها بشكل مناسب عبر البرامج سعياً إلى تعزيز تحليل النتائج واستعراضها والإبلاغ عنها.

٢-١-٥ رصد خطة عمل البرامج

الإبلاغ عن حالة المهام الرئيسية المتعلقة بخطة العمل وحالة التقدم

٩٧- تتطلب الإجراءات المحددة في إجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بإدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء (PRP.SOP.II.012) أن يعتمد رصد الأنشطة (المهام الفرعية) والمنتجات والخدمات (المهام الرئيسية) وخطط العمل على استعراض مديري المهام للتقدم التقني والتنفيذ المالي والتقدم المحرز وحالات المهام لجميع مكونات خطة العمل. ويتم تنفيذ هذا النشاط كجزء من عملية الرصد المخصصة. واستناداً إلى هذا الاستعراض، يُدخل مدير المهمة بعد ذلك التعليقات والتحديثات المتعلقة بالرصد ويقدم وضع المهمة (لم تبدأ بعد، قيد التنفيذ، أنجزت، معلقة) وحالة التقدم (على المسار السليم، معرضة للمخاطر، تواجه مشاكل) فيما يتعلق بالأنشطة والنواتج التي تقع تحت مسؤوليتهم.

٩٨- وأشارت البيانات المستخرجة من نظام الإدارة العالمي إلى وجود بعض المهام مع تصنيف "لم تبدأ بعد" مع أن حالة التقدم كانت "على المسار السليم". ولاحظنا أيضاً تصنيف بعض المهام بأنها "لم تبدأ بعد" على الرغم من وجود أعباء ومصروفات تتعلق بها.

٩٩- وأكدت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء أن التصنيفين "لم تبدأ بعد" و"على المسار السليم" هما في الواقع تصنيفان مبدئيان معتمدان من النظام لتصنيف "حالة المهمة" و"حالة التقدم" على التوالي. ولكننا لاحظنا أنه على الرغم من أنهما تصنيفان مبدئيان من النظام ذاته، فإنهما يصبحان غير مناسبين بمجرد الاضطلاع بالأنشطة وقياس تنفيذ البرامج بالفعل لأغراض التقرير.

١٠٠- ولاحظنا أيضاً أن هناك مهام رئيسية مع تصنيف حالة المهام "قيد التنفيذ" وحالة التقدم "على المسار السليم" إلا أن وضع المهام لجميع المهام الفرعية التابعة لها كان "لم تبدأ بعد" بينما كانت حالة التقدم "على المسار السليم". ورأينا أنه في حالة عدم البدء في المهمة بعد، فلا يجوز وصف تنفيذها بأنه "على المسار السليم" نظراً لعدم وجود نواتج يمكن أن تكون أساساً لهذا التقييم. وبالمثل، لم يكن بالإمكان وصف تنفيذ "المهام الرئيسية" بأنه "قيد التنفيذ" أو "على المسار السليم" بسبب عدم البدء في المهام الفرعية المتصلة بها بعد. وفيما يتعلق بتاريخ التقدم، لاحظنا أن بعض الإدارات/الوحدات التي تنفذ المشاريع للفئتين ١ و ٥ لم تقم بتحديث بعض المهام الرئيسية أو الفرعية.

١٠١- وشددنا على أن المنتجات والخدمات المحددة في خطط العمل تساهم جميعها من الناحية المادية في تحقيق نتائج البرامج. ويجب الحفاظ على نزاهة المعلومات المستخدمة كأساس لتنفيذ القرارات المتعلقة بالبرامج بما أن التقدم المحرز على صعيد البرامج ينعكس في نواتج عمليات التقييم الذاتي. وعليه، يجب على الأقل استكمال أساس القرارات المتخذة فيما يتعلق بوضع مهام البرامج وتحديثها

١٠٢- وتم الإبلاغ عن هذه الملاحظات في التقرير السابق لمراجعة الحسابات، وتثير نفس الشروط التي تمت ملاحظتها القلق الآن إزاء عدم فعالية ضوابط الرقابة المستعملة لرصد البيانات في نظام الإدارة العالمي. ومع أن مديري البرامج لا يعتبرون نظام الإدارة العالمي أداة لإدارة البرامج، بيد أن هناك حاجة إلى المحافظة على دقة البيانات الموجودة بالنظام وما يوفره من معلومات.

١٠٣- وأوصينا بأن يقوم مديرو البرامج/ المسؤولون عن البرامج للفئتين ١ و ٥ بتعزيز أنشطة الرصد التي يضطلعون بها فيما يتعلق بوضع المهام والتقدم المحرز في كل خطة عمل بهدف ضمان تجسيد البيانات التي تظهر في نظام الإدارة العالمي لواقع البرامج في أي فترة زمنية.

الأعباء والنفقات التي تتجاوز بنود المساهمات المخصصة في الميزانيات أو تفتقر إليها.

١٠٤- لاحظنا أنه من الضروري، خلال تنفيذ خطط العمل، استعراض المعاملات المالية ذات الصلة بها، بما فيها الأعباء والنفقات، وتصويب أي خطأ في تسجيل الأعباء والنفقات والأموال المتاحة فضلاً عن تصويب النفقات المتعلقة بتخصيص قيمة PTAE. ويسمح بالنفقات في حدود الميزانية المخصصة لبند المساهمة.

١٠٥- ولكن أشار الاستعراض الذي أجريناه للبيانات في نظام الإدارة العالمي إلى ٢٣ مهمة رئيسية في الفئتين ١ و ٥، بما فيها الأعباء والنفقات التي تتجاوز الميزانيات المخصصة ببند المساهمات أو التي تفتقر إليها. وكان هناك أيضاً مهمة رئيسية بدون تحديد التكاليف المخططة والميزانية المخصصة لبند المساهمات، بالرغم من ذكر الأعباء والنفقات. ويلخص الجدولان ألف وباء أدناه المعلومات المتعلقة بالنفقات التي تتجاوز الميزانيات المخصصة لبنود المساهمات والأعباء/ النفقات التي لا تخصص لها بنود مساهمات في الميزانيات على التوالي.

الجدول ألف: الأعباء والنفقات التي تتجاوز الميزانيات المخصصة على مستوى المهمة لفئتي البرامج ١ و ٥ (بالدولار الأمريكي)

البرنامج	التكاليف المخططة (أ)	الميزانية المخصصة لبنود المساهمات (ب)	الأعباء والنفقات (ج)	الرصيد المتاح (ب و ج)
٠١-١	٩ ٩١٥ ١٢٧,٩٨	٥ ٠١٣ ٩٦١,٠٠	٦ ٣٦٧ ٧٠٠,٤٤	١ ٣٥٣ ٧٣٩,٤٤
٠٢-١	٩ ٩١٠ ٠٩٢,٧٢	٥ ٨٥٦ ٣١٤,٠٠	٦ ١٠٤ ٣٧٨,١٥	(٢٤٨ ٠٦٤,١٥)
٠٣-١	٤٣٤ ٤٨٧,٠٠	٣٩٤ ٦٠٣,٠٠	٣٩٩ ٣٧٨,٥٩	(٤ ٧٧٥,٥٩)
٠٤-١	٣ ٠١٦ ٨١٠,٠٠	١ ٥٣١ ٢٥١,٠٠	١ ٧٩١ ٦٩٣,٧٦	(٢٦٠ ٤٤٢,٧٦)
٠٥-١	٤ ٨١١ ٢٥٠,٠٠	٣ ١١٧ ٦٧٠,٠٠	٣ ٦١٧ ٩٩٥,٧١	(٥٠٠ ٣٢٥,٧١)
٠١-٥	٤ ٩٠٥ ٨٨٥,٤٢	٢ ٧٨٨ ٧٣٢,٠٠	٢ ٨١٨ ٥٢١,٢٣	(٢٩ ٧٨٩,٢٣)
٠٣-٥	١٠٠ ٨٥٠,٠٠	٩٧ ٥٤١,٠٠	١١٢ ٦٧٠,٧٦	(١٥ ١٢٩,٧٦)
٠٤-٥	١ ٠٦٧ ٠٠٠,٠٠	٣٦٥ ١٣٤,٠٠	٧٠١ ٨٦٦,٠٠	(١٤٨ ٧٨٢,١٧)
٠٥-٥	٥ ٥٨٢ ٤١٧,٠٠	٢ ٨٧٢ ٥١٤,٠٠	٣ ١٧٣ ٨٠٩,٠٠	(٣٠١ ٢٩٥,٠٠)
٠٦-٥	١ ٨٦٣ ٨٨٥,٤٢	٩٥٤ ٦١٤,٠٠	٩٨١ ٠٧٤,١٧	(٢٦ ٤٦٠,١٧)

**الجدول باء: الأعباء والنفقات التي لا تخصص لها ميزانيات لبنود المساهمات
لفئتي البرامج ١ و ٥ (بالدولار الأمريكي)**

البرنامج	التكاليف المخططة	الميزانية المخصصة لبنود المساهمات	الأعباء والنفقات
٠١-١	٣٩٢ ٤٩٠,٠٠	صفر	٣١٨ ٧٧٩,٠٢
٠٤-١	٣٨٢ ٠٠٠,٠٠	صفر	١٤٤ ٨٨٦,٠٠
٠١-٥	٢ ٣٠٠ ٠٠٠,٠٠	صفر	١٤ ١٤٩,٤٣
٠٣-٥	١ ٠٠٠,٠٠	صفر	٤٥٢,٨٣
٠٥-٥	١ ٠٥٠ ٠٠٠,٠٠	صفر	١ ٢٣١ ٢٣٢,١٩
٠٦-٥	٤ ٢٠٨ ٧٥٠,٠٠	صفر	٧٣ ٨١٩,٠٤

١٠٦- تم إخطارنا بأن نظام الإدارة العالمي لا يحجب النفقات التي ينبغي معالجتها إذا كانت الميزانية المخصصة كافية على مستوى خطة العمل ولكن ليس على مستوى المهمة. ويتحقق النظام من أن مجموع الميزانية المخصصة لخطة العمل الجاري استعراضها يندرج في إطار مجموع التكاليف المخططة لخطة العمل، بحيث يتم استبعاد تجاوز مجموع الميزانية المخصصة التكاليف المخططة على مستوى المشروع، لا يتم النظر في طلب الاستعراض في هذه الحالة.

١٠٧- ونقرّ بأن التكاليف المخططة والميزانيات المخصصة قد تحتاج إلى استعراضها مع تغيّر الظروف. ولكننا نشدد على أن أي حركة للأموال من مهمة/ مشروع إلى آخر قد تؤثر على تحقيق المنجزات المستهدفة لكل مهمة، لاسيما للأنشطة التي شهدت انخفاضاً في الميزانية/ الأموال. وعلاوة على ذلك، فإن القرار الذي يتخذه مديرو المشاريع بشأن نقل الأموال من نشاط إلى آخر يشكل خطراً يتمثل في احتمال تخصيص الميزانيات لمهام لا تعتبر ملائمة في إطار الاتفاق المبرم مع الجهة المانحة أو الاستخدام المحدد لمصادر الأموال. وكان من المفترض أن يتم التصدي لأوجه القصور المتكررة التي لاحظناها في خطط العمل عن طريق إجراء رصد أكثر فعالية وانتظاماً لخطط العمل حسب الاقتضاء.

١٠٨- وأوصينا بأن يضمن مديرو البرامج/ المسؤولين عن البرامج تناسب الأرقام المالية وأرقام الميزانية، لاسيما عند بداية عمليات التقييم الدورية حتى يكون لهذه البيانات ارتباطاً وثيقاً بالإنجازات المبلغ عنها.

٢-٢ إدارة الموارد البشرية

١٠٩- توفر إدارة الموارد البشرية الزخم اللازم لإدماج عمليات المنظمة واستراتيجياتها في جميع المستويات التنظيمية، وفي إطار ثقافات وسياق ومخرجات متشعبة على نطاق واسع. ويعزز الجمع بين السياسات الفعالة والهيكل والثقافة الظروف الملائمة لتحقيق الامتياز في إدارة رأس المال البشري على صعيد المنظمة. ومع بداية الإصلاح في إدارة الموارد البشرية في المنظمة عن طريق الاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية، ونحن على يقين بأن التغيير الناجم عن وضع استراتيجية جديدة والتعقيدات المرتبطة بأكبر استثمار قامت به المنظمة، يستدعي وضع ضوابط محكمة.

٢-٢-١ التطورات الإيجابية في إدارة الموارد البشرية

١١٠- نعتزف باعتماد الاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية التي تتواءم مع الإصلاح الجاري في المنظمة. وتتألف الاستراتيجية من مسارين ولكل واحد منهما ثلاث ركائز تحدد الأساس الذي يستند إليه ما يلي: (أ) اجتذاب المواهب؛ (ب) إدارة هذه المواهب؛ (ج) وتهيئة بيئة مواتية. ويقوم المسار الثاني على أربعة مبادئ شاملة تتضمن التوازن بين الجنسين والتنوع والتعاون والمساءلة. إن تنفيذ الاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية يتم على مرحلتين بدءاً بمرحلة التصميم والبناء التي تم تنفيذها بين عام ٢٠١٣ وعام ٢٠١٥، وينتهي بمرحلة التنفيذ المخططة للفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠.

١١١- ونعتزف كذلك بعمل إدارة الموارد البشرية ونثني عليها للمعالم الرئيسية المحققة في تنفيذ الاستراتيجية، لاسيما على مستوى ركائزها الثلاث مع إيلاء الاعتبار لمبادئها الشاملة. وتجدر الإشارة إلى أوجه التقدم في الأعمال الأولية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية صوب اعتماد نظام التوظيف الجديد وتحسين وصف المناصب وإضفاء الطابع المؤسسي على عملية اختيار رؤساء مكاتب المنظمة.

١١٢- وفيما يتعلق بالمواهب وإدارة المسار الوظيفي، شددنا على أهمية العمل الذي اضطلعت به إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتعاقب الموظفين على نطاق المنظمة والتحسينات المدخلة على النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء، وتعزيز الإطار المؤسسي للتعليم والتنمية وكذلك تنفيذ أداة التعلم الإلكتروني iLearn.

١١٣- وقمنا بتحديد فرص التحسين كي نتظر فيها المنظمة بما يتواءم مع هدفنا على مستوى المحاسبة المتمثل في مواصلة تعزيز الضوابط والمساءلة في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وتتم مناقشة هذه الجوانب في الفقرات التالية:

٢-٢-٢ تصريف الشؤون وإدارة التغيير في الموارد البشرية

استراتيجية إدارة التغيير الرسمية في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

١١٤- ينبغي من أجل نجاح تصريف الشؤون أن تحظى المنظمات بسياسات وإجراءات داخلية فعالة وبوسائل الحماية اللازمة للتصدي لمواطن الضعف في العملية. ويتوقف ذلك على كيفية تصميم العمليات وكيفية تفويض الأدوار والمسؤوليات وكيفية وضع البروتوكولات. ويزداد تصريف شؤون الموارد البشرية تعقيداً عند إدخال التغيير أو الإصلاح.

١١٥- وقد لاحظنا عند تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، عدم وجود استراتيجية رسمية لإدارة التغيير من أجل توفير الدعم اللازم لتفعيل التغيير. ومع إقرارنا بأن إدارة الموارد البشرية تؤدي واجباتها وتنجزها على الرغم من القيود المفروضة عليها مثل عدم توافر الموارد، فمازالت الحاجة قائمة إلى نظم وإجراءات مُتقنة الصياغة وجيدة الأداء لإدارة التغيير على نحو أفضل. وتظل المبادرات خاضعة للتغيير حتى أثناء تنفيذها، ومن ثم يلزم إدارة أي عقبات تحول دون نجاح التكيف مع التغيير إدارة منهجية ونظامية.

١١٦- وقد أوصينا بأن تطبق المنظمة استراتيجية وإجراءات رسمية لإدارة التغيير عند تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية المنقحة، من أجل ضمان خضوع "التغيير" المزمع إدخاله بما في ذلك المخاطر والمقاومة للسيطرة المحكمة.

خطة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

١١٧- أثناء تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والمخرجات، تنشأ الحاجة إلى إدخال التغيير عليها. ولا بد أن تتجلى هذه التغييرات في العملية وفي المعلومات المتأثرة بذلك، وفي الموافقات أو الصلاحيات ذات الصلة التي يجب أن تكون موثقة. ومن شأن خطة العمل/ التنفيذ الجيدة أن تقلل الاستراتيجية عن طريق وضع الخطوط العريضة للعملية أو الخطوات اللازمة لبلوغ الأهداف وتحديد المسؤوليات والمساءلة بشأن النتائج والالتزامات المتفق عليها.

١١٨- ويتوجه التنفيذ المرحلي لاستراتيجية الموارد البشرية من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠٢٠ من خلال خطة عمل تستند إلى التوصيات المحدثة التي صدرت عن اجتماع المجلس العالمي المشترك للموظفين والإدارة في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٣. وتغطي الخطة المذكورة أيضاً الإجراءات المتوقعة في الشائبة ٢٠١٤-٢٠١٥ بالاستناد إلى التوصيات.

١١٩- وعند النظر في خطة العمل تبين لنا أنها مازالت في حاجة إلى التحسين من حيث اكتمال المعلومات بشأن الإجراءات التي ينبغي اتخاذها، ومتى/ كيف ينبغي اتخاذها، ومن الذي ينبغي أن يتخذها، وما هي الموارد اللازمة، وكيف سيُرصَد التقدم المُحرز، وكيف ستُقاس النتائج. ونظراً لأن خطة العمل هي الأداة الرئيسية المستخدمة في تفعيل الاستراتيجيات، فإنها وثيقة بالغة الأهمية يجب أن تحتوي على المعلومات اللازمة لصنع القرارات المستنيرة. ومن الضروري وضع خطة عامة لتنفيذ الاستراتيجية، تُستخلص منها خطة ثنائية أو متعددة السنوات، من أجل تقديم لمحة عامة عن تنفيذ الاستراتيجية. وفي غياب هذه الخطة، سيظل تتبع التقدم وصنع القرار مصدراً للتحدي.

١٢٠- وقد أوصينا بأن تضع المنظمة خطة عمل/ تنفيذ بشأن استراتيجية الموارد البشرية من أجل تيسير التنفيذ والرصد وقياس النتائج، وتحديد المسؤولين عن النتائج، وبذا دعم التحرك قدماً بالقرارات التي ستصدر لاحقاً على نحو من الكفاءة.

هيكل محدد بدقة لتصرف الشؤون الخاصة بتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

١٢١- يُعد تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين والموظفين. ويتوقف التنفيذ الناجح للاستراتيجية على أداء الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والقدرة على دعم الإدارة والموظفين في الإسهام في النجاح العام لعملية إصلاح المنظمة. ويُعد التنفيذ بالغ الأهمية نظراً لهيكل المنظمة المتعدد المستويات.

١٢٢- وقد لاحظنا عدم وجود ترتيبات رسمية لتصرف الشؤون من أجل تنفيذ كل مبادرة من المبادرات المدرجة في الاستراتيجية. وفيما يتعلق بالتخطيط لتعاقب الموظفين، ينبغي أن تتوافر البيانات الخاصة بالمكاتب الرئيسية بشأن حالات التقاعد والقرارات الخاصة بالوظائف والإجراءات بشأن الشواغر، لدى إدارة الموارد البشرية ليتسنى لها صنع القرار المستنير بشأن المبادرة ورصد التقدم والتبليغ عنه. وفي حين أن المبادرات تستهدف التنفيذ العالمي، فلا يوجد في المقر الرئيسي أي مسؤول عن تيسير المنجزات المستهدفة العالمية ورصدها. كما وجدنا أن الصلات والتعاون وخطوط التبليغ ليست محددة بوضوح.

١٢٣- ونظراً لأن تنفيذ الاستراتيجية يتضمن مشاركة الموظفين والتزامهم في جميع مستويات المنظمة على الصعيد العالمي، فمن المهم للغاية تعريف الأدوار والمسؤولية والمساءلة المنوطة بكل طرف فاعل أو جهة تمكينية، من أجل المساعدة على ضمان نجاح الاستراتيجية، ومن ثم يلزم تحديد المسؤوليات وجوانب المساءلة

الخاصة بمالكي العمليات والأطراف الفاعلة الرئيسية في سبيل إدارة التنفيذ العام للاستراتيجية ورصدها على نحو من الكفاءة والفعالية.

١٢٤- وقد أوصينا بأن تقوم المنظمة بما يلي: (أ) صياغة ترتيبات سليمة ووثيقة لتصريف الشؤون الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية كي تنظر فيها الهيئة/ المكتب المعني، على أن تحدد هذه الترتيبات بين جملة أمور، أدوار الجهات التمكينية ومسؤولياتها والتعاون فيما بينها، والمتطلبات من البيانات، والصلات الخاصة بالرصد والتبليغ، من أجل ضمان تنفيذ ورصد استراتيجية الموارد البشرية على النحو الملائم؛ (ب) توضيح الطريقة التي ستدار بها العلاقات التعاونية الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية بما في ذلك عملية صنع القرار، والمسؤولية النهائية عن القرارات، ومعايير تفويض السلطة والأشخاص الذين ستفوض إليهم، والآليات التي ينبغي وضعها لضمان أداء جميع الجهات التمكينية لجوانب المساءلة؛ (ج) صياغة آلية وتنفيذها لتعنى بالتبليغ عن جوانب المساءلة بشأن استراتيجية الموارد البشرية، وإرساء الصلات مع إدارة البرامج والأداء.

تحديد المخاطر على نحو شامل

١٢٥- تُقر استراتيجية الموارد البشرية المنقحة بالمخاطر المتأصلة في تنفيذها، مثل نقص الموارد اللازمة لتعبئة مختلف المبادرات الخاصة بالموارد البشرية؛ وعدم كفاية النظم والأدوات الراهنة؛ وعدم التزام جميع الجهات التمكينية بتنفيذ الاستراتيجية؛ وتغير الأولويات؛ وضرورة التعامل مع التوقعات. وفي ظل وجود هذه المخاطر المعترف بها، يلزم على إدارة الموارد البشرية أن تضع إجراءات فعالة للتخفيف من وطأتها كي تتسنى إدارتها.

١٢٦- وفي حين أنه من المتوقع أن يتعرض تنفيذ كل مبادرة لعدد من المخاطر، فقد لاحظنا أنه لم يُحدد سوى خطر واحد وإجراء واحد للاستجابة له لكل مبادرة من المبادرات. ويعطي ذلك صورة غير كاملة لمواصفات المخاطر الخاصة بكل مبادرة حتى على مستوى الاستراتيجية. وتؤدي المعلومات غير الكافية عن المخاطر إلى تقليص الضمانات التي تكفل تحقيق النتائج في الإطار الزمني المحدد، ما يؤثر في النهاية على إنجاز النتائج المتوقعة من الاستراتيجية.

١٢٧- وقد أوصينا بأن تحدد المنظمة المخاطر التي ينطوي عليها تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية على نحو شامل وأن توثق هذه المخاطر رسمياً بالنسبة إلى كل مبادرة من مبادرات الاستراتيجية لضمان تطبيق الإجراءات الملائمة لتخفيف وطأتها.

٣-٢-٢ التوظيف

تواجد هيئة اختيار الموظفين أثناء عملية التوظيف

١٢٨- لاحظنا من خلال استعراض الموظفين المختارين/ المعيّنين في عام ٢٠١٤ والوثائق المتعلقة بذلك، أن ٥٥٪ من عمليات الاختيار الفعلية التي أجريت منذ ١٥ آذار/ مارس ٢٠١٤ لتعيين الموظفين، امتثلت للغاية المحددة في عملية الاختيار المتسقة. ولم تقل إلا بنسبة ١٠٪ عن الغاية المحددة لنهاية كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤ البالغة ٦٥٪. ومع مراعاة الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية الاختيار، والتي بدأت في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٤ ومقارنتها بأداء عملية الاختيار السابقة، نجد أن النتائج تستحق الثناء.

١٢٩- ومع ذلك فقد لاحظنا أن تواجد المدير المكلف بالتعيين وهيئة الاختيار وسائر الأطراف المشاركة في عملية الاختيار يكون محدوداً بإطار زمني معين. ويحدث ذلك على الأخص عندما يكون الموظفون المعنيون لديهم أولويات منافسة. كما لوحظ التأخر في عملية الاختيار عندما يستغرق المديرون المكلفون بالتعيين وقتاً طويلاً في إعادة الوثائق التي تتطلب قراراتهم بشأنها/ موافقتهم عليها.

١٣٠- ونحن نؤكد أن تواجد المدير المكلف بالتعيين وهيئة الاختيار وسائر الأطراف المشاركة في عملية الاختيار، يُعد ضرورياً من أجل الوفاء بالإطار الزمني الذي تنص عليه عملية التوظيف. ومن أجل الوفاء بهذه الحاجة يجب التأكيد على الأهمية البالغة للوظائف التي يضطلع بها جميع أعضاء هيئة الاختيار فيما يتعلق بالتوظيف، وما يترتب على ذلك من ضرورة تخصيص فترات زمنية محددة لتعاون الأعضاء وتواجدهم، من أجل التصدي للتأخير الناجم عن ذلك في عملية التوظيف.

١٣١- وقد أوصينا بأن تتعاون إدارة الموارد البشرية عن كثب مع أعضاء هيئة الاختيار ووحدات التعيين وأفرقة التوظيف من أجل تحديد الوقت الأمثل لإجراء التقييم التقني وتقييم الكفاءة وضمان الامتثال للفترات الزمنية المتفق عليها، من أجل الحد من استمرار التأخير في عمليات التوظيف والاختيار.

إجراء التحقق من الجهات المرجعية أثناء عملية التوظيف

١٣٢- لاحظنا عند استعراض عملية الاختيار أن بعض الطلبات الخاصة بإجراء التحقق من الجهات المرجعية نُفذت في وقت متأخر من العملية يكاد يتزامن مع تاريخ موافقة صانع القرار على التوصية الصادرة عن هيئة الاختيار. وفي القائمة الخاصة بعمليات الاختيار المستكملة المقدمة إلى المقر الرئيسي، ورد أيضاً بعض طلبات إجراء التحقق من الجهات المرجعية التي نُفذت في وقت لاحق لصدر موافقة صانع القرار على تقرير الاختيار.

١٣٣- ولاحظنا أنه من مجموع المتقدمين للوظائف الخاضعين لعملية الاختيار المتسقة في الفترة الواقعة بين آذار/ مارس وكانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤، والبالغ عددهم ٩٩ متقدماً، أُجري التحقق من الجهات المرجعية في ١٥ من الحالات بعد موافقة صانع القرار على التوصيات بشأن التوظيف. وقد يؤدي التأخر في إجراء التحقق من الجهات المرجعية إلى تعثر عملية الاختيار، حيث وُجدت حالات مؤكدة لتلقي تعليقات سلبية كان في إمكانها أن تؤثر على القرارات المتخذة بل وأن تؤجل عملية التوظيف برمتها.

١٣٤- ويضمن التحقق من الجهات المرجعية أن الموظفين الذين تستقدمهم المنظمة وتختارهم هم الأكفأ لشغل الشواغر. وبإجراء التحقق من الجهات المرجعية في الوقت الملائم، يمكن للمنظمة أن تتلافى التكاليف المرتبطة بفشل فترات الاختبار وضعف الأداء، اللذين قد يؤثران على تقديم الخدمات إلى أصحاب المصلحة وأن يسبباً إلى صورة المنظمة أو سمعتها عموماً.

١٣٥- وقد أوصينا بأن تواصل المنظمة تعزيز رصد أنشطة التحقق من الجهات المرجعية لضمان أنها تُجرى في مرحلة مبكرة من عملية التوظيف من أجل تخفيف مخاطر تطويل الفترة التي تستغرقها عملية التوظيف.

مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية اختيار الموظفين المؤقتين

١٣٦- لاحظنا أنه في عملية اختيار الموظفين المؤقتين التي تتطلب إصدار إعلان عن الشواغر، تضطلع الإدارة المعنية بالتوظيف بمعظم الأنشطة البالغة الأهمية. ويتولى المدير المكلف بالتعيين تقييم المرشحين بواسطة الوسائل التي تُعتبر الأنسب. وعلى أقل تقدير، تُجرى المقابلات مع المرشحين الواردة أسماؤهم في القائمة

المختصرة (عن طريق الهاتف أو الفيديو) وقد تُستخدم الاختبارات التحريرية أيضاً. وتتولى الإدارة المعنية بالتوظيف توجيه هذه العملية بالكامل، ونحن لا نرى أن هذه الضوابط مصممة على النحو الأمثل.

١٣٧- وعند تحليل عمليات الاختيار الخاصة بالتعيينات المؤقتة خلال فترة تجاوزت ستة أشهر، وجدنا أن الشخص الذي سبق له العمل في الوظيفة نفسها على أساس مؤقت، تزداد فرصه واحتمالات اختياره للوظيفة المحددة المدة إذا ما تقدم لها. ويعود ذلك إلى الكفاءة التي اكتسبها هذا الشخص طوال مدة عمله كموظف يشغل منصب مؤقت. ويؤثر هذا الأسلوب تأثيراً مباشراً وإن كان غير مقصود على المتطلبات الخاصة بالمساواة بين الجنسين والتوازن الجغرافي، التي يلزم استيفائها عند اختيار الموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة وتوظيفهم. وتتطوي سياسة التوظيف هذه على تعمد عدم دعم الاستراتيجية المعتمدة لدى إدارة الموارد البشرية، ولذا ينبغي إعادة تنظيمها.

١٣٨- ونحن نتفق مع إدارة الموارد البشرية في ما أكدته من أن إحكام السيطرة سيتحقق بدخولها في مناقشات مع المديرين المكلفين بالتعيين بشأن ما يلي: (أ) إعداد قائمة مختصرة للمرشحين لضمان التنوع الجغرافي الكبير في الوظائف المؤقتة، الذي يشمل مواطني البلدان النامية على وجه الخصوص؛ (ب) إجراء اختبار تحريري ووضع أسئلة للمقابلات لتوجيه عملية التوظيف، وبذا ضمان النظام والشفافية. ويمكن أيضاً النظر في أن يضم تشكيل هيئة الاختيار أعضاء من خارج وحدة التوظيف عند استقدام الموظفين لشغل الوظائف المؤقتة.

١٣٩- وقد أوصينا بأن تشارك المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مشاركة قوية مع الإدارات المعنية بالتوظيف المسؤولة عن استقدام الموظفين المؤقتين، وأن تضمن أن سياسات التعيين المطبقة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للموارد البشرية التي تعتمدها المنظمة، وتضمن بذا استيفاء متطلبات الشفافية والمساواة بين الجنسين والتمثيل الجغرافي على نحو من الفعالية.

الاستخدام الأمثل لأداة تتبع الموارد البشرية من أجل تحسين عملية التوظيف

١٤٠- تتمثل فائدة من الفوائد العديدة لنظام تعقب الموارد البشرية، في تحليل الجهود الخاصة بالتوظيف وتنسيقها، من أجل إدارة البنية المفاهيمية المعروفة بمسمى رأس المال البشري. ويجري الحفاظ على هذه الأداة عادة لإجراء عمليات تجميع البيانات واستعادتها وإنتاج الإحصاءات والتبليغ. وقد لاحظنا أن هذه الأداة تيسر توزيع العمل الخاص باختيار الموظفين على الموظفين المسؤولين عن الموارد البشرية ومساعدتهم.

١٤١- ولكن عملية استكشاف أداة تتبع الموارد البشرية أوضحت لنا إمكاناتها الكبيرة لاحتواء المزيد من المعلومات البالغة الأهمية التي تلائم متطلبات التوظيف مثل الحساب التلقائي للمدة التي تستغرقها عملية التوظيف، وسبب وجود الوظيفة الشاغرة، والوقت الذي بدأت فيه عملية التوظيف، والمعلومات عن حالة الوظيفة وتمثيل الجنسين والتمثيل الجغرافي.

١٤٢- ووافقت إدارة الموارد البشرية على أنه يمكن بالفعل إدخال تحسينات من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لأداة تتبع الموارد البشرية. ويحق لإدارة الموارد البشرية أن تحصل على أفضل المعلومات لتكون أساساً تستند إليه في قراراتها وينبغي لإدارة المنظمة أن تدعمها في ذلك.

١٤٣- وقد أوصينا بأن تشارك المنظمة مشاركة نشطة في تغيير أداة التتبع لضمان احتوائها على خصائص تيسر رصد عمليات التوظيف والتبليغ عنها وتقييمها وتدعمها دعماً كاملاً.

٢-٤-٢ تخطيط القوى العاملة

اعتماد نموذج منظم لتخطيط القوى العاملة على النحو الذي طالبت به جمعية الصحة العالمية

١٤٤- يُعد تخطيط القوى العاملة من أفضل الاستراتيجيات لتحسين العمليات المؤسسية، حيث يدفع المنظمة إلى وضع خطة بشأن موازنة مواردها البشرية مع أهدافها وغاياتها. ويتمثل هذا التخطيط في عملية تحديد متطلبات المنظمة من الموارد البشرية ووضع خطة لضمان تلبية هذه المتطلبات.

١٤٥- وقد لاحظنا أن نموذج تخطيط القوى العاملة لم يُعتمد ولم يُستخدم في وضع استراتيجية وتوجيه عملية تنفيذها. وبدلاً من ذلك، قُدمت وثيقة عمل تُعتبر وفقاً لإدارة الموارد البشرية هيكلًا للاستراتيجية.

١٤٦- وقد تبين لنا أيضاً عدم إجراء جرد للمهارات على النحو المشار إليه في الوثيقة ج٥/٦٥ بتاريخ ٢٥ نيسان/ أبريل ٢٠١٢ ولم يُجرى هذا الجرد حتى يومنا هذا. ولاحظنا أيضاً عدم إجراء تحليل الفجوة الوظيفية بعد، رغم التخطيط لإجرائه في مرحلة لاحقة، حيث يُستحسن إجراؤه عندما تنفذ خطة التنقلات على الصعيد العالمي وتصبح الأداة كاملة التشغيل. كما لاحظنا عدم إجراء تقييم مخاطر القوى العاملة من أجل توفير المدخلات اللازمة لتخطيط القوى العاملة ووضع الاستراتيجية.

١٤٧- وقد أبلغنا بأن التوصيات بشأن المبادرات الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية التي صدرت عن الاجتماع الثاني عشر للمجلس العالمي المشترك للموظفين والإدارة في ٨-١٠ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٣، كانت بالفعل جزءاً من خطة التنفيذ. ومع ذلك فقد وجدنا أنه لا يمكن لهذه الخطة أن تُعتبر خطة التنفيذ الخاصة بالاستراتيجية بل هي مدخلات لعملية التنفيذ.

١٤٨- وتؤدي البيئة اللامركزية وسيناريو التمويل الذي لا يمكن التنبؤ به في المنظمة إلى زيادة الحاجة إلى تخطيط القوى العاملة. وتُعد العمليات المبدئية الضرورية لصياغة الاستراتيجيات إلى جانب الخطة المتقنة والأدوات اللازمة، جديرة بالدعم الكامل من جانب الإدارة.

١٤٩- وقد أوصينا بأن تقوم المنظمة بما يلي (أ) وضع نموذج لتخطيط القوى العاملة يوضح تفاصيل العمليات التي ستُستخدم في تخطيط القوى العاملة على النحو الذي طالبت به جمعية الصحة العالمية؛ (ب) إعداد الأدوات الملائمة في وقتها المناسب، مثل أدوات جرد المهارات، وتحليل الفجوة الوظيفية وفجوة المهارات، وتقييم مخاطر القوى العاملة، واستخدام هذه الأدوات في تحديد الاستراتيجيات الملائمة لسد الفجوات والتصدي للمخاطر؛

١٥٠- كما أوصينا بأن تقوم المنظمة بما يلي: (أ) اعتماد عملية منظمة لتخطيط التنفيذ تراعي هياكل تصريف الشؤون والمساءلة، والأنشطة، والمنجزات المستهدفة والأطر الزمنية، والحصائل/ النتائج، ومؤشرات الأداء، والمخاطر؛ ورصد التقدم في التنفيذ والتبليغ عنه، وجوانب المساءلة؛ (ب) استخلاص خطة تنفيذ/ عمل من العملية المنظمة الخاصة بتخطيط التنفيذ على أن تشمل هذه الخطة على آليات لتصريف الشؤون، وإدارة المخاطر، والرصد والتبليغ عن المنجزات المستهدفة لتوفير إرشادات تتسم بمزيد من الدقة.

٢-٢-٥ التخطيط لتعاقب الموظفين

سياسة وخطط التخطيط لتعاقب الموظفين

١٥١- يُعد تحديد المناصب الحاسمة الأهمية لضمان تواصل تقديم الخدمات وبلوغ الأهداف والغايات المؤسسية، والكفاءات اللازمة لهذه المناصب، من العمليات الرئيسية في التخطيط لتعاقب الموظفين. ولترسيخ هذا التخطيط في أي منظمة، ينبغي لها الاسترشاد بسياسة توفر إطاراً تعمل المنظمة في حدوده ويوجه العمل اللازم تنفيذه وكيفية تنفيذه.

١٥٢- وقد بدأت عملية التخطيط لتعيين خلف للموظفين المتقاعدين في المقر الرئيسي في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣ ثم توسّعت لتشمل الأقاليم؛ ومع ذلك فم نجد سياسة التخطيط لتعاقب الموظفين وخطته ضمن المخرجات المخطط لها في المبادرة الخاصة بذلك. وقد بدأت الجهود الخاصة بالتخطيط لتعاقب الموظفين بالفعل ولكن دون أن تسترشد هذه الجهود بسياسة خطة. وأكدت إدارة الموارد البشرية عدم وجود سياسة خطة للتخطيط لتعاقب الموظفين.

١٥٣- وقد لاحظنا بعض مصادر القلق المهمة في التقرير الذي قدمته لنا إدارة الموارد البشرية بشأن التخطيط لتعاقب الموظفين في المقر الرئيسي المعنون "التخطيط لتعاقب الموظفين على صعيد المنظمة"، وجدول التخطيط لتعاقب الموظفين الذي أعدته إدارة الموارد البشرية، وتتمثل فيما يلي:

(أ) من بين الوظائف الشاغرة بالفعل أو التي ستشغر في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٤ والبالغ عددها ١١٢ وظيفة، تُعد ٧٨ وظيفة أي ٦٩,٦٤٪ منها وظائف محورية أو حاسمة الأهمية للوفاء بولاية المنظمة، في حين أن ٧٧ وظيفة أي ٦٥,٨١٪ من الوظائف التي ستشغر في الفترة ٢٠١٥-٢٠١٦ والبالغ عددها ١١٧ وظيفة، تُعد أيضاً وظائف محورية؛

(ب) ومن بين الشواغر الناجمة عن التقاعد في عام ٢٠١٤ البالغ عددها ٧٥ وظيفة، والتي يعتزم الإعلان عنها باستخدام توصيفات الوظائف نفسها أو توصيفات منقحة، وشغلها عن طريق حركة التنقلات الداخلية الأفقية، وانتداب الموظفين والإعارة فيما بين الوكالات، لم تُشغل سوى ست وظائف، واستكملت عملية الاختيار الخاصة بوظيفتين، وتجري حالياً عملية استقدام الموظفين الخاصة بوظيفتين آخرين.

(ج) ومُددت فترة خدمة ١٧ من الموظفين الذين حل موعد تقاعدهم لتتجاوز سن التقاعد الإلزامية بفترات تتراوح بين ستة أشهر وأكثر من عام، منهم ١٢ موظفاً يشغلون وظائف محورية وخمسة يشغلون وظائف تمكينية؛

(د) ومن بين الموظفين الذين سيتقاعدون في الفترة ٢٠١٥-٢٠١٦ والبالغ عددهم ١١٧ موظفاً، هناك ٤٤ موظفاً سيبلغون سن التقاعد الإلزامية أو نهاية فترة تمديد خدمتهم في غضون الأشهر الستة القادمة أي الفترة التي تمتد حتى أيار/مايو ٢٠١٥، بما في ذلك تسعة موظفين مددت فترة خدمتهم لتتجاوز سن التقاعد الإلزامية؛

(هـ) وعلى صعيد المكاتب الرئيسية جميعها هناك ٤٦٩ موظفاً في الوظائف من الرتبة ف-٢ إلى الرتبة ف-٦ والوظائف غير المصنفة، ينتمون بالفعل إلى الشريحة العمرية ٥٣-٥٧، ما يجسد شيخوخة القوى العاملة في الوظائف الرفيعة المستوى.

١٥٤- وقد لاحظنا أن عملية الاختيار لم تبدأ في غضون الأشهر الستة السابقة للتقاعد المتوقع من الوظائف التي لا تتطلب تنقيح توصيفات الوظائف. أما بالنسبة إلى الوظائف التي تتطلب تنقيح توصيفات الوظائف، فلم يُحدد إطار زمني لبدء عملية الاختيار، ما قد يؤدي إلى تطويل الإجراءات.

١٥٥- وقد أوصينا بأن تصيغ المنظمة سياسة وخطة للتخطيط لتعاقب الموظفين، وأن تنفذ استراتيجية تعاقب الموظفين وتعممها على صعيد العملية الجارية لتخطيط القوى العاملة، مع التركيز بصفة خاصة على ما يلي: (أ) تحديد الشواغل المتوقعة والموظفين التاليين الذين يمكن أن يخلفونهم؛ (ب) تحديد احتياجات تنمية المهارات القيادية واتخاذ خطوات لتلبية هذه الاحتياجات عن طريق التدريب والإرشاد والتوجيه في سبيل النمو والتقدم المهني للموظفين؛ (ج) إنشاء مجمع للمهارات وملئه لضمان توافر الموظفين وشغل الوظائف عند شغورها

غياب استراتيجيات وخطة رسمية بشأن نقل المعارف

١٥٦- عندما يترك الموظفون الذين يتمتعون بأكبر قدر من الخبرة والمعرفة عملهم في منظمة ما، فإنهم يحملون معهم المعارف المؤسسية أو التاريخ المؤسسي لهذه المنظمة. وعندما يكون هؤلاء الموظفون على درجة عالية من المهارة ويتمتعون بالمعارف التي لا يمكن الاستعاضة عنها بسهولة، يؤدي ذلك إلى إلحاق الضرر بالمنظمة. ولذا فإن نقل المعارف يُعد جانباً بالغ الأهمية في التخطيط لتعاقب الموظفين أو أولوية قصوى للمنظمة حيث إنها تستند في المقام الأول إلى المعرفة.

١٥٧- وقد لاحظنا أن المنظمة قد أقرت بالفعل بأثر غياب التخطيط لتعاقب الموظفين على الوفاء بولايتها، ولذا فإن استراتيجية الموارد البشرية المنقحة تدعو إلى هذا التخطيط. ومع ذلك فإنها لم تشر إلى استراتيجيات نقل المعارف. ولذا فلم توضع خطة رسمية صريحة لاستبقاء المعارف واكتسابها ونقلها بين موظفي المنظمة، ولا سيما في الوظائف التي تتطلب درجة عالية من المهارة.

١٥٨- وقد أبلغتنا إدارة الموارد البشرية بعدم وجود استراتيجيات حالية لنقل المعارف حيث لم تبدأ عملية التخطيط لتعاقب الموظفين إلا مؤخراً. وتقع مسؤولية نقل المعارف على عاتق مدير كل وحدة من الوحدات، إذ إنه مؤهل بحكم موقعه لأن يقرر متى ينبغي حماية الذاكرة المؤسسية واستبقاؤها وكيف يمكن القيام بذلك. ومع ذلك فإن هذا التنظيم لا يدعم نقل المعارف دعماً كاملاً حيث لا توجد استراتيجية وخطة محددتان تلتزم بهما الإدارة العليا.

١٥٩- وقد أوصينا بأن تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيات نقل المعارف التي تستند إلى أفضل الممارسات، وأن تضع خطة لتنفيذها من أجل إنشاء مجمع للقيادات الجديدة حسب ما تقتضيه الحاجة في المستقبل.

٢-٢-٦ إدارة الأداء

مواعمة النظام الإلكتروني المنقح والمحسن لتطوير إدارة الأداء مع الإطار المقترح لإدارة الأداء وتطويره

١٦٠- يحدد إطار إدارة الأداء وتطويره المبادئ الرئيسية لإدارة الأداء وتطويره، والأدوار والمسؤوليات المتعلقة بذلك، ودورة إدارة الأداء، وأدوات النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء. ويضمن هذا الإطار أن إدارة الأداء في استراتيجية الموارد البشرية المنقحة تعتمد إلى إشراك المديرين والموظفين من أجل تحقيق أهداف الأفراد والأفرقة. ويتمثل أحد المبادئ الرئيسية للإطار في مواعمة أهداف الأفراد والأفرقة مع أهداف المنظمة/ الإدارة/ المجموعة/ الوحدة، وبذا تعزيز دوافع الموظفين ورفع معنوياتهم.

١٦١- وقد لاحظنا أن "هدف الفريق" أصبح الآن اختياريًا في النظام الإلكتروني المنقح والمحسن لتطوير إدارة الأداء. وألغيت إمكانية إدراج هدف أو اثنين من "أهداف الفريق الاختيارية" الأخرى للأفرقة المتعددة الوظائف. ولا تُخذ مساهمة الموظف في "أهداف الفريق" في الحسبان في "التقييم العام". وهذا الترتيب لا يمكن من تقييم العلاقة بين أهداف الموظف وأهداف الفريق/ الوحدة/ المجموعة/ الإدارة. كما أنه أدى إلى انقطاع السلسلة الرأسية للأهداف التي تسهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة. ونظراً لأن مساهمة الموظف في "أهداف الفريق" لا تُقيم، فإن الموظف يصبح غير خاضع للمساءلة بشأن تحقيق هذه الأهداف.

١٦٢- وقد لاحظنا أيضاً أن نموذج النظام الإلكتروني المنقح والمحسن لتطوير إدارة الأداء يشتمل على صياغة للأهداف "المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والمناسبة والمحددة المدة"، ومع ذلك فهو لا يطلب بيان الأنشطة المحددة التي ينبغي تنفيذها من قبل الموظفين من أجل تحقيق الأهداف المشار إليها. وفي غياب بيان الأنشطة المتعلقة بأهداف الموظف، لا توجد وسيلة لتقييم قدرة هذا الموظف على تحقيق الأهداف المحددة وتقييم مدى ملائمة الأنشطة لهذه الأهداف.

١٦٣- وقد أوصينا بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي: (أ) إدراج عناصر واضحة في النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء لتحديد الأنشطة والمخرجات والحصائل ومؤشرات الأداء في كل هدف من الأهداف الخاصة بالموظفين لبيان الصلة بين الأدوار المنوطة بفرادى الموظفين وجوانب المساءلة التي يخضعون لها، والبرنامج الذي يعملون على دعمه والأهداف الأعلى مستوى؛ (ب) جعل "هدف الفريق" عنصراً إلزامياً في النظام الإلكتروني وإدراجه أيضاً في تقييم الموظفين.

٢-٢-٧ التعلّم وتنمية القدرات

إطار ضمان الجودة للنظام العالمي للتعليم والإدارة (iLearn)

١٦٤- إن النظام العالمي للتعليم والإدارة مصمم من أجل دعم الإطار المؤسسي للتعليم وتنمية القدرات على نحو من الفعالية، عن طريق تحسين إدارة التدريب المركزي المتنوع وتقديمه في الوقت الملائم؛ وتيسير استخدام التعلم الاجتماعي الإلكتروني؛ وتوفير أدوات الرصد والتبليغ المناسبة. كما أنه يساعد المتعلمين على البحث في فهرس إلكتروني للدورات، والالتحاق بالدورات، واستكمال الاختبارات الإلكترونية، وتعقب تعلمهم.

١٦٥- وقد أبلغتنا إدارة الموارد البشرية بأن التدريبات المدرجة في النظام العالمي للتعليم والإدارة هي برمجيات أُعدت داخلياً أو برمجيات جاهزة مشتركة من الأسواق. وتمثلت الاعتبارات التي روعيت عند تقييم البرمجيات التدريبية المشتركة من الأسواق واختيارها لتحمل على النظام العالمي للتعليم والإدارة، في النقاط الرئيسية/ المعايير

والقائمة المرجعية اللتين صيغتا. ومن ثم فإنها لم تستند إلى نتائج تقييم الاحتياجات التدريبية، وتحليل فجوة المهارات، وتقييم الأداء، والدورات التدريبية الإلزامية التي تم تحديدها.

١٦٦- وقد لاحظنا ضعف بنية النظام العالمي للتعلم والإدارة من حيث مدى التحليل الذي أجري لتحديد الاحتياجات التعليمية؛ وفرز الوحدات التدريبية واستبقائها أو إخضاعها للتقييم الكامل؛ وقياس أثر دورة النظام العالمي للتعلم والإدارة؛ وتدقيق التواصل وهيكل التبليغ؛ والمسارات التعليمية، بين جملة أمور.

١٦٧- وفي ظل وجود العديد من السياسات والخطط والمبادئ التوجيهية وكذلك القائمة المرجعية التي صاغتها إدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز هيكل النظام العالمي للتعلم والإدارة، نشأت حاجة متأصلة إلى آلية للمراقبة تدعم تجنب الأخطاء في برامج التعلم وتقديم الخدمات إلى العملاء ومواصلة تحسين جودتها أو الحفاظ عليها على الأقل. ومن شأن إدارة الجودة التي تركز على تعزيز الثقة في أن متطلبات الجودة سوف تلبى من خلال المنتجات والخدمات التي يقدمها النظام العالمي للتعلم والإدارة، أن يؤكد الالتزام بصقل جودة التعلم. ولذا فإن إنشاء آلية لإدارة الجودة من شأنه أن يضمن خضوع منتجات النظام العالمي للتعلم والإدارة للفرز والرصد والتقييم وفقاً لأهداف المنظمة المتعلقة بالتعلم، وأن يضمن بالتالي تعزيز لبنات البناء في هذا النظام.

١٦٨- وقد أوصينا بأن تضع المنظمة إطاراً لضمان جودة النظام العالمي للتعلم والإدارة يشتمل على عمليات منهجية للقياس والمقارنة بمعيّار محدد ورصد العمليات، ويشتمل كذلك على حلقة ملحقة للإفادة بالتعليقات عن مدى تحقق أهداف المنظمة المتعلقة بالتعلم.

٣-٢ إدارة المخاطر

١٦٩- استعرضنا تنفيذ إدارة المنظمة لإدارة المخاطر على أساس سنوي، نظراً لأننا نعتبر إدارة المخاطر عنصراً رئيسياً من عناصر التصريف الجيد للشؤون والمساءلة. وتؤدي إدارة المخاطر إلى خلق القيمة عن طريق تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتقضي على العمليات التي تُجرى بمعزل عن غيرها، وتحسّن الأنشطة الرامية إلى التخفيف من وطأة المخاطر. ويتمثل هدفنا في مساعدة المنظمة على دمج إدارة المخاطر في عملياتها ورؤيتها وهي تعمل بالفعل. ولكن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات طلب إلينا إعادة النظر في عملية المراجعة السنوية كي يتاح الوقت الكافي أمام الإدارة لتنفيذ الأنشطة المخطط لها حالياً. وسوف ننظر في هذا الطلب في مراجعة الحسابات الخاصة بعام ٢٠١٥.

١٧٠- ونحن نقر بالأهمية التي أعطتها المنظمة لإدارة المخاطر عندما أنشأت مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣. وسوف ييسر إنشاء هذا المكتب اتباع نهج شامل للمنظمة بأكملها في إدارة المخاطر. ومن المتوقع أن يسفر ذلك عن عملية وثيقة لإدارة المخاطر.

١٧١- ونحن نقر أيضاً بنهج "الخطوات التدريجية" الذي يتبعه مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات حالياً لدمج إدارة المخاطر في عمليات المنظمة وقراراتها. ونشيد بعمل المكتب الذي يجريه حالياً بشأن إدارة المخاطر. وسيؤدي اتباع هذا النهج إلى سرعة تحقيق المكاسب وإيجاد الحلول، وستسمح مرونة التنفيذ للمكتب أن يُعزّز إدارة المخاطر من حيث أهميتها وضرورتها الحيوية. وينص إطار إدارة المخاطر الانتقالي على هذه الخطوات.

١٧٢- ومع ذلك فإن دمج إدارة المخاطر على صعيد استراتيجيات المنظمة وبرامجها، يتوقف على قوة السياسات والإرشادات ذات الصلة المتوفرة. وتعود ملكية إدارة المخاطر إلى جميع العاملين في المنظمة، ومع ذلك يُعد اتباع منهجية متسقة في إدارة المخاطر ومواطن الضعف فيها أمراً حاسماً للأهمية.

١٧٣- وقد لاحظنا أن مسودة إطار إدارة المخاطر الانتقالي التي أعدتها المنظمة توضح الشروط الرئيسية، ومنهجية إدارة المخاطر، والأدوار والمسؤوليات، وكيفية دمج إدارة المخاطر في العمليات، وإجراءات التصعيد، والتبليغ، والتواصل، وإذكاء الوعي. وتوضح الوثيقة أيضاً العلاقة المتبادلة بين مختلف الأطر مثل إطار المساءلة والمراقبة الداخلية وإطار إدارة المخاطر. ولاحظنا كذلك أن الإطار الانتقالي يوضح تطور نهج إدارة المخاطر المؤسسية للمنظمة عن طريق تقييم الممارسات الحالية بما في ذلك وضع لغة مشتركة للمخاطر، والتبليغ عن المخاطر، وتقديم المساعدة التقنية على صعيد المنظمة، بما في ذلك التدريب.

١٧٤- وبناءً على ذلك، ونظراً لأن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات يتخذ الآن خطوات فعلية في اعتماد إدارة المخاطر، فقد حددنا عدداً من الفرص نرى أن لها أهمية حيوية في وضع إطار إدارة المخاطر في المنظمة في صيغته النهائية، وهي تتضمن ما يلي: (أ) مواءمة الوصف النصي لإدارة المخاطر وإطار المراقبة الداخلية مع العروض البيانية؛ (ب) تحديد مدى تقبل المخاطر؛ (ج) اتباع هيكل محدد لنموذج/ فئات المخاطر؛ (د) إدراج عملية لوضع مؤشرات المخاطر التي تستند إلى الخبرات الماضية من أجل تحديد الأحداث التي تمثل الأسباب الجذرية المؤدية إلى وقوع المخاطر.

١٧٥- وينبغي للإطار الذي يحكم دمج إدارة المخاطر في عمليات المنظمة التشغيلية أن يحظى بهيكل وتصميم يضمنان التنفيذ الفعال. وترتبط جودة إدارة المخاطر داخل كيان ما بجودة الإطار نفسه، التي تفترض اتساق الإجراءات والمعايير والسياسات كي يعمل الإطار على النحو المخطط له.

١٧٦- وقد أوصينا بأن تواصل المنظمة عملها من خلال مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات من أجل دمج إدارة المخاطر داخل المنظمة والنظر في تحسين إطار إدارة المخاطر الانتقالي، عن طريق ما يلي: (أ) المشاركة مع مستشاري دائرة الإدارة العامة في استعراض نهج إدارة المخاطر من حيث علاقته بإطار المساءلة؛ (ب) استعراض النهج الحالي لإدارة المخاطر ووضع الأسس المرجعية باستخدام المعايير الحالية؛ (ج) استعراض فئات المخاطر الحالية وتنقيحها لتتضمن تعاريف أوضح وهيكل أكثر اتساقاً؛ (د) إعداد نموذج المخاطر الأولي للمنظمة بالاستناد إلى نتائج عملية إدارة المخاطر الحالية ومجمع المخاطر المصاحب؛ وإدراج فرع عن مؤشرات المخاطر واستخدامه في الفرع الخاص بالمنهجية الوارد في إطار إدارة المخاطر.

٣- العمليات الخاصة بالمكاتب الإقليمية والقطرية

١٧٧- قمنا خلال هذا العام بزيارة مكتبين إقليميين، وهما المكتب الإقليمي لشرق المتوسط والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ التابعين للمنظمة، ومكتبين قطريين، وهما مكتب المنظمة القطري في باكستان ومكتب المنظمة القطري في فييت نام. وتمثل الهدف الرئيسي من الزيارات في استعراض العمليات والضوابط المالية في هذه المكاتب ومدى امتثالها للوائح المنظمة وقواعدها وسياساتها. وناقشت الخطابات الإدارية التي أصدرناها لرؤساء هذه المكاتب التفاصيل الخاصة بفرص التحسين والتوصيات بشأن انتهاز هذه الفرص، والتي نتناول أبرزها فيما يلي:

١-٣ المكتب الإقليمي لشرق المتوسط التابع لمنظمة الصحة العالمية

١٧٨- في مجال إدارة البرامج، سلطنا الضوء على ضرورة تحسين مدى إمكانية الاعتماد على التبليغ عن النتائج في استعراض منتصف المدة، نظراً لوجود تكاليف مزمنة وميزانيات مخصصة غير مبلغ عنها، وعدم اتساق وضع المهمات ووضع تقدم المهمات والتنفيذ المالي، وعدم كفاية التعليقات بشأن التقدم المحرز أو غيابها

تماماً. ومن شأن الاستثمار في الأنشطة الرامية إلى بناء القدرات أن يحسّن قدرة المكتب على التبليغ عن وضع تنفيذ البرامج بمزيد من الدقة وملاءمة التوقيت.

١٧٩- وفي إدارة الأصول والمخزونات، لاحظنا بعض مواطن الضعف التي تجسدت في التأخر في تسوية التفاوتات التي لوحظت عند إجراء التحقق المادي من الأصول والمخزونات، وغياب التعليمات التي تتوجه إلى هذا الإقليم تحديداً بشأن التخلص من المخزونات. ومن شأن إنشاء آلية للإفادة بالتعليقات حول التخزين، أن يحدد وضع الاستثناءات المسجلة والمساءلة بشأنها على نحو ملائم التوقيت لأغراض صنع القرار. وفي الوقت ذاته، من شأن إصدار التعليمات الخاصة بالإقليم بشأن التخلص من المخزونات مع مراعاة الواجبة لقوانين البلدان ولوائحها ذات الصلة، أن يضمن الفعالية والتوفير والاتساق في هذه العمليات.

١٨٠- أما فيما يتعلق بالمشتريات فقد اقترحنا دمج المتطلبات من السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ جميع البرامج/المشاريع الخاصة بالإقليم، في خطة المشتريات السنوية من أجل فعالية الإدارة وتنفيذ أنشطة الشراء.

١٨١- وفي مجال إدارة الموارد البشرية، لاحظنا فرصة للتحسين ولاسيما في صياغة أهداف النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء فيما يتعلق بمعايير الأهداف المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والمناسبة والمحددة المدة. ومن شأن إجراء الدورات التدريبية لتحقيق المزيد من الفهم والتوضيح للمنصة المستخدمة في تقييم الأداء، أن ييسر عملية التعلم.

١٨٢- وفيما يتعلق بالسفر، لاحظنا الارتفاع النسبي في معدل عدم الامتثال لقاعدة الأيام العشرة الخاصة بالموافقة على طلبات السفر. وقد دعونا إلى احترام مراكز الميزانية للخطاب الدوري رقم ١٠١٥ تنقيح ٣ الصادر عن المدير الإقليمي، من أجل التنفيذ الفعال لسياسة السفر. وفي الوقت ذاته، يؤدي الخطأ في تكوين النظام في نظام الإدارة العالمي إلى السماح بتدخل المقر الرئيسي ونظام الإدارة العالمي لمعالجة عدم اتساق التبليغ بشأن وضع طلبات السفر.

١٨٣- وأخيراً، فمن أجل تيسير تنفيذ الإدارة الوثيقة للمخاطر في المؤسسة، اقترحنا أن يستمر المكتب الإقليمي لشرق المتوسط في التواصل مع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في المقر الرئيسي للحصول على المزيد من التوضيح حول دور المسؤول عن الامتثال وإدارة المخاطر أو المكتب الإقليمي في استعراض المخاطر والتحقق منها وتحليلها والتخفيف من وطأتها ورصدها، وفي عمليات إدارة المخاطر. ونظراً لأن سجل المخاطر يمثل وثيقة حية، يلزم مواصلة تحديثه من أجل استخدامه على النحو الأمثل كأداة للتعلم المؤسسي وصنع القرار والتخطيط المستقبلي. ومن ثم فإن بدء إجراءات إدارة المخاطر بموجب إطار إدارة المخاطر، الذي مازال في مرحلة تطويره، يحتاج إلى الرصد الوثيق ولذا ينبغي تعزيزه وتحديثه بالاستناد إلى العبر المستخلصة.

١٨٤- وفي ظل التزام المكتب الإقليمي لشرق المتوسط بالمساءلة والشفافية وقبوله بضرورة التغيير، يُعد الإقليم على الطريق بالفعل صوب إدخال قدر كبير من التحسين على عملياته باعتماد التغييرات اللازمة التي تدعو إليها هذه المراجعة.

١٨٥- ونحن نشيد بالاستجابة الفورية للإدارة وعملها الإيجابي بشأن التدابير الموصى بها التي أبلغنا به في ٥ نيسان/أبريل ٢٠١٥ رداً على خطابنا الإداري.

٢-٣ المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ التابع لمنظمة الصحة العالمية

١٨٦- فيما يتعلق بإدارة النقد والأصول، نقر بالإجراءات الفورية التي اتخذها المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ في حادثة الاختلاس التي ارتكبها موظف في أحد المكاتب القطرية، لاستعادة الأموال المختلسة وتحديد مبلغ الخسارة النهائي. كما نقر بالجهود التي بذلها المكتب لضمان الضوابط الخاصة باستلام الأصول وتسجيلها والتصرف فيها، وأوصينا بالالتزام بالرصد المتواصل لضمان تسوية أرصدة سجل الأصول الثابتة مع أرصدة ميزان المراجعة المالية على نحو ملائم التوقيت ودوري ودقيق.

١٨٧- وفيما يتعلق بإدارة البرامج يحتاج المكتب إلى التنسيق مع المقرر الرئيسي لوضع البيانات الأساسية والمؤشرات والغايات كي تكون بمثابة الأسس التي يُستند إليها في قياس المخرجات المتعلقة بتحقيق المنجزات المستهدفة للمكتب الإقليمي. كما يلزم على المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ أن يتخذ خطوات في سبيل دمج إدارة المخاطر في عمليات الإدارة القائمة، مثل التخطيط والميزنة وإدارة الأداء والتقييم، المتعلقة بالبرامج والحفاظ على الروابط من أجل ضمان المراقبة الفعالة لإدارة أنشطة المشاريع والأموال ذات الصلة.

١٨٨- وفيما يتعلق بإدارة بنود المساهمة، استمرت جهود المكتب المبذولة في نظام دفعات الإنفاق الإلكتروني في سبيل تصحيح تسجيل مبالغ السلف المؤقتة أو استردادها. ونحن نحث أعضاء المكتب على ضمان أن المصروفات/ الرسوم المحولة بواسطة دفعات الإنفاق تتوافق مع أغراض بند المساهمة وينبغي تنفيذها ما أن يتوافر التمويل، وإنشاء نظام لتعقب جميع التكاليف المؤقتة المقيدة في بند المساهمة لضمان دقة التسوية/ التصحيح عندما يتوافر التمويل في بند المساهمة الملائم.

١٨٩- وفيما يتعلق بشراء السلع، لاحظنا حاجة المكتب إلى تعزيز الرصد والمراقبة عن طريق ضمان تطابق الأسعار والمواصفات في المواد المتشابهة المشتراة، والنظر في تخطيط الشراء على النحو الذي ينص عليه الدليل الإلكتروني للمنظمة حتى يتسنى تجميع المشتريات وإخضاعها للموافقة المسبقة بما يتماشى مع مستويات السلطة.

١٩٠- وفيما يتعلق بشراء الخدمات، لاحظنا عدم الامتثال الوثيق لعملية اختيار الخبراء الاستشاريين، ولذا يلزم تعزيز عملية الاختيار عن طريق (أ) مقارنة المرشحين وشرح أسباب اختيار الخبير الاستشاري بمزيد من الوضوح/ التصريح، (ب) ضمان أن المعلومات حقيقية لتجنب عدم الاتساق، (ج) توثيق عملية الاستشارة التي أُجريت.

١٩١- وفيما يتعلق بإبلاغ الجهات المانحة يلزم على المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ أن يحدّث تقاريره أولاً بأول حتى تكون التقارير إلى الجهات المانحة غنية بالمعلومات ومفيدة. ونحن نؤيد اقتراح أعضاء المكتب بتحسين نظام الإبلاغ. وقد أوصينا بأن تسعى الإدارة إلى تحقيق/ مواصلة تنفيذ الاقتراح مع مراعاة تقديم الدورات التدريبية اللازمة إلى المستخدمين، ولاسيما مديري المساهمات، وأن تراعى أيضاً تنفيذ ما يلي بين جملة أمور: (أ) تحديث الموعد المزمع للإبلاغ في حالات التمديد بلا تكلفة و/ أو إدخال تعديلات على بنود المساهمة تنطوي على متطلبات جديدة للإبلاغ في نظام الإدارة العالمي؛ (ب) ضمان تقديم التقارير إلى الجهات المانحة على نحو ملائم التوقيت حتى يتسنى تيسير استلام إيرادات بنود المساهمات المستحقة ولاسيما بالنسبة إلى البنود حيث يكون تقديم التقارير والحفاظ على المصداقية والصورة المؤسسية للمنظمة وتعزيز العلاقة الدائمة مع الجهات المانحة، من الأمور المتوقعة على صرفها؛ (ج) جعل مرافق نظام

الإدارة العالمية أداة فعالة لرصد إبلاغ الجهات المانحة ووسيلة للتواصل على صعيد المنظمة ومقياً وطريقة لرصد الأداء.

١٩٢- وفيما يتعلق بالتعاون المالي المباشر، نصحن الإدارة باتتبع الآتى: (أ) تعزيز مواصلة رصد الأنشطة كي تشمل الفحص العشوائي أو الزيارات الميدانية كإجراءات للاستجابة للمخاطر فيما يتعلق بالمخاطر المحددة في مجال عدم استخدام الأموال/ ضياع الموارد غير المستخدمة؛ (ب) مواصلة الرصد الوثيق لوضع التعاون المالي المباشر والتقارير الشهرية عنه والاستمرار في إجراء عمليات المتابعة المنتظمة من أجل تحسين ملائمة توقيت تقديم التقارير اللازمة عن التعاون المالي المباشر؛ (ج) مواصلة استخدام رد التكاليف كخيار للدفع في إبرام اتفاقات التعاون المالي المباشر في حالة وجود تقارير متأخرة بشأن هذا التعاون.

١٩٣- وفيما يتعلق بإدارة المخاطر، نقر بالجهود التي تبذلها الإدارة في تحديد المخاطر المتعلقة بشراء الخدمات وبالتعاون المالي المباشر كجزء من سجل المخاطر على صعيد المنظمة. ويمكن الآن وضع استراتيجيات تخفيف المخاطر ووجدنا أنه ينبغي استمرار التقدم في تنفيذ إدارة المخاطر في المكتب الإقليمي. وطلبنا إلى الإدارة أن تتظر في إجراء ما يلي لضمان التنفيذ السلس لإدارة المخاطر: (أ) تحديد موظف للعمل كجهة تنسيق للامتنال وإدارة المخاطر في المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ؛ (ب) توجيه المعنيين بالمخاطر إلى تحديد المخاطر التي تواجهها مراكزهم المالية على نحو استباقي، ووضع استراتيجيات التخفيف لإدارة هذه المخاطر؛ (ج) مراقبة عملية التصعيد التي ينص عليها تقرير الأمانة إلى دورة المجلس التنفيذي الثالثة والثلاثين بعد المائة، لضمان أن المخاطر الرئيسية فقط هي التي تُصعد إلى مكتب الامتنال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في المقر الرئيسي؛ (د) الحفاظ على سجل للمخاطر الإقليمية ليكون مستودعاً لجميع المخاطر المحددة في الإقليم والتي خضعت للتقييم وتحديد الأولويات؛ وتقديم التدريب اللازم للمعنيين بالعملية بشأن عملية إدارة المخاطر؛

١٩٤- وفي ظل التزام المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ بالمساءلة والشفافية وقبوله بضرورة التغيير، يُعد الإقليم على الطريق بالفعل صوب إدخال قدر كبير من التحسين على عملياته باعتماد التغييرات اللازمة التي تدعو إليها هذه المراجعة.

١٩٥- ونحن نشيد بالاستجابة الفورية للإدارة وعملها الإيجابي بشأن التدابير الموصى بها التي أبلغنا به في ٦ نيسان/ أبريل ٢٠١٥ رداً على خطابنا الإداري.

٣-٣ المكتب القطري لمنظمة الصحة العالمية في باكستان

١٩٦- فيما يتعلق بإدارة البرامج، رأينا أن هناك حاجة إلى تعزيز الاتساق في الإبلاغ عن وضع تنفيذ البرامج عن طريق التحديث المنتظم لحالة المهمة وحالة التقدم وتحسين التعليقات بشأن التقدم المُحرز. كما أن تحديد المعلومات الأساسية والمؤشرات والغايات الخاصة بالمكتب القطري من شأنه أن ييسر قياس إنجازات المكتب ومنجزاته المستهدفة، في حين أن الحفاظ على سجلات العبر المستخلصة من شأنه أن يدعم التخطيط والقرارات المستنيرة من جانب الإدارة.

١٩٧- وقد أخطنا علماً بالآلية التي اعتمدت للتعامل مع مواطن الضعف الملحوظة لدى الشركاء في عمليات الشراء لتنفيذ البرامج/ المشاريع من خلال التعاون المالي المباشر. وقد وُضعت الآلية لضمان أن إبرام اتفاقات التعاون المالي المباشر مع الأطراف المناظرة التي لديها تقارير متأخرة يخضع لموافقة المدير الإقليمي. كما يجري رصد تنفيذ آلية المراقبة هذه عن طريق استعراض شهري لعينة إحصائية من عقود التعاون المالي المباشر الجديدة؛ وتنتشر نتائجه على لوحات المتابعة الشهرية للامتثال المتاحة للمديرين المسؤولين عن استمرار الأعمال.

١٩٨- وفيما يتعلق بإدارة النقد، اقترحنا تحسين الإبلاغ وعمليات استعراض عائدات السلف من قبل المكتب القطري والمكتب الإقليمي، بالترتيب، لضمان الامتثال الوثيق للسياسات التي تحكم حسابات السلف النقدية.

١٩٩- وفي مجال إدارة الموارد البشرية، تلزم معالجة الفجوات الزمنية بين الموعد المقرر المتفق عليه والموعد الفعلي لانتهاء في النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء.

٢٠٠- وفيما يتعلق بإدارة الأصول والمخزونات، نرى ضرورة تحسين الإبلاغ عن الأصول الثابتة والمخزونات. وقد اقترحنا استكمال التحقيق المادي لهذه الأصول والمخزونات وتسوية التقارير ذات الصلة مع المراجعة اللازمة للأسس المرجعية لتقييم الأصول الثابتة والمخزونات. وفي الوقت ذاته، نوصي بالتأمين على الأصول المحددة عند اللزوم، من أجل تعزيز الضوابط الخاصة بحماية هذه الموارد.

٢٠١- وفيما يتعلق بالسفر، تبين لنا ضرورة تحسين الضوابط الخاصة بالإشراف عموماً لمنع المشكلات في التخطيط للسفر، وتقديم طلبات السفر وإعدادها والموافقة عليها، وفي استرداد سلف السفر المتأخرة وزيادة مدفوعات البدلات اليومية. كما لاحظنا ضرورة تحسين نظام الإدارة العالمي كي يسمح بتسجيل جميع حالات السفر في مهام رسمية التي صدرت الموافقة عليها.

٢٠٢- وفيما يتعلق بشراء السلع والخدمات، نصحنا الإدارة باتباع السياسات والإجراءات ووثائق العقود والأطر الزمنية المنطبقة والامتثال لها، على النحو الذي ينص عليه دليل المنظمة الإلكتروني لاتفاقات أداء العمل واتفاقات الخدمات الخاصة، مع التركيز على الاستخدام الفعال للموارد. وسلطنا الضوء أيضاً على مزايا وضع خطة سنوية شاملة للمشتريات كأداة للإدارة تمكن من الإدارة الفعالة لأنشطة الشراء وتنفيذها.

٢٠٣- وفيما يتعلق بإدارة المخاطر، اقترحنا دمج إدارة المخاطر في عمليات الإدارة الحاسمة الأهمية للمكتب القطري للمنظمة في باكستان، والحفاظ على سجل وثيق للمخاطر تمشياً مع المتطلبات التي تنص عليها الوثيقة ١٠/١٣٣ بتاريخ ١٧ أيار/ مايو ٢٠١٣.

٢٠٤- وباختصار، فإن المكتب القطري للمنظمة في باكستان يتمتع بالقدرة على المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة في البلد التي يقع ضمن ولايته، من خلال التعاون الوثيق مع المكتب الإقليمي لشرق المتوسط وشركائه ومراعاة تدابير التحسين التي أوصينا بها في هذا التقرير.

٢٠٥- ونحن نشيد بالاستجابة الفورية للإدارة وعملها الإيجابي بشأن التدابير الموصى بها التي أبلغنا به في ٢ نيسان/ أبريل ٢٠١٥ رداً على خطابنا الإداري.

٣-٤ المكتب القطري لمنظمة الصحة العالمية في فييت نام

٢٠٦- فيما يتعلق بإدارة البرامج، أكدنا أهمية تطبيق قياس لمؤشرات الأداء يخص هذا البلد تحديداً على أساس منهجي، بدلاً من تطبيقه على بعض البرامج المختارة، وذلك للسماح برصد المنجزات المستهدفة طوال عملية التنفيذ والتقييم اللاحق؛ وتعزيز الضوابط الخاصة بالتحقق من المدخلات المقدمة من الموظفين التقنيين واستعراضها، نظراً لأنها ستستخدم في تقييم التقدم المحرز في تحقيق المخرجات المتوقعة وبالتالي في ضمان نزاهة المعلومات الواردة في التقارير الصادرة عن المكتب القطري ومدى إمكانية الاعتماد عليها.

٢٠٧- وفيما يتعلق بإبلاغ الجهات المانحة، حثنا المكتب القطري على ضمان بذل الوحدات التقنية لجهود جماعية في إعداد التقارير من أجل تحسين ملائمة توقيت التقارير المقدمة إلى الجهات المانحة.

٢٠٨- وفيما يتعلق بإدارة الأصول والمخزونات، اقترحنا التنسيق مع المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ من أجل تعديل سجل الأصول الثابتة والتقارير عن المخزونات لإضفاء المزيد من الدقة على المعلومات عن وضع هذه الأصول.

٢٠٩- وفيما يتعلق بشراء الخدمات، يلزم تعزيز أنشطة الاستعراض التي تجريها الإدارة باشتراط أن يوقع الشريك المتعاقد على اتفاق أداء العمل ويؤرخه، وبالتأكيد من أن العقود الموقعة تتلاءم مع مواعيد التسليم المقررة قبل الموعد المقرر لبدء الأنشطة، لضمان عدم تقويض ملائمة توقيت المخرجات/ المنجزات المستهدفة المتوقعة وجودتها.

٢١٠- وأخيراً فيما يتعلق بالسفر، أوصينا بأن تواصل الإدارة احترام قاعدة الأيام العشرة في الموافقة على طلبات السفر لمنع استمرار ما لاحظناه من ارتفاع معدلات عدم الامتثال لهذه القاعدة، الذي أدى إلى قلة الخيارات الخاصة بالسفر المتاحة للإدارة وعدم المرونة في استخدام الموارد.

٢١١- وباختصار، فإن المكتب القطري للمنظمة في فييت نام يتمتع بالقدرة على المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة في البلد التي يقع ضمن ولايته، من خلال التعاون الوثيق مع المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ وشركائه ومراعاة تدابير التحسين التي أوصينا بها في هذا التقرير.

٢١٢- ونحن نشيد بالاستجابة الفورية للإدارة وعملها الإيجابي بشأن التدابير الموصى بها التي أبلغنا به في ٣١ آذار/ مارس ٢٠١٥ رداً على خطابنا الإداري.

٢١٣- وقد أوصينا بأن ينظر رؤساء المكتب الإقليمي لشرق المتوسط والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ والمكتب القطري في باكستان والمكتب القطري في فييت نام في فرص التحسين التي أُشير إليها لمواصلة تعزيز الضوابط الداخلية وتحسين الشفافية والمساءلة في هذه المكاتب.

جيم: الإفصاح من جانب الإدارة

٢١٤- المبالغ المشطوبة. أبلغت الإدارة عن اعتماد شطب مبلغ ٦٨٧ ١٨٩ دولار أمريكي. ومن أصل هذا المبلغ، يتعلق مبلغ قدره ٢٩٨ ١٨٨ دولار أمريكي بسلف على المرتب وسلف لاستئجار المسكن وعدم سداد الاشتراكات في صندوق المعاشات، اعتُبر من غير الممكن استرداده، ومبلغ قدره ١٣٨٩ دولار أمريكي بضريبة القيمة المضافة رفضت حكومة نيبال رده.

٢١٥- الإكراميات: لم يبلغ عن دفع أي إكراميات خلال عام ٢٠١٤.

٢١٦- **حالات الغش والغش المفترض:** بلغ مكتب خدمات المراقبة الداخلية عن حالات الغش والغش المفترض في أحد المكاتب الإقليمية وفي خمسة مكاتب قطرية. وتضمنت الحالات التي تتعلق بالغش المحتمل في عمليات الشراء ما يلي: (أ) الارتباط بعلاقة خاصة/ شخصية بأصحاب الشركات المسجلة ضمن موردي المنظمة؛ (ب) عدم ضمان أن الموردين سلموا بالفعل المواد التي تم شراؤها وسداد تكاليفها؛ (ج) التوقيع على تعديل أدخل على عقد قائم بالفعل دون صدور تفويض السلطة اللازم؛ (د) طلب معدات تكنولوجيا المعلومات بهدف الاستخدام الشخصي وعدم تسجيلها بعد ذلك في سجلات المخزونات الرسمية؛ والإدلاء مقدماً بمعلومات عن المشتريات إلى البائع، والتماس مزايا شخصية وقبولها؛ (هـ) الحصول على عروض أسعار مزيفة لشراء أجهزة الحواسيب المحمولة والشاشات والملحقات المتنوعة وطابعة مكتبية؛ (و) عدم الامتثال لشروط عملية المناقصة التنافسية في شراء خدمات المؤتمرات؛ (ز) اللجوء إلى الشراء من مصدر واحد في مناسبات عدة دون مبرر كافٍ والحصول على مزايا من إحدى وكالات السفر المعتمدة لدى المنظمة.

٢١٧- وتضمنت الحالات الأخرى مخالفات مالية ومواطن الضعف الإدارية الشديدة مثل ما يلي: (أ) تناقضات في تسجيل الإجازات وتكرار الغياب من مركز العمل؛ (ب) اشتباه في إساءة استخدام صندوق السلف عن طريق إصدار شيكات مستحقة الدفع إلى "النقد" وتزوير توقيع رئيس المكتب على الشيكات؛ (ج) استخدام الهاتف المحمول المملوك للمنظمة أثناء الغياب دون إذن؛ (د) تقديم سجل إجازات غير دقيق كأساس للأجر المستحق؛ وتنفيذ نظام مخالف للإجراءات المعتمدة لدى المنظمة، في معالجة وتسجيل الأموال المخصصة للسفر والتعاون المالي المباشر غير المستخدمة والمستردة بعد تنفيذ الأنشطة الميدانية.

٢١٨- وقد أخطنا علماً بأن مكتب خدمات المراقبة الداخلية قد اتخذ الإجراءات اللازمة بشأن هذه الحالات. ونقر بالإجراءات التي اتخذتها الإدارة ونحثها على التصدي لأعطال الضوابط وزيادة التيقظ في الكشف عن حالات الغش المحتملة ومنعها.

٢١٩- وأخيراً، فإننا نرى أن نشر السياسة الجديدة للمنظمة بشأن الإبلاغ عن المخالفات والحماية من الانتقام في ٦ آذار/ مارس ٢٠١٥ جاء في التوقيت المناسب. وستشجع هذه السياسة على الإبلاغ عن المخالفات الداخلية دون الخوف من الانتقام وتمكن المنظمة من اتخاذ إجراءات مبكرة بشأن السلوكيات التي تُعرض عملياتها وولايتها لمخاطر كبيرة.

دال: تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات

٢٢٠- تحققنا من عملية تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات الواردة في تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالسنوات السابقة. وقد لاحظنا أنه من أصل ٣١ توصية صادرة، نُفذت ١٣ توصية بنسبة ٤٢٪، وما زالت ١٣ توصية بنسبة ٤٢٪ قيد التنفيذ، وأغلقت ٤ توصيات بنسبة ١٣٪ نظراً لصدور توصيات محدثة تشملها، في حين أغلقت توصية واحدة أي ٣٪ أعلنت الإدارة أنه لم يعد في الإمكان تنفيذها. وسوف يجري التحقق من التوصيات الثلاث عشرة التي ما زالت قيد التنفيذ والإبلاغ بشأنها في التقرير الخاص بالفترة المالية القادمة. ويعرض الملحق "ألف" تحليلاً مفصلاً لعملية تنفيذ التوصيات.

٢٢١- وقد أخطنا علماً بالتقدم الذي أحرزته المنظمة في تنفيذ التوصيات ونحث المنظمة على التعجيل باستكمالها عن طريق وضع خطة عمل للتنفيذ الكامل لجميع التوصيات الصادرة في العام الماضي.

هاء: كلمة شكر وتقدير

٢٢٢- نود أن نعرب عن تقديرنا لما لقيه أعضاء لجنتنا من تعاون ومساعدة من المدير العام ونواب المدير العام ومساعدى المدير العام والمديرين الإقليميين والمديرين فى المقر الرئيسى والمراقب المالى والممثلين القطريين والموظفين العاملين معهم خلال مراجعتنا للحسابات.

٢٢٣- كما نود أن نعرب عن تقديرنا لجمعية الصحة العالمية على دعمها لعملنا واهتمامها به.

لجنة مراجعة الحسابات
جمهورية الفلبين
المراجع الخارجى للحسابات

٨ نيسان / أبريل ٢٠١٤
مدينة كويزون، الفلبين

الملحق ألف

حالة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات في السنوات السابقة
(الوثائق ج ٣٠/٦٤ وج ٣٢/٦٥ وج ٣٤/٦٦ وج ٤٥/٦٧)

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
ج ٤٥/٦٧		
١-	التعاون المالي المباشر تعزيز قدرة المكاتب الإقليمية/ القطرية على إجراء تقييم المخاطر وأنشطة الضمان فيما يتعلق بالتعاون المالي المباشر، وعلى تنفيذ استراتيجيات الرصد. وبالمثل، تعزيز جهود المكاتب الإقليمية/ القطرية الرامية إلى تحسين ملاءمة توقيت التقارير المقدمة من الأطراف المناظرة. (الفقرة ٤٦)	التوصية قيد التنفيذ أحطنا علماً بأن صياغة السياسة بشأن تقدير المخاطر الخاصة بالتعاون المالي المباشر وزيادة أنشطة الضمان لأنشطة التعاون المالي المباشر الممولة أثناء تنفيذ المشروع وبعد انتهائه مازالت مستمرة. وقد طلبت الإدارة إدخال تعديلات على النظام لمواصلة تحسين تدفق العمل وتحميل التقارير الخاصة بالتعاون المالي المباشر على نظام الإدارة العالمي. كما لوحظ تراجع عدد تقارير التعاون المالي المباشر المتأخرة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤ مقارنة بالفترة المالية السابقة.
٢-	البيانات المالية الختامية المصدقة إلزام جميع المكاتب المعنية المسؤولة عن إعداد وإصدار البيانات المالية الختامية المصدقة المقدمة إلى الجهات المانحة من أجل تحسين ملاءمة توقيت التقارير المقدمة إلى هذه الجهات. (الفقرة ٥٠)	التوصية قيد التنفيذ فحصنا ٣١ بياناً من البيانات المالية الختامية المصدقة الصادرة للجهات المانحة في عام ٢٠١٤ ولاحظنا أن ١٠ بيانات صدرت بعد الموعد المقرر لها. وأفادت الإدارة بأن البرنامج الآلي للتذكير سوف يرسل عن قريب إلى الإداريين المسؤولين عن المساهمات ومديري المساهمات في موعد يبدأ ثلاثة أشهر قبل الموعد المقرر لإرسال البيانات المالية الختامية المصدقة إلى الجهات المانحة، وسيساعد ذلك على مواصلة تحسين دقة توقيت الإبلاغ. فضلاً عن ذلك، تتابع وحدة الحسابات/ الإدارة المالية التقارير المتأخرة على أساس شهري حيثما تشتمل بنود المساهمات على أرصدة متبقية.
٣-	مركز الخدمة العالمي معالجة المشكلات الملحوظة في إدارة الاستثناءات في أوامر الشراء ومعالجة البيانات وتوثيق المعاملات والأحداث والمعلومات المالية والإبلاغ، من أجل تحسين جودة مصادر البيانات وفعالية عمليات النظام في نظام الإدارة العالمي. (الفقرة ٥٣)	التوصية قيد التنفيذ أحطنا علماً بأن العمل جارٍ في مركز الخدمة العالمي في سبيل تعزيز الضوابط وتحسين جودة البيانات وفعالية العمليات. ومازال تنفيذ تسع توصيات من أصل ٣٣ توصية قيد التنفيذ.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
٤-	إطار المساءلة تتقيح وإعادة تعريف وثيقة إطار المساءلة من الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥ ووضع موضع التنفيذ على الفور من أجل تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية داخل المنظمة. (الفقرة ٥٨)	التوصية قيد التنفيذ ستُجرى عملية التحقق بعد الإبلاغ عن استكمال وثيقة إطار المساءلة.
٥-	سياسة الإبلاغ عن المخالفات تحسين وتحديث سياسة الإبلاغ عن المخالفات والإجراءات الخاصة بها عن طريق مقارنتها بأفضل الممارسات. (الفقرة ٦١)	تُنفذ التوصية نُشرت السياسة على الشبكة الداخلية للمنظمة ووضعت موضع التنفيذ بالفعل.
٦-	سياسة المساءلة بشأن الأصول تحسين سياسات المساءلة بشأن الأصول عن طريق اعتماد الإجراءات التالية: (١) وضع المعايير التي تحدد مختلف الظروف المحيطة بخسائر الأصول؛ (٢) ووضع المبادئ التوجيهية بشأن توثيق خسائر الأصول؛ (٣) وتحديد مستوى المسؤولية الإدارية والمالية في كل نوع من أنواع الظروف المحددة كأسباب تقف وراء خسائر الأصول. (الفقرة ٦٥)	التوصية قيد التنفيذ تخضع السياسات للاستعراض وينبغي للإدارات في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية أن تحدد الطريقة المثلى لإدراجها في الدليل الإلكتروني وعند الاقتضاء في لائحة الموظفين.
٧-	تصريف شؤون المشتريات إعادة النظر في تصريف شؤون المشتريات بإدراج السياسات والإجراءات الخاصة بالشراء فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للشراء، وعمليات الشراء المراعية للبيئة، والاتفاقات الطويلة الأجل، واستقاء آراء المستخدمين النهائيين، وشكاوى البائعين ومظالمهم، وآليات فرض العقوبات على البائعين من أجل تعزيز نظام المشتريات وتدعيمه. (الفقرة ٨٧)	التوصية قيد التنفيذ ستُعرض استراتيجية الشراء على جمعية الصحة العالمية في أيار/ مايو ٢٠١٥.
٨-	إدارة الأداء إجراء استعراض أداء الموظفين على جميع مستويات المنظمة لضمان تحقيق الأهداف عن طريق تشجيع جميع الموظفين على الامتثال لمتطلبات النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء، وتيسير استكماله في الإطار الزمني المطلوب، وصياغة أهداف الموظفين بالتتابع نموذج الأهداف "المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والمناسبة والمحددة المدة". (الفقرة ٩٥)	تُنفذ التوصية استُهل النظام الإلكتروني لتطوير إدارة الأداء. وتناولت المراجعة الحالية معدل الامتثال للنظام الجديد.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
٩-	الإبلاغ عن النتائج تحسين الجهود في مجال الإبلاغ في المستقبل وذلك بالإبلاغ عن الإنجازات المحققة في الفترة ذات الصلة من أجل ضمان سلامة المساءلة. كما نوصي بضمان أن إنجازات الثنائية السابقة تُقدّم - إذا ما أدرجت في تقرير استعراض منتصف المدة - في سياق مناسب يسمح باستخدام المعلومات على النحو المناسب. (الفقرة ١٠١)	أغلقت التوصية بعد أن حدثت في المراجعة الحالية
١٠-	إدارة المخاطر المؤسسية ضمان إنشاء إطار إدارة المخاطر على نطاق المؤسسة وتشغيله خلال عام ٢٠١٤ من أجل استكمال جوانب التقدم المحققة حالياً بشأن إنشاء أطر المنظمة للمساءلة والضوابط الداخلية. (الفقرة ١٠٤)	نفذت التوصية يجري بالفعل دمج إدارة المخاطر على صعيد المنظمة. ومع ذلك فقد سجلنا ملاحظة جديدة بشأن تصميم الإطار. وينبغي لاستعراض السجل المؤسسي بوصفه موضوعاً مستمراً في المراجعة، أن يُنفذ في أقرب فرصة، بما في ذلك إجراءات التحقق من جانب مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات.
١١-	إطار الضوابط الداخلية تطبيق إطار الضوابط الداخلية جنباً إلى جنب مع الأدوات المستحدثة في عام ٢٠١٤ عبر جميع مستويات المنظمة بما في ذلك المكاتب الميدانية من أجل تحقيق الفوائد الطويلة الأجل الناجمة عن وجود نظام قوي للضوابط الداخلية. (الفقرة ١١٠)	التوصية قيد التنفيذ أحطنا علماً بالإجراء الذي اتخذته الإدارة لوضع إطار المراقبة الداخلية في صيغته النهائية لتطبيقه في عام ٢٠١٥.
ج ٣٤/٦٦		
١٢-	البيان الخامس - مقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية التنسيق مع الإدارات/ المكاتب المعنية المسؤولة عن إعداد ورصد الميزانية البرمجية حسب الأهداف الاستراتيجية المعروضة في البيان الخامس من أجل وضع أساس سليم للإعراب عن الميزانية الثنائية السنوات المعتمدة بمبالغ محسوبة على أساس سنوي. (الفقرة ٣٩)	أغلقت التوصية دون أن تُنفذ أحطنا علماً بتوضيح/ تبرير الإدارة لعدم قدرتها على الإعراب عن الميزانية الثنائية السنوات المعتمدة بمبالغ محسوبة على أساس سنوي. ومع ذلك، فمازلنا نرى أن العرض الصحيح على أساس قابل للمقارنة يكون بمقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية (نتائج تنفيذ الميزانية) في الفترة نفسها.
١٣-	تحديث الإجراءات التشغيلية الموحدة لمنظمة الصحة العالمية في حالات الطوارئ إدراج معايير تشغيل محددة في مجال اللوجيستيات في إطار الاستجابة الطارئة تراعى المساءلة في إدارة الموارد والمخاطر التي تنطوي عليها ترتيبات محددة مع الموردين والمانحين. (الفقرة ٦٤- أ)	التوصية قيد التنفيذ ومن المزمع تحديث إجراءات التشغيل الموحدة في عام ٢٠١٥.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
١٤-	إطار واستراتيجية الاستجابة الطارئة للمنظمة تصميم استراتيجيات بشأن نشر المخزون على نحو يحقق التوازن بين سياسة عدم التحسّر وتوقعات أصحاب المصلحة والإدارة المثلى للمخزون من أجل تجنب انتهاء صلاحية الأدوية. (الفقرة ٦٤- ب)	التوصية قيد التنفيذ أحطنا علماً بالعمل الذي اضطلعت به الإدارة لتنفيذ التوصية. وسوف تُجرى عملية التحقق عندما يبلغ عن استكمال الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التوصية.
١٥-	النظام العالمي لإدارة المخزون وضع نظام واحد لإدارة المخزون على الصعيد العالمي يتضمن سمات مشتركة بين جميع المستخدمين ويتصدى في الوقت نفسه للاحتياجات الخاصة لكل إدارة مع إيلاء الاعتبار الواجب لمتطلبات إطار الإبلاغ المالي وطبيعة أعمال كل إدارة معنية في تصميم النظام الجديد. (الفقرة ٧٦- أ)	التوصية قيد التنفيذ أحطنا علماً بأن وضع نظام لإدارة المخزون والإبلاغ عنه على الصعيد العالمي قيد التنفيذ. ويتمثل النظام في وحدة من برمجيات أوراكل وسوف يجري ربطها مباشرة بنظام الإدارة العالمي. ومن المقرر إجراء اختبار قبول المستخدم للنظام العالمي لإدارة المخزون في الفترة الواقعة بين أيار/مايو وتموز/ يوليو ٢٠١٤، وبدء تنفيذ النظام في مخازن ومستودعات المقر الرئيسي في آب/ أغسطس ٢٠١٥.
١٦-	ضمان أن النظام الجديد لإدارة المخزون مُدرج في نظام الإدارة العالمي، أو يتضمن على الأقل وصلة بينية بالنظام من أجل ضمان السهولة والاتساق في الإبلاغ المالي، وإيلاء أولوية كبرى لوضعه بالنظر إلى شدة الحاجة إليه. (الفقرة ٧٦- ب)	
١٧-	إطار إدارة المخاطر على نطاق المؤسسة والأنشطة ذات الصلة إضفاء الطابع الرسمي، من خلال سياسة مدونة، على اعتماد الإطار المفضل والأمثل لإدارة المخاطر على نطاق المؤسسة القابل للتطبيق في المنظمة من أجل اتباع نهج شامل بشأن إدارة المخاطر. (الفقرة ٨٧- أ)	نُفذت التوصية أحطنا علماً بتنفيذ هذه التوصية.
١٨-	تضمن مبادئ توجيهية واضحة في إطار إدارة المخاطر على نطاق المؤسسة وتوفير التفاصيل الأساسية مثل الأنشطة مع أطر زمنية ونتائج مرجوة محددة وكذلك آلية للتغيب بالنسبة لجميع عناصر عملية إدارة المخاطر. (الفقرة ٨٧- ب)	نُفذت التوصية أحطنا علماً بتنفيذ هذه التوصية.
١٩-	الإدارة القائمة على النتائج تيسير إجراء تقييم ملموس لاحتياجات الإدارات التقنية في مجال إدارة البرامج اعتباراً من التخطيط ووصولاً إلى الرصد والإبلاغ وإجراء استعراض للأنظمة والأدوات المستخدمة في الوقت الحالي بما فيها نظام الإدارة العالمي في سياق سلسلة النتائج الجديدة وإطار الرصد والتقييم. (الفقرة ١٣٧)	نُفذت التوصية أحطنا علماً بتنفيذ هذه التوصية.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
٢٠-	إدارة الموارد البشرية ضمان إخضاع تنفيذ استراتيجياتها/ مبادراتها لعملية تخطيط تنفيذي منظمة تأخذ في الاعتبار ما يلي: أ- هياكل تصريف الشؤون والمساءلة ب- الأنشطة المحددة والحصائل/ النتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء والأطر الزمنية والموظفون المسؤولون ج- تحديد المتطلبات من الموارد والقيود المفروضة عليها د- إدارة المخاطر هـ- رصد التقدم المحرز في مسار التنفيذ والإبلاغ عنه. (الفقرة ١٤٢)	أغلقت التوصية بعد أن حدثت في المراجعة الحالية.
٢١-	وضع سياسة التوظيف وإجراءات التوظيف المتسقة والشاملة دون تأخير بالاستناد إلى نهج الكفاءة لتنفيذها على الصعيد العالمي على جميع مستويات المنظمة بهدف ضمان توحيد إجراءات التوظيف. (الفقرة ١٤٦)	نفذت التوصية استُكملت سياسة التوظيف المتسقة بالفعل. وكان استعراض السياسات والإجراءات قد تم بالفعل في المراجعة الحالية.
٢٢-	تقييم فعالية استراتيجية التوظيف ومدى ملاءمتها للوضع السائد في المنظمة فيما يتعلق بدعم المساواة بين الجنسين والتمثيل الجغرافي العادل. (الفقرة ١٥٧)	نفذت التوصية تمت موازنة سياسة التوظيف المتسقة على ضوء الشواغل التي أثّرت من قبل.
٢٣-	نظام تطوير إدارة الأداء تعزيز رصد الالتزام بنظام تطوير إدارة الأداء في المكاتب الرئيسية كافة من أجل ضمان تقييم جميع الموظفين على النحو الصحيح. (الفقرة ١٦٢)	أغلقت التوصية نظراً لأنها مشمولة في مسألة مشابهة مدرجة في التوصية رقم ٨ أعلاه
٢٤-	المكتب الإقليمي لأفريقيا التابع للمنظمة تحسين ضوابطه وإجراءاته المالية والإدارية المتصلة بحسابات السلف وأنشطة التعاون المالي المباشر والمشتريات بما في ذلك عقود الخدمات وإدارة المخزونات والأصول والسفر في مهام رسمية وإبلاغ الجهات المانحة. (الفقرة ١٧١)	التوصية قيد التنفيذ أُحبط علماً بالتحسين الذي أُدخل على الضوابط والإجراءات المالية والإدارية في المكتب الإقليمي لأفريقيا، ولاسيما في إدارة حسابات السلف والتعاون المالي المباشر. ومع ذلك، فهناك ١٠ توصيات من أصل ٣٣ توصية مازالت قيد التنفيذ من جانب الإدارة.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
ج ٣٢/٦٥		
٢٥-	إدارة المخاطر المؤسسية مواصلة العمل من أجل اعتماد إطار لإدارة المخاطر على نطاق المؤسسة. (الفقرة ٢٤)	نفذت التوصية أحطنا علماً بالجهود التي بذلها مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في مواصلة تطوير إدارة المخاطر في المنظمة. وسوف نتناول مراجعة مستقبلية التحقق من سجل المخاطر.
٢٦-	تكنولوجيا المعلومات نقسي إمكانية تحويل مركز استرجاع البيانات الثانوي/ بعد الأعطال إلى موقع آخر غير موقعه في جنيف. (الفقرة ٨٩)	التوصية قيد التنفيذ أحطنا علماً بإجراءات الإدارة التي مازالت قيد التنفيذ. ويجري حالياً استعراض الوقت الأمثل لإجراء عملية طلب العطاءات، وسوف يُطلب من المركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة أن يطرح خيارات بشأن توجيه حالات الاسترجاع بعد الأعطال إلى أحد مراكز البيانات التابعة له خارج سويسرا.
٢٧-	تخطيط الموارد المؤسسية للمكتب الإقليمي للأمريكتين توثيق عرى العمل مع المكتب الإقليمي للأمريكتين أثناء تطوير نظامه لتخطيط الموارد المؤسسية لنقل البيانات المفصلة من هذا المكتب في فترة زمنية أقصر. (الفقرة ٩٩)	نفذت التوصية أحطنا علماً بأن الإدارة تواصل العمل عن كثب مع منظمة الصحة للبلدان الأمريكية لوضع النظام الجديد المقرر بدء تشغيله في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٦.
ج ٣٠/٦٤		
٢٨-	الحسابات المصرفية والأموال النقدية وحسابات السلف المستديمة إعداد بيانات التسوية المصرفية لجميع الحسابات المصرفية في الشهر التالي للشهر الذي تُجرى فيه التسوية وبذل الجهود اللازمة لتسوية الأرصدة التي بقيت مستحقة لفترة طويلة. (الفقرة ٥١)	نفذت التوصية أحطنا علماً بالجهود التي بذلتها الإدارة لضمان استكمال التسويات المصرفية على نحو ملائم التوقيت وتصفية البنود التي تمت تسويتها. كما أحطنا علماً بعمليات الرصد الشهرية التي تجريها المكاتب الإقليمية والتقارير الفصلي الذي يلخص وضع جميع حسابات السلف والتسويات في المقر الرئيسي.
٢٩-	التقيد الصارم بجميع الإجراءات الموصى بها فيما يخص إيداع الأموال النقدية والتعامل بها وتسجيلها. (الفقرة ٥٣)	
٣٠-	تسوية البنود التي ما زالت معلقة دون تسوية حتى الآن في حساب السلف المستديمة الإلكتروني وإكمال إدخال أوجه التحسين اللازمة في أقرب موعد. (الفقرة ٥٧)	

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
٣١ -	إدارة المخزونات تعزيز الضوابط الداخلية فيما يتصل بتسجيل المخزونات وتقييمها والتحقق المادي منها والاحتفاظ بها لإرساء نظام فعال لإدارة المخزونات. (الفقرة ٧٠)	أغلقت التوصية بعد أن حُذت في المراجعة الحالية

= = =